

# **BESTUUR VAN 'N MULTIKULTURELE WERKERSKORPS BINNE 'N KORPORATIEWE FINANSIËLE INSTELLING**

Heidi van Zyl

Hons BA

Verhandeling voorgelê vir die graad Magister Artium in die Skool vir  
Mensehulpbron-Wetenskappe (Fakulteit Ekonomiese en  
Bestuurswetenskappe) aan die Potchefstroomse Universiteit vir  
Christelike Hoër Onderwys

Studieleier: Dr. Herman Linde

November 2003

Potchefstroom

# VOORWOORD

'n Paar bedankings is altyd nodig en daarom wil ek graag erkenning gee aan die volgende persone en instansies:

- Aan my studieleier, Dr Herman Linde vir sy vakkundige hulp en gewaardeerde leiding.
- Aan Prof Jan van den Berg en Prof Jan Visagie vir hul aanmoediging en ondersteuning gedurende my studies.
- Die Statistiese Konsultasiedienste van die PU vir CHO vir die hulp met die statistiese verwerking.
- Die Biblioteek personeel van die Universiteit vir hul behulpsaamheid.
- Personeel van die ABSA Bankgroep vir hulle samewerking en geduld gedurende die navorsing.
- Aan my dierbare ouers vir hulle ondersteuning en motivering reg deur my lewe, en hulle geloof in my vermoëns.
- Aan die Hemelse Vader wat my genade geskenk het om my talente te benut, en die krag gegee het om die studie te voltooi.

DIE SKRYWER  
POTCHEFSTROOM  
NOVEMBER 2003

# **ABSTRACT**

## ***MANAGING A MULTICULTURAL WORKFORCE WITHIN A CORPORATE FINANCIAL INSTITUTION***

- Thesis submitted for the MA-degree
- School for Human Resource Sciences
- Potchefstroom University for CHE
- Supervisor: Dr Herman Linde
- Candidate: Me Heidi van Zyl

### **Introduction**

Differences among people, and particularly cultural and racial differences, have played an integral part in the development of South Africa as a nation. The management of diversity and the challenges and problems it poses are one of the most important issues facing South African managers.

Changes in the South African business environment are placing South African business organisations under increasing pressure to move towards democratic, non-racial and fully representative organisational structures. In an attempt to accelerate this process, companies are embarking on affirmative action programs in order to develop previously disadvantaged groups and to assimilate these groups into existing organisational cultures.

This study will explore and investigate the efficiency and success of organisational communication and the management of diversity.

Diversity and the management thereof have in recent years become the subject of many heated debates. Although the South African workforce has always been diverse, the largely homogeneous management and white-collar structures created the perception of a homogeneous workforce. This led to corporate cultures in which diversity and differences were virtually disregarded ( Dombai, 1998:105-115).

Managing diversity at this level thus concerns the management of people irrespective of race, gender, religion, disability and so on. But it is more than this, and this is where the difference between managing diversity and multiculturalism is important. Managing diversity requires situation adaptability and communication skills which affirm the value of diverse people. It must be understood as a competence required by employees in general and managers in particular, managing diversity is crucial for the effective development of people.

At a time when intercultural contact is increasing and thrusts for employee equity prevail, managing diversity requires individuals to look internally at their own attitudes and behaviour rather than reinforcing power relations by means of simplistic stereotypes based on negative views from the past.

### **Objectives of the study**

Organisations can only function optimally if the human component is being used to its fullest.

Against the background of this, the following will be attempted with this study:

- To show that it is of the utmost importance that a multicultural workforce be managed correctly.
- To alert management to the differences in culture and how this influences development.
- To bring home the realisation that management is a skill that must be mastered.
- To evaluate how diversity is experienced, how management is handling it and what can be done to bridge the gap between different groups in the organisation.

## Conclusion

In our changing context we need the kind of leadership that changes and creates a totally new kind of organisation, a leadership that thinks deeply about the kind of organisation that must be created. Black culture in South Africa can very well offer the perspective on how to implement this type of leadership, but our organisations must be open to this way of thinking.

South African management of the past was closed and rigid. They consisted of attitudes that did not take into consideration that workers experience different living conditions to those in positions of power.

The cultural aspect is important in the management process since culture tends to influence strategy, you cannot apply rigid western standard in an African milieu (Broodryk, 1998:28-31).

To sum up using the immortal words of John F. Kennedy: *"It is time for a new generation of leadership to cope with new problems and their opportunities, for there is a new world to be won"*.

# **INHOUDSOPGAWE**

## **HOOFSTUK 1**

### **INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING**

|     |                                         |    |
|-----|-----------------------------------------|----|
| 1.1 | Inleiding .....                         | 1  |
| 1.2 | Probleemstelling .....                  | 4  |
| 1.3 | Doelstelling .....                      | 6  |
| 1.4 | Begripsverklarings .....                | 7  |
| 1.5 | Metode van ondersoek .....              | 8  |
|     | 1.5.1 Literatuur en Bronontleding ..... | 8  |
|     | 1.5.2 Empiriese ondersoek .....         | 9  |
| 1.6 | Ontplooiing van die Inhoud .....        | 10 |

## **HOOFSTUK 2**

### **“GEMEINSCHAFT”-“GESELLSCHAFT DICHOTOMIE VAN FERDINAND TÖNNIES**

|     |                                                                                      |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 | Inleiding .....                                                                      | 12 |
| 2.2 | Ferdinand Tönnies .....                                                              | 13 |
| 2.3 | “Gemeinschaft und Gesellschaft” .....                                                | 14 |
|     | 2.3.1 “Gemeinschaft” en “Gesellschaft” dichotomie van groepe en<br>verhoudings ..... | 18 |
|     | 2.3.2 “Gemeinschaft” en “Gesellschaft” as historiese perspektief .....               | 20 |
|     | 2.3.3 Konsep van “Will” .....                                                        | 23 |
|     | 2.3.4 Geslagsrolle .....                                                             | 26 |
|     | 2.3.5 Konsep van verhoudings en sosiale entiteit .....                               | 26 |
|     | 2.3.6 Sosiale norme .....                                                            | 27 |

|       |                                               |    |
|-------|-----------------------------------------------|----|
| 2.3.7 | Sosiale waardes .....                         | 28 |
| 2.3.8 | Menslike strewe .....                         | 28 |
| 2.3.9 | Ooreenkomste met Marx.....                    | 29 |
| 2.4   | Kulturele evolusie .....                      | 31 |
| 2.4.1 | Sosiale groepe .....                          | 32 |
| 2.5   | Massasamelewing .....                         | 33 |
| 2.6   | Landelik versus Stedelik .....                | 35 |
| 2.7   | Die rol van die organisasie .....             | 38 |
| 2.8   | Sosiale differensiasie en stratifikasie ..... | 39 |
| 2.9   | Samevatting.....                              | 41 |

## **HOOFSTUK 3**

### **KULTUUR**

|       |                                         |    |
|-------|-----------------------------------------|----|
| 3.1   | Inleiding .....                         | 43 |
| 3.2   | Kenmerke van kultuur .....              | 44 |
| 3.3   | Komponente van kultuur.....             | 46 |
| 3.3.1 | Kultuurelemente .....                   | 46 |
| 3.3.2 | Kultuurkomplekse .....                  | 46 |
| 3.3.3 | Kultuurpatrone .....                    | 46 |
| 3.4   | Materiële en nie-materiële kultuur..... | 47 |
| 3.5   | Taal.....                               | 47 |
| 3.5.1 | Norme .....                             | 48 |
| 3.5.2 | Waardes.....                            | 50 |
| 3.5.3 | Sanksies .....                          | 51 |
| 3.6   | Kultuur konsepte.....                   | 52 |
| 3.6.1 | Subkultuur.....                         | 52 |
| 3.6.2 | Kontrakultuur.....                      | 53 |
| 3.6.3 | Kulturele relatiwiteit.....             | 53 |
| 3.6.4 | Kultuurskok .....                       | 54 |
| 3.6.5 | Kulturele agterstand.....               | 55 |

|        |                                                        |    |
|--------|--------------------------------------------------------|----|
| 3.7    | Kultuur vorming en uitbreiding .....                   | 55 |
| 3.7.1  | Ontdekking.....                                        | 55 |
| 3.7.2  | Uitvinding .....                                       | 56 |
| 3.7.3  | Kultuurdifusie .....                                   | 57 |
| 3.7.4  | Spoed.....                                             | 57 |
| 3.7.5  | Seleksie .....                                         | 57 |
| 3.7.6  | Akkumulasie .....                                      | 57 |
| 3.7.7  | Die korroborasie proses .....                          | 58 |
| 3.8    | Evolusie van kultuur.....                              | 58 |
| 3.8.1  | Kulturele vernuwing.....                               | 58 |
| 3.9    | Universele kultuur faktore .....                       | 60 |
| 3.9.1  | Kultuur en geloof.....                                 | 61 |
| 3.9.2  | Kultuur en tegnologie .....                            | 64 |
| 3.10   | Nasionale kulture .....                                | 64 |
| 3.11   | Kruiskulturele werkswaardes .....                      | 70 |
| 3.11.1 | Waardes en stereotipering .....                        | 70 |
| 3.11.2 | Vergelykende ondersoek na werksmotivering .....        | 75 |
| 3.12   | Ubuntu in werksgroepe .....                            | 78 |
| 3.12.1 | Werkplekforums .....                                   | 79 |
| 3.12.2 | Die Ubuntu filosofie .....                             | 80 |
| 3.12.3 | Ubuntu bestuur.....                                    | 81 |
| 3.12.4 | Die multikulturele werksgroep .....                    | 82 |
| 3.12.5 | Die groep.....                                         | 83 |
| 3.12.6 | Organisasiekultuur teenoor kultuur in organisasie..... | 84 |
| 3.13   | Samevatting.....                                       | 87 |

## **HOOFSTUK 4**

### **BESTUUR VAN 'N MULTIKULTURELE WERKERSKORPS**

|       |                                                                              |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1   | Inleiding .....                                                              | 89 |
| 4.2   | Implikasies vir bestuur .....                                                | 90 |
| 4.3   | Rol van diversiteit in die bestuur van die multikulturele werkerskorps ..... | 91 |
| 4.3.1 | Die minimale en maksimale benaderings.....                                   | 92 |

|       |                                                                      |     |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4   | Uitdagings vir bestuur .....                                         | 94  |
| 4.4.1 | Sosiale verandering .....                                            | 95  |
| 4.4.2 | Oorsake en gevolge van verandering .....                             | 97  |
| 4.4.3 | Weerstand teen verandering .....                                     | 105 |
| 4.4.4 | Bestuur van verandering .....                                        | 105 |
| 4.5   | Uitdagings vir bestuur .....                                         | 107 |
| 4.5.1 | Bestuur van die benoemde kultuur .....                               | 109 |
| 4.5.2 | Regstellende aksie en Gelyke indiensneming.....                      | 111 |
| 4.5.3 | Arbeidsbillikheidswiel .....                                         | 113 |
| 4.6   | Interpersoonlike faktore by die bestuur van multikulturaliteit ..... | 121 |
| 4.7   | Kommunikasie .....                                                   | 124 |
| 4.7.1 | Besigheidskommunikasie.....                                          | 125 |
| 4.8   | Kulturele sinergie .....                                             | 126 |
| 4.9   | Samevatting.....                                                     | 128 |

## **HOOFSTUK 5**

### **EMPIRIESE ONDERSOEK EN ONTLEDING VAN RESULTATE**

|       |                                         |     |
|-------|-----------------------------------------|-----|
| 5.1   | Inleiding .....                         | 130 |
| 5.2   | Doel van die Onderzoek .....            | 131 |
| 5.3   | Onderzoekgroep en Onderzoekmetode.....  | 131 |
| 5.4   | Die meetinstrument.....                 | 132 |
| 5.5   | Statistiese ontleding.....              | 133 |
| 5.6   | Bespreking en Algemene bevindinge ..... | 134 |
| 5.6.1 | Afdeling A.....                         | 134 |
| 5.6.2 | Afdeling B.....                         | 136 |
| 5.6.3 | Afdeling C .....                        | 137 |
| 5.6.4 | Afdeling D .....                        | 139 |
| 5.6.5 | Afdeling E.....                         | 140 |
| 5.7   | Alternatiewe bevindinge.....            | 142 |
| 5.8   | Samevatting.....                        | 144 |

## HOOFSTUK 6

### SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING

|     |                                                            |     |
|-----|------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1 | Inleiding .....                                            | 147 |
| 6.2 | “Gemeinschaft”-“Gesellschaft” dichotomie van Tönnies ..... | 148 |
| 6.3 | Kultuur .....                                              | 149 |
| 6.4 | Bestuur van multikulturaliteit.....                        | 150 |
| 6.5 | Vernaamste bevindinge .....                                | 153 |
| 6.6 | Slot .....                                                 | 154 |

BIBLIOGRAFIE .....

BYLAES .....

## FIGURE

|            |                                                       |     |
|------------|-------------------------------------------------------|-----|
| Figuur 2.1 | “Gemeinschaft”-“Gesellschaft” as ideële tipes .....   | 19  |
| Figuur 3.1 | Skaalverdeling van nasionale kulture.....             | 65  |
| Figuur 3.2 | Skaalverdeling van onsekerheidsvermyding .....        | 67  |
| Figuur 3.3 | Individualisme .....                                  | 68  |
| Figuur 3.4 | Manlikheid .....                                      | 70  |
| Figuur 3.5 | Werkswaardes, vermoëns en eienskappe .....            | 72  |
| Figuur 4.1 | Arbeidsbillikheidswiel .....                          | 115 |
| Figuur 5.1 | Geslag van respondente .....                          | 135 |
| Figuur 5.2 | Nasionaliteit van respondente .....                   | 135 |
| Figuur 5.3 | Invloed van Regstellende aksie .....                  | 138 |
| Figuur 5.4 | Konflik .....                                         | 138 |
| Figuur 5.5 | Bestuursvlakke van simpatie teenoor diversiteit ..... | 139 |
| Figuur 5.6 | Bestuursvaardigheid .....                             | 141 |
| Figuur 5.7 | Kommunikasie probleme.....                            | 141 |

## TABELLE

|           |                                                                     |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 2.1 | Landelik versus Stedelik .....                                      | 35  |
| Tabel 3.1 | ‘n Provisionele vergelyking tussen Afrika en Westerse kultuur ..... | 62  |
| Tabel 3.2 | Dimensie van nasionale kulture .....                                | 65  |
| Tabel 3.3 | Onsekerheidsvermyding .....                                         | 66  |
| Tabel 3.4 | Individualistiese en Kollektivistiese dimensie .....                | 68  |
| Tabel 3.5 | Manlikheidsdimensie.....                                            | 69  |
| Tabel 5.1 | Vraelys-ontwerp .....                                               | 133 |

## **OPMERKING**

Die leser se aandag word op die volgende gevestig:

Die navorsing is gedoen met die verlot van die ABSA Bankgroep in die Noordwes Provinsie, en vir die doel van die navorsing word daar slegs na 'n korporatiewe finansiële instelling verwys. Dit weerspieël nie noodwendig die toestande in ander takke, streke of instansies nie.

# HOOFSTUK 1

## *INLEIDING*

### 1.1 INLEIDING

Selfs die vreemdeling besoeker aan hierdie Suid-Afrikaanse Jerusalem sien en ervaar dat Suid-Afrika 'n veeltalige en multikulturele samelewing is. Op sigself hoef dit nie 'n minuspunt in die samelewing te wees nie. 'n Kernprobleem is egter die ekonomiese diskrepansie, die onderwys-ongelykheid en so baie agterstande in ons samelewing. Hoe bereik ons 'n situasie waar die onderskeie menslike komponente gelyke geleenthede kry en op grond daarvan verder mag ontwikkel. Die antwoord lê daarin om 'n nasionale bewussyn van lojaliteit te ontwikkel. Lojaliteit teenoor 'n deelnemende demokratiese samelewing wat 'n alternatiewe uiting van kultuur saam met gemeenskaplike waardes kan akkommodeer.

Deelnemende demokrasie beteken dat die dae van eenrigting kommunikasie van bo na onder verby is. Hierdie nuwe demokrasie vereis dialoog in 'n verskeidenheid rigtings met 'n verskeidenheid mense oor 'n verskeidenheid belange en verpligtinge. 'n Demokratiese rekonstruksie vereis juis dat mense en gemeenskappe met betrekking tot hulle belange, verpligtinge en kultuurwaardes gerespekteer moet word. Dit wil die waarde en bydrae van die individue en deelnemende groepe optimaal benut deur juis toepaslike lojaliteite met die individu en die groep op te bou (Du Plessis, 1994:12-13).

Gewoonlik het Suid-Afrikaners min moeite om die bestaan van ander kulture en tale en sedes en gewoontes wat van hul eie verskil te erken. Daar word maklik aan die gelykwaardigheid van die veelheid van kulture uiting gegee. Dit stel mense in staat om deur allerlei vergelykings die eie taal en kultuur te relativer en om 'n sin vir gemeenskaplike waardes en belange en verantwoordelikhede te kultiveer.

Indien om "een nasie te bou" beteken dat 'n dominante groepering se polities- of ekonomiese-geïnspireerde voorkeur ten opsigte van kultuur en taal die oorhand oor alle ander minderheids groepe se kultuur en taal gaan hê, dan het ons 'n nuwe geraffineerde diktatuur in Suid-Afrika.

Een nasie kom nie tot stand deur die meerderheid se voor en afkeure nie en een Suid-Afrikaanse nasie word nie gekonstrueer deur middel van kulturele imperialisme nie.

Universiteite, werkgewers, organisasies en alle relevante belangekomponente in die samelewing sal nie meer op paternalistiese en ondeursigtige wyse kan voortgaan nie. Daar sal met 'n verskeidenheid van toepaslike rekonstruksie programme ter bevordering van gemeenskaplike belange vorendag gekom moet word. In 'n meertalige en multikulturele Suid-Afrika is die rekonstruksie en die opbou van gemeenskaplike kulturele waardes en die belange van nasie bou nie die prestasie van slegs een taal en kultuur wat voorgetrek of afgedwing word nie, dit kom tot stand deur bydraes van onderskeie deelnemende komponente (Du Plessis, 1994:12-13).

Verhoudinge in Suid-Afrika speel 'n belangrike rol en vereis samewerking en wedersydse tegemoetkoming van alle bevolkingsgroepe. Sosiale verandering is onvermydelik. Die moderne samelewing toon voortdurend sosiale verandering en ook die inwoners van Suid-Afrika mag nie tradisieverstard raak en die toekoms met oogklappe tegemoet gaan nie. Sosiale verandering kan nie eensklaps plaasvind nie, maar mag nie om hierdie rede agterweë gelaat word nie.

Die Suid-Afrikaanse bevolkingsamestelling maak dit een van die mees komplekse samelewings ter wêreld juis as gevolg van die teenwoordigheid van so baie kulture en nasies. Die multikulturaliteit word ook weerspieël in die werksmag en dit vereis samewerking en die korrekte bestuur daarvan.

Beide die land en organisasies streef na die vereistes van die nuwe Suid-Afrika wat insluit: regstellende aksie en gelyke indiensneming wat weer op hul beurt diversiteit beklemtoon en erkenning gee vir die aanwending van mense in die werksomgewing ongeag, ras, kleur, geslag of nasionaliteit. Deur middel van kulturele diverse groepe

binne die onderneming word die demografiese samestelling van die onderneming verander. Dit bring mee dat nuwe groepe gevorm word en dat daar verandering sal moet plaasvind in die werkswyses en eienskappe in die groep (Anon, 1998:5).

Die Suid-Afrikaanse rasse situasie word goed saamgevat in die volgende Shona spreekwoord: "The thumb on it's own is powerless, without the fingers it cannot kill a flea." Hierdie is ook die hartklop van die Ubuntu filosofie wat sê "Ek kan slegs 'n persoon wees deur 'n ander" (Broodryk, 1998:28).

In die Suid-Afrikaanse konteks kan die doelmatige en doeltreffende bestuur en benutting van menslike hulpbronne nie oorbeklemtoon word nie. In die moderne samelewing het mense en ondernemings te kampe met snelle verandering waarmee rekening gehou moet word in die nastrewing van hul onderskeie doelwitte. In die laaste paar dekades het die menslike komponent in die onderneming al hoe meer op die voorgrond getree. Deur aan werknemers te bewys dat bestuur in ondernemings nie net belangstel in die maksimum insette van werknemers nie, maar ook daadwerklik iets doen om werknemers op te hef en by te staan, deur byvoorbeeld opleidingsprogramme en behuisingskemas kan sodoende 'n bydrae gelewer word tot die daargestelling van 'n gelukkige, tevrede, en produktiewe werkerskorps.

In die hedendaagse samelewing is dit ook noodsaaklik dat elke onderneming se bestuurders kennis moet dra van arbeidsverhoudinge. Bestuurders moet kennis dra van die uitwerking wat byvoorbeeld konflik tussen werknemers en bestuurders op die onderneming kan hê en hoe om dit te hanteer. Menslikehulpbronbestuurders is onderworpe aan druk van verskeie kante wat arbeidsverhoudinge betref, omdat dit 'n ingewikkelde vakgebied is wat snelle veranderinge die laaste dekade ondergaan het. Bestuurders moet weet hoe hulle en hulle werksmag deur die onderskeie fasette van arbeidsverhoudinge geraak word. Bestuur moet ook verstaan dat die verhouding tussen werkgewers en werknemers gebaseer is op regte en verantwoordelikhede van albei partye.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

Die bestuur van 'n multikulturele werksmag is een van die belangrikste en moeilikste uitdagings waarmee die moderne bestuurder te doen kry. Gebrekkige kennis oor kultuuriëntasie gee aanleiding tot 'n groot mate van wantroue binne die werksmag, interpersoonlike verhoudinge word vertroebel wat oorspoel in 'n ons-versus-hulle situasie. Hierdie situasie veroorsaak struikelblokke binne die onderneming en kan aanleiding gee tot konflik wat veroorsaak dat werkers wegstrem van spanwerk wat effektiewe groepdinamika en die totstandkoming van produktiewe groepe in die onderneming onderdruk.

Dit is van uiterste belang dat bestuurders daadwerklik moeite moet doen om verskillende kultuuropvattings en etiek aan 'n multikulturele werkerskorps te verduidelik. Binne die multikulturele instelling moet daar die geleentheid vir kulturele kennis uitruiling geskep word, om sodoende 'n beter wedersydse begrip te ontwikkel tussen die onderskeie rasse-groepe wat opsigself weer sal bydra tot beter groeppvorming onder mekaar, asook tussen werkgewer en werknemer (Gerber *et al.*, 1998:352-38).

Die geskiedenis van die meeste Suid-Afrikaanse ondernemings sluit in rassisme en 'n mate van korrupsie. Vir 'n lang tydperk is ander rasse uitgesluit van bevordering as gevolg van hul velkleur. Na die politieke ommeswaai in 1994 en gepaardgaande veranderinge, is dit moeilik vir die verskillende groepe wat in organisasies bestaan om konsensus te bereik, as gevolg van verskillende gewortelde denkwyses. Ook bestuur se rol moet verander en bestuurstrategieë moet aangepas word.

Dit is moeilik vir blankes om swart bewustheid te verstaan en te aanvaar as 'n noodsaaklike deel van die nuwe Suid-Afrika. Dit word beskou as 'n bedreiging en 'n poging om blanke dominansie te vervang met swart, maar dit is bloot 'n poging om dominansie te beëindig en nie om dit om te draai nie.

Vir rassisme om beëindig te word en diversiteit om 'n sukses te wees moet nie slegs blankes nie, maar ook nie-blankes daadwerklik 'n poging aanwend (Anon, 1998:5).

Die implikasies wat diversiteit vir die Suid-Afrikaanse werksmag inhou noodsaak ondernemings om strukturele en houdings veranderinge ten opsigte van die werknemer en die organisasie aan te bring.

Met die aanbreek van die een en twintigste eeu word die samelewing nou blootgestel aan die "global village" wat mededinging baie verhoog. Om globaal te kan meeding, vereis 'n meer liberale manier van dink en die kapasiteit om ontvanklik te wees vir diversiteit. Daar moet ook klem gelê word op die waarde van diversiteit. Mites, soos dat dit onmoontlik is vir uiteenlopende kulture om in harmonie saam te werk en leef as gevolg van hulle verskille, wat tot stand gebring is deur apartheid, moet uit die weg geruim word. Die realiteit is dat mense interafhanklik is. Elkeen van ons, het almal van ons nodig. Die "Gemeinschaft und Gesellschaft" dichotomie van Ferdinand Tönnies kan 'n bydrae lewer tot die verklaring van verskeie faktore soos, die invloed van tegnologie op persoonlike interaksie en die wegbeweeg van die persoonlike kontak faktor in die onderneming en die verandering wat as gevolg hiervan plaasvind.

Dit is vir ondernemings belangrik om oor 'n gevestigde ondernemingskultuur te beskik wat bestaan uit 'n vermenging van verskeie kulture. Om te voldoen aan die eie en unieke behoeftes wat in Suid-Afrika bestaan behoort alle personeel in die onderneming hulle te vereenselwig met die organisasiekultuur. Negatiewe houdings en aannames is 'n realiteit in organisasies en verskuiwings kan nie plaasvind deur argumente nie, maar deur die skep van nuwe inspirasies.

Tegnologie en die invloed daarvan moet ook nie onderskat word nie.

Hoe meer tegnologie uitbrei, byvoorbeeld met die gebruik van e-pos en selfoon tegnologie, hoe minder word persoonlike kontak en interaksie.

Met die steeds groeiende belangrikheid van tegnologie in die hedendaagse sake omgewing is dit van besondere belang dat die topbestuur van ondernemings tegnologiese ontwikkeling as deel van bestuursopleiding sien. Om die invloed van tegnologiese versnelling op ondernemings en die mens as werknemer te bepaal, moet noodwendig ondersoek ingestel word na wat tegnologie is, en wat die verband tussen

tegnologie en produktiwiteit is. Dit is nodig om te weet hoe ondernemings en die werknemer as mens op tegnologiese veranderings reageer. 'n Wye verskeidenheid tegnologie kom vanaf die 20ste eeu in ondernemings voor. 'n Verdere kenmerk van tegnologiese vernuwing wat deur bestuur besef moet word, is dat tegnologiese vernuwing onbeperk is en voortdurend 'n invloed op die onderneming het. Ondernemings se vermoë om meer en beter produkte te lewer, bring die bedreiging van strawwer mededinging na vore en dus 'n herevaluering van aspekte soos ondernemingsbestuur, personeelaanstellings en werkverdeling. Tweedens behels dit die skepping van kompleksiteite soos verbeterde produkte en produksiestelsels.

Ten einde tegnologiese verandering suksesvol in ondernemings te implementeer, is dit van belang om die werker behoorlik in die saak te ken. Tegnologiese versnelling stel nuwe eise aan die werknemer. Tegnologiese versnelling beïnvloed die mens as werknemer omdat dit die werknemer is wat die tegnologie in die werksproses moet gebruik. Werknemers kan op verskillende wyses op tegnologiese veranderings reageer maar weerstand teen verandering is die algemeenste. Werknemers kan ook proaktief of reaktief by verandering aanpas.

Die basiese oogmerk van tegnologie is om werknemerproduktiwiteit te verhoog. Die skaarsheid van hoogs geskoolde werkers in Suid-Afrika is alombekend, daarom moet beskikbare werknemers nie net tot voordeel van die onderneming nie, maar ook tot die voordeel van die land as geheel benut word (Gerber *et al.*, 1998:583-592).

Die aanleidende navorsingsvraag wat uit bogenoemde na vore kom is dus:

Hoe kan 'n multikulturele werkerskorps in 'n veranderende werksomgewing suksesvol bestuur word, met inagneming die aspekte van kultuur en tegnologie?

### **1.3 DOELSTELLING**

In die lig van die bogenoemde probleemstelling en navorsingsvraag is die doelstelling van hierdie studie soos volg:

#### **Primêr**

- Om aan te toon dat dit vir bestuur van belang is dat multikulturaliteit reg bestuur word.
- Om bestuur se kennis te bepaal wat betref die kultuurverskille wat bestaan binne die onderneming.

#### **Sekondêr**

- Om te bepaal of alle posvlakke oor die vaardigheid beskik om diversiteit korrek te hanteer.
- Om te bepaal wat die invloed van tegnologie, ten opsigte van persoonlike interaksie, op werknemers in 'n multikulturele werksomgewing is.
- Om aan te toon hoe mense kulturele diversiteit ervaar en hoe bestuur dit hanteer.

### **1.4 BEGRIPSVERKLARINGS**

Aangesien bestuur en kultuur belangrike begrippe vir hierdie studie is, is dit noodsaaklik om afsonderlik daarna te kyk.

#### **- Bestuur**

Die term word soos volg saamgevat: "die leiding en reëling van dinge, beheer, kontrole. Die uitvoerende gesag."

Volgens Gerber *et al.* (1998:354) is Bestuur 'n interpersoonlike proses waardeur 'n leier die aktiwiteite van individue of groepe deur middel van kommunikasie rig op doelbewuste nastrewing van gegewe doelwitte binne 'n bepaalde situasie.

Bestuur kan beskou word as een van die belangrikste menslike aktiwiteite omdat dit die basiese taak van alle bestuurders op alle vlakke in alle ondernemings en instellings is. Die beginsels van bestuur word deur alle individue in die uitvoering van pligte toegepas om omstandighede te skep waarin mense kan saamwerk om gestelde doelwitte te bereik (Kroon, 1995:3).

#### **- Kultuur**

Kultuur word soos volg saamgevat "die geestelike besit van 'n volk op alle moontlike gebiede, maaksels van menslike werksaamheid en vernuf, beskawing of ontwikkeling."

Taylor (soos aangehaal deur Du Toit & Van Staden, 1993:29) het kultuur gedefinieer as 'n komplekse geheel van kennis, geloof, kuns, sedes en wette wat 'n mens as lid van die samelewing aanleer. Afgesien daarvan dat hierdie definisie verwys na die inhoud van kultuur, dui dit ook aan dat 'n mens kultuur aanleer van die betrokke gemeenskap waarvan hy lid is.

Theodorson en Theodorson (soos aangehaal deur Du Toit & Van Staden, 1993:29) het met 'n duidelike definisie na vore gekom: dit is die lewenswyse van 'n sosiale groep: die groep se totale mensgemaakte omgewing, insluitend al die materiële en nie-materiële dinge van groepslewe wat van geslag tot geslag oorgedra word.

Cuber (soos aangehaal deur Du Toit & Van Staden, 1993:29) 'n prominente sosioloog gee die volgende definisie: Kultuur is die voortdurende veranderende patrone van aangeleerde gedrag wat die lede van die samelewing deel en oordra.

## **1.5 METODE VAN ONDERSOEK**

Die ondersoek behels die ontleding van 'n bepaalde sosiologiese perspektief asook 'n beskouing van aanverwante literatuur rakende verskeie aspekte van kultuur en bestuur. Vervolgens word die werkswyse meer volledig bespreek.

### **1.5.1 Literatuur en Bronontleding**

Ten einde 'n teoretiese onderbou te verkry is verskeie relevante bronne bestudeer rakende aspekte van kultuur en bestuur. Tönnies se "Gemeinschaft und Gesellschaft" dichotomie is gebruik om sekere aspekte van die werksituasie en veral die invloed van tegnologie toe te lig.

'n Aanvanklike elektroniese ondersoek het aangetoon dat daar genoegsame literatuur oor die onderwerp en verwante onderwerpe beskikbaar is. Daar is meerendeels van die PU vir CHO se biblioteek gebruik gemaak en die geraadpleegde bronne is in die bronnelys vervat.

### **1.5.2 Empiriese ondersoek**

Die navorsingsontwerp en resultate word in hoofstuk vyf noukeurig toegelig. Hieronder word slegs enkele riglyne gegee.

Deur van 'n erkende wetenskaplike teorie naamlik die "Gemeinschaft und Gesellschaft" dichotomie van Ferdinand Tönnies gebruik te maak, is die navorsing opgevolg en ondersteun deur 'n empiriese ondersoek waarin vraelyste as navorsingstegniek gebruik is.

#### **- Samestelling van die navorsing**

Daar is aan die hand van 'n vraelys gekyk na aspekte soos die hanteringstyle van diversiteit en die bestuur daarvan. 'n Selfontwerpte vraelys is saamgestel na aanleiding

van die inligting soos dit in die literatuurstudie geïdentifiseer is ten einde die navorsingsvraag te beantwoord.

Ten einde objektiwiteit te handhaaf en te verseker dat werkers onafhanklik en objektief die vrae kon beantwoord en nie in sy werksomgewing benadeel word nie, is alle inligting as konfidensieël beskou.

Die vraelys bestaan uit 'n aantal afdelings waarvan een slegs vir bestuur is, om hulle uitsluitlike mening te verkry. Alle posvlakke binne die onderneming is betrek.

#### **- Onderzoek groep**

Die ondersoek het plaasgevind by takke van ABSA bank in die Noordwes provinsie. Daar is van 'n doelbewuste steekproef gebruik gemaak deurdat sekere takke gediskwalifiseer is omrede all posvlakke nie in die takke voorkom nie. Verdere inligting word in hoofstuk vyf verstrekk.

Reëlins is getref met die menslikehulpbronbestuurder van ABSA se hoofkantoor waarna daar skriftelike toestemming verleen is.

Alle respondente het dieselfde vraelys ontvang, dit voltooi en na 'n sentrale punt gestuur waar dit deur die navorser afgehaal is.

Data ontleding en alle statistiese verwerking is met behulp van die statistiese konsultasie diens van die PU vir CHO gedoen.

**Hoofstuk 1**

In hierdie hoofstuk word die Inleiding, Probleemstelling en die metode van ondersoek tesame met relevante omskrywings bespreek.

**Hoofstuk 2:**

Die “Gemeinschaft und Gesellschaft” dichotomie van Ferdinand Tönnies word vervat in hierdie Hoofstuk.

**Hoofstuk 3:**

Alle konsepte, aspekte en relevante begrippe rakende kultuur word bespreek.

**Hoofstuk 4:**

In hierdie hoofstuk word die bestuur van 'n multikulturele werkerskorps en die aspekte wat dit beïnvloed bespreek.

**Hoofstuk 5**

In hoofstuk vyf word 'n uiteensetting van die empiriese ondersoek gegee, die data ontleed en die resultate van die ondersoek weergegee.

**Hoofstuk 6:**

Die belangrikste bevindinge word geïnterpreteer en die gevolgtrekkings word weergegee.

## **HOOFSTUK 2**

### ***DIE "GEMEINSCHAFT - GESELLSCHAFT"-DICHOTOMIE***

#### ***VAN FERDINAND TÖNNIES***

##### **2.1 INLEIDING**

Soos aangetoon in hoofstuk een gaan hoofstuk twee die bespreking van Tönnies se "Gemeinschaft und Gesellschaft" dichotomie bevat, met in agname die invloed wat dit op die hedendaagse samelewing het.

Vir die doel van die navorsing word daar vervolgens na die bogenoemde teoretiese perspektief van Tönnies verwys met spesifieke klem op "Gemeinschaft und Gesellschaft" wat direk vertaal word as gemeenskap en samelewing.

"Gemeinschaft" word gekenmerk deur "Wesenwille" wat weer gesien word as die basiese lewenskragte en behoeftes. "Gesellschaft" daarteenoor word weer gekenmerk deur "Kurwille" wat bestaan uit besluite en definitiewe keuses.

Gemeenskap beklemtoon die natuurlike prosesse en besluite.

Daar gaan gepoog word om aan te toon hoe Tönnies se bevindinge steeds geld in die verskuiwing van die huidige samelewing en onderneming. Hoe dit mense se denkwyses en optredes beïnvloed deurdat daar 'n definitiewe wegbeweeg is van verbale kommunikasie en persoonlike kontak of "Gemeinschaft" na 'n meer elektroniese amper virtuele kantoor of "Gesellschaft".

Vir die doel van die studie is dit ook belangrik om te kyk na geslagsrolle en die konsep van verhoudings en sosiale entiteit.

Sosiale norme, sosiale waardes en menslike strewe gaan ook ondersoek word om aan te dui hoe Tönnies menslike gedrag evalueer en hoe dit weerspieël word in die werkplek.

Kulturele evolusie en die massasamelewing kom ook onder die loep.

Daar kan 'n definitiewe lyn getrek word tussen Tönnies se dichotomie en die multikulturele situasies wat in organisasies voorkom.

Die "Gemeinschaft" tipe organisasie maak nou plek vir die "Gesellschaft" tipe organisasie deurdat tegnologie die plek neem van persoonlike kontak en interaksie.

Hierdeur word kultuursensitiewe situasies vermy. Die bestuurder moet bedag wees hierop en hulle bestuurstyl ooreenkomstig aanpas. In hoofstuk vier sal die genoemde invloede meer breedvoerig bespreek word.

## **2.2 FERDINAND JULIUS TÖNNIES (1855 – 1936)**

Ferdinand Tönnies (26 Julie 1855 tot 9 April 1936) is gebore op sy ouers se plaas in die streek Eiderstedt in Schleswig-Holstein in Duitsland. Hy bring sy kinderjare daar deur en na sy pa se aftrede in die dorpie Husum. Sy moeder se familie het oorheersend bestaan uit Protestantse predikante en studente van Oos-Holstein. Sy vader se familie was 'n groep mense wat hulself beskou het as 'n onafhanklike boerestand vry van enige feodale onderdrukking. Dit sal egter verkeerd wees om Tönnies as 'n plattelander te bestempel. Alhoewel sy vader 'n grootskaalse veeboer was, was dit hoofsaaklik vir uitvoer en het hy belange gehad in 'n provinsiale bank. Regdeur sy lewe was Tönnies emosioneel verbind aan "the grey town by the sea" soos Husum beskryf is deur die digter Storm, vir wie Tönnies groot agting gehad het. Sy agtergrond het dit vir hom maklik gemaak om aanklank te vind by die landelike mense en hy was 'n uitstekende onderhoudvoerder.

Sy vader se finansiële middele het dit vir Tönnies moontlik gemaak om te studeer in filosofie, geskiedenis, klassieke tale en argeologie. Later het hy ook in ekonomie en statistiek gestudeer aan die universiteite van Tena en Berlyn. In 1877 ontvang hy 'n doktorsgraad in die filosofie en in 1881 word hy "Privatdozent" by die Universiteit van Kiel en begin met 'n werkstuk wat ses jaar later die beroemde "Gemeinschaft und Gesellschaft" sou word. Tönnies woon in Kiel en Hamburg en later in Eutin waar hy maar min onderwys gegee het omdat hy hom nie vereenselwig het met die verpligtinge wat daarmee gepaard gegaan het nie as gevolg van sy vrye denke en sosialistiese benaderings (Martindale, 1967:81-83).

Tönnies ontvang sy volle professoraat eers in 1913. Hy gee weer klas van 1921 to 1933 tot hy finaal ontslaan word deur die "National Socialist regime". Nieteenstaande sy wisselvallige beroep geniet Tönnies die reputasie van 'n uitstekende akademikus.

Vanaf 1909 tot 1933 was hy 'n lid en president van die "Deutsche Gesellschaft fuer Soziology" wat hy gestig het saam met George Simmel, Werner Sombart en Max Weber.

Tönnies was nie 'n liberaal of ondersteuner van die "Hohenzollern-empire" nie. Hy was 'n demokrat, 'n republikein, 'n vrydenker en 'n toegewyde ondersteuner van die "labour movement". Hy was veral geïnteresseerd in vakbonde, volwasse onderwys en veral werknemeropleiding (Cahnman, 1971:12-20). Mens sou kan sê hy was konserwatief in temperament, maar radikaal in sy oortuigings. Nieteenstaande sy oortuiging dat 'n akademikus nie lid behoort te wees van 'n politieke party nie, sluit hy tog in 1932 by die "Social Democratic Party" aan (Loomis, 1955:9-12).

## **2.3 "GEMEINSCHAFT UND GESELLSCHAFT"**

Op die vroeë ouderdom van twee en dertig in 1887 het Ferdinand Tönnies 'n werkstuk gepubliseer wat 'n groot invloed gehad het op die sosiale denke. Soos menige denker van sy tyd, was Tönnies 'n man met een sentrale idee wat hy ontwikkel het in al sy teoretiese werk. Die sentrale idee was natuurlik "Gemeinschaft und Gesellschaft". Dit is

belangrik om te noem dat die idee nie by Tönnies sy oorsprong het nie, maar reeds by vroeë denkers soos Plato voorgekom het.

Baie van Tönnies se denkrigtings is ook te danke aan Thomas Hobbes vir wie hy groot respek gehad het (Bogardus, 1960:482-483).

Die werke van Ferdinand Tönnies fokus op die verandering in sosiale strukture en watter implikasies dit vir menslike gedrag het. Hy identifiseer die impak wat sosiale verandering het op die sosiale interaksie tussen mense.

Tönnies vestig aandag op die feit dat mense na hul eie belange en die van hul kultuur omsien eerder as na die belange van die massa. Dit word genoem etnosentrisme en sal verder bespreek word in hoofstuk drie. Hy wys daarop dat soos sosiale strukture meer kompleks raak, so word verhoudings tussen mense meer onpersoonlik en gefragmenteerd (Martindale, 1967:82).

Dit sal egter 'n fout wees om aan te neem dat die grondslag van "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" slegs gegrond is in die literatuur wat aan Tönnies bekend was. Die werkstuk het sy oorsprong in die outeur se eie ondervinding en waarnemings. As die seun van 'n welgestelde werkersklasfamilie het hy die invloed van rasionalisasie op sy landelike gemeenskap gesien. Verder het hy in aanraking gekom met die ander sy van die samelewing deur sy broer wat betrokke was in handel met Engelse koopmanne.

Hy het dus eerstehandse kennis gehad van twee wêreldes, naamlik die wêreld van die werker met sy siel in die grond en die wêreld van die handelaar met sy siel in die wins van sy handel (Loomis, 1955:12).

Tönnies herinner gereeld dat die proses van verandering waardeur die individu, wat eers beheer is deur "Gemeinschaft" en nou "bevry" is, gesond en normaal is; net soos wat verandering en vooruitgang in organisasies ook normaal is. Tönnies word soms gekritiseer dat hy "Gemeinschaft" as positief en "Gesellschaft" as negatief beskou, maar hy verwerp sulke aantygings. Vir Tönnies verteenwoordig "Gemeinschaft" jeug en "Gesellschaft" volwassenheid van die samelewing. Tönnies het geglo dat met die ontwikkeling van die handel, moderne samelewing en die wetenskap en tegnologie het

die "Gemeinschaft"- tipe kenmerke, norme en waardes, plek gemaak vir rasionalisasie en "Gesellschaft"- tipe kenmerke. Soos dit blyk uit die hieropvolgende hoofstukke is dit juis wat in organisasies en met bestuur gebeur. Met die interpretasie is dit duidelik dat Tönnies in 'n mate beïnvloed is deur die denke van Marx (Loomis, 1955:10-13).

Dit is egter baie moeilik om 'n veralgemeende vergelyking te maak tussen die twee begrippe omdat dit lei tot geweldige taalkundige probleme. Daar gaan dus vervolgens gepoog word om die twee terme "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" so goed moontlik te beskryf.

Tönnies het geglo dat daar 'n duidelike onderskeid gemaak moet word tussen twee noodsaaklike grondslae van menslike assosiasie. Die een wat hy "Gesellschaft" noem is 'n verhouding wat kontraktueel van aard is. Dit word met opset daargestel deur individue wat besef dat hulle nie hulle belange effektief kan nastreef in isolasie nie en daarom bind hulle hulself dan saam. Die ander, naamlik "Gemeinschaft" is 'n sosiale eenheid wat nie bewustelik gevorm word nie, maar 'n persoon sal vind dat hy daar hoort soos wat iemand aan 'n gesin behoort (Pappenheim, 1959:50-55).

'n Individue wat toetree tot 'n "Gesellschaft" doen slegs so met 'n deel van sy menswees, dit is die deel wat ooreenstem met die spesifieke doel van die organisasie. Die persoon deel slegs die aspekte van homself wat relevant is tot die "Gesellschaft" en laat sekere dinge soos, familie agtergrond, vriendskappe en vooroordele weg. Die persone bly dus in 'n mate onbetrokke tot mekaar.

"Gemeinschaft" daarteenoor is iets heeltemal anders. Dit kom nie tot stand deur doelbewuste beplanning of organisasie nie, en die lede is in totaal by mekaar betrokke, nie in fragmente soos by "Gesellschaft" nie. Die suiwerste vorm van "Gemeinschaft" is binne die gesin, veral die verhouding tussen moeder en kind.

In "Gemeinschaft" heers eenheid ten spyte van toevallige skeiding. In "Gesellschaft" heers skeiding ten spyte van toevallige eenheid.

Die skeiding tussen mens en mens is so diep in "Gesellschaft" dat almal geïsoleerd is en in spanning verkeer met ander. Dus word 'n sosiale wêreld geskep waar potensiële konflik inherent is in alle verhoudings.

Tönnies beweer dat die samelewing wegbeweeg van 'n era waar "Gemeinschaft" oorheers na 'n era waar "Gesellschaft" die oorhand kry. Die oorgangsproses het honderde jare terug begin en is aan die gang gesit deur die Industriële Revolusie. Die oorgang van "Gemeinschaft" na "Gesellschaft" is onomkeerbaar en uit ons hande. Ons kan dit nie terugdraai nie (Pappenheim, 1959:53-58).

Die idee van Tönnies is egter kommerwekkend: beteken dit dan dat ons ons daarby moet berus om in 'n onpersoonlike samelewing te leef?

Later jare het Amerikaanse sosioloë gepoog om te bewys die proses is omkeerbaar. Hulle voer aan dat die moderne samelewing baie organisasies het wat sekere elemente van "Gemeinschaft" bevat, maar tog vergeet hulle om die vraag te vra of die behoefte aan "behoort" nie net veroorsaak word deur die gevoel van isolasie wat deur 'n individu ervaar word wat in 'n meganiese wêreld leef nie. Verder fokus hulle ook net op die kwantiteit van die assosiasies en die kwaliteit van verhoudings word agterweë gelaat. Dit is belangrik om te onthou dat alle klubs nie vanselfsprekend die eienskappe van "Gemeinschaft" openbaar nie. Die karakter van "Gemeinschaft" is gewoonlik niks anders as 'n skyn nie, dit word genoem pseudo-"Gemeinschaft".

Dit is egter nie moeilik om te verstaan hoekom mense teen die idee skop dat die era van "Gemeinschaft" verby is nie. Al probeer ons hoe hard om onself te oorreed dat die horlosie nie teruggedraai kan word nie, is dit baie moeilik om te aanvaar dat ons in 'n samelewing lewe wat ons ontnem van die gevoel van "behoort".

Ons kyk graag terug na ons gekoesterde verlede in ons ouerhuis. Hiervoor het Tönnies simpatie gehad, maar hy waarsku dat mens steeds jou verlede kan koester, maar dat jy nie na die verlede moet hunker nie (Pappenheim, 1959:55-60).

Net soos Marx gewaarsku het dat 'n man nooit weer 'n kind kan word nie, so ook waarsku Tönnies teen 'n poging om die vorme van "Gemeinschaft" te vernuwe wat hulle

betekenis verloor het in die moderne wêreld. Tönnies se vrese het gestalte gekry in Hitler en sy navolgers se poging om die Duitse manier van lewe handomkeer te verander in die strewe na hul eie "Gemeinschaft". In plaas daarvan om te hunker na iets wat verby is, behoort ons vorentoe te beweeg en te aanvaar dat "Gesellschaft" ons lot is. Tönnies sê dat wanneer ons nie langer terugdeins van die uitdaging nie, maar poog om dit na te streef, sal ons die ware konstruktiewe energie ontdek wat "Gesellschaft" inhou. 'n Nuwe orde kan hierdeur tot stand kom en dit sal een wees waar 'n samelewing bestaan uit die integrasie van "Gemeinschaft" en "Gesellschaft", want in 'n hoër vorm is die integrasie moontlik (Martindale, 1967:83-84).

Ten spyte van die denkwyse was Tönnies altyd bewus van die kunsmatige differensiasie en het hy nooit sig verloor van die mate waarin intellek en die samelewing verbind is nie.

Tönnies het enkele konsepte uitgelig om aan te dui hoe die denkwyse prakties tot uitvoer kan kom en dit sal vervolgens bespreek word.

Tönnies was besonders geïnteresseerd in die interaksie tussen die oorgang van "Gemeinschaft" na "Gesellschaft" en die veranderende rigting van die menslike wil.

### **2.3.1 Gemeinschaft en Gesellschaft as dichotomie van groepe en verhoudinge**

Volgens Tönnies word die sosiologie in drie afdelings verdeel, naamlik:

- \* suiwer sosiologie
- \* toegepaste sosiologie
- \* empiriese sosiologie

Suiwer of algemene sosiologie poog om 'n sisteem van konsepte en normale idees daar te stel wat nodig is vir die omskrywing van die empiriese. Toegepaste sosiologie behels die toepassing van die konsepte op kontemporêre en geskiedkundige verskynsels.

Empiriese sosiologie maak gebruik van die konsepte vir basiese oriëntasie.

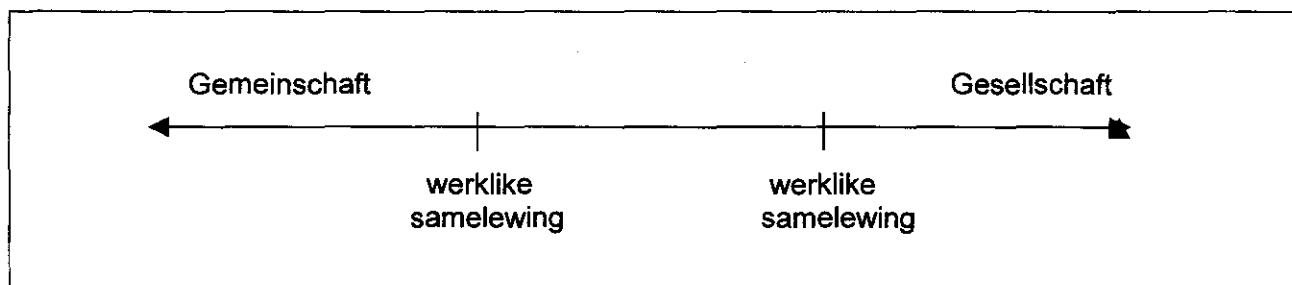
Tönnies het die areas benader deur gebruik te maak van sy "Gemeinschaft - Gesellschaft"-dichotomie.

"Gemeinschaft" en "Gesellschaft" kan nie beskou word as twee aparte konsepte nie. Tönnies self noem dat geen samelewing kan bestaan sonder dat elemente van beide "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" daarin voorkom nie.

As fundamentele konsepte kan "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" nooit dien as voorbeelde van samelewings nie. "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" word beskou as twee punte op 'n kontinuum.

As ideëel of suiwer tipes kan dit soos volg saamgestel word.

**FIGUUR 2.1 "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" as ideëel tipes**



Soos die bogenoemde figuur aandui, dien "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" slegs as die ideëel tipes, maar geen samelewing sal slegs uit die een of die ander bestaan nie maar sal iewers op die kontinuum lê en elemente van albei bevat (Rhea, 1981:19-22).

"Gemeinschaft" en "Gesellschaft" kan ook gesien word as 'n onderskeid tussen die tradisionele en die moderne. Alhoewel dit dan 'n breë veralgemening is, bied dit 'n raamwerk vir denke rakende die sosiale verandering wat voorkom by die oorgang tot 'n moderne samelewing.

#### ➡ "Gemeinschaft"

Die "Gemeinschaft"-tipe samelewing word gekenmerk deur eenvoudige mens tot mens interaksie waar organisasie en tegnologie tot 'n minimum beperk word.

Sosiale verhoudings op sigself word waardeer en nie net beskou as 'n middel tot 'n doel nie (Hoomie, 1965:70).

Dit is 'n sosiale eenheid wat nie deur rasionele oorwegings gevorm word nie. Die lede van die verhoudings is ook aan mekaar gebonde as geheel-persone en nie as gefragmenteerde persone nie. Die suiwerste vorm van "Gemeinschaft" is die gesinsverband, en veral die moeder-kindverhouding in die gesinsverband. In die vorming en ontwikkeling van hierdie verhouding, word die aanvanklike fase gekenmerk deur eenheid, terwyl die geskeidenheid 'n latere fase uitmaak. Die status van 'n individu word bepaal deur die status van sy gesin wat sekere rolle het om te vervul. Dit bied sekuriteit aan die individu (Gamble, 1981:146-149).

"Gesellschaft" daarteenoor is totaal anders.

#### ➡ "Gesellschaft"

"Gesellschaft" verwys na verhoudinge wat kontraktueel van aard is en wat doelbewus gevorm word deur individue wat beseft dat hulle nie hulle doelstellings individueel doelmatig kan nastreef nie en daarom gaan hulle verhoudinge met ander aan om sodoende hulle doelstellings te bereik. Dit impliseer dat individue wat 'n "Gesellschaft"-verhouding aangaan, dit doen met 'n gedeelte van hulle totale "mens-wees", naamlik daardie deel wat verband hou met die doelstelling van die verhouding wat hulle aangaan. So is byvoorbeeld 'n belastingsbetalersvereniging se lede aan mekaar verwant, nie as geheel-persone nie, maar as deel-persone, dit wil sê hulle is aan mekaar verwant op grond van daardie gedeelte van hulle totale mens-wees wat direk te make het met hulle status as belastingbetalers. Alle ander kwaliteite wat hulle totale mens-wees konstitueer, byvoorbeeld gesinsagtergrond, godsdiens, politieke lojaliteite ensovoorts funksioneer nie in hierdie verhouding nie. Daarom staan persone in hierdie verhouding relatief los van mekaar. In die "Gesellschaft" heers dus geskeidenheid ten opsigte van toevallige en onwaarskynlike eenheid. Die "Gesellschaft" is dus 'n sosiale wêreld waarin latente vyandigheid en potensiële konflik inherent eie is aan die verhoudinge tussen mense (Hoomie, 1955:65-77).

### **2.3.2 Gemeinschaft en Gesellschaft as historiese perspektief**

As teorie aangaande die fases van samelewingsontwikkeling word die teorie van Tönnies as devolusie getipeer. Die pessimisme wat in hierdie teorie opgesluit lê, was dan ook een van die belangrikste redes waarom “Gemeinschaft und Gesellschaft” so lank onbekend gebly het, want ten tye van die eerste publikasie van die werk het die geloof in die menslike rede wat die heilstaat sou skep, nog hoog gety gevier. Die reaksie teen hierdie rasionalisme is eers gedurende die Eerste Wêreldoorlog gebore toe die besef van die feilbaarheid van die menslike rede ingesien is, met die gedagte dat die idee begin posvat het dat die samelewingsontwikkeling nie vooruitgang impliseer nie, maar 'n proses van agteruitgang, dit wil sê devolusie.

In terme van historiese ontwikkeling glo Tönnies dat die samelewing wegbeweeg van 'n eeu waarin die kenmerke van “Gemeinschaft” dominant was na 'n tydperk waarin “Gesellschaft”-kenmerke oorheersend sal wees. Hierdie proses het baie eeue terug reeds begin en het in tempo toegeneem as gevolg van veranderinge tydens die Renaissance en veral tydens die Industriële Rewolusie, sodat die proses vandag onverbiddelik en onvermydelik is. Daarom is dit, volgens Tönnies, sineloos om die toenemende meganisering van menslike verhoudinge in die moderne samelewing te betreur. Die proses waardeur die “Gemeinschaft” afgetakel word en waardeur die “Gesellschaft” terselfdertyd gestimuleer word, is onomkeerbaar en kan nie ontwyk word nie, met die gevolg dat 'n gedepersonaliseerde wêreld die bestemming van die mens blyk te wees. Die moderne bestuurder moet hiervan bewus wees en verseker dat die werksmag dienoreenkomstig funksioneer.

Sommige kontemporêre Amerikaanse sosioloë bevraagteken hierdie pessimisme van Tönnies, en wel in die sin dat hulle beweer dat die kontemporêre samelewing met verwysing na veral die Amerikaanse samelewing, aanleiding gegee het tot talryke assosiasies wat die kenmerke van “Gemeinschaft” het. So byvoorbeeld word daar genoem dat daar in die VSA meer as 200,000 van hierdie assosiasies is met 'n totale

ledetal van nagenoeg 80 miljoen mense (sommige mense is natuurlik van meer as een assosiasie lid) (Bell, 1956:80). Hierdie argument van Bell, en ander soortgelyke argumente wat voorgehou word, bewys egter nie onteenseglik dat die kontemporêre samelewing gedepersonaliseerd is nie, aangesien hierdie argumente die volgende leemtes het:

- \* Die groot getalle individue wat lede word van assosiasies wat oënskynlik “Gemeinschaft”-kenmerke dra, mag juis ‘n aanduiding wees van die isolasie wat individue ervaar in die geautomatiseerde samelewing waarvan hulle lede is.
- \* Bell se redenasie beklemtoon verder ook slegs die kwantiteit van assosiasies sonder om die kwaliteit van verhoudinge binne hierdie assosiasies onder oë te neem. Die werklike funksionering van ‘n assosiasie verskil dikwels van die tipiese eienskappe van die “Gemeinschaft” sodat hierdie assosiasies dikwels niks anders is nie as ‘n pseudo-“Gemeinschaft”, dit wil sê ‘n assosiasie wat uiterlik die kenmerke van ‘n “Gemeinschaft” het, maar wat intern nie as “Gemeinschaft” funksioneer nie.

Die feit dat dit vir die mens moeilik is om te aanvaar dat daar ‘n proses aan die gang is wat sy lewe verarm in die sin dat dit hom die moontlikheid om met sy volle mens-wees “aan andere te behoort” ontnem, verklaar waarom die mens nie wil aanvaar dat die eeu van die “Gemeinschaft” verby is nie. Tönnies openbaar ‘n simpatieke houding teenoor hierdie tendens, maar hy sien ook sekere gevare in so ‘n oriëntasie. Hierdeur wil Tönnies waarsku dat ons ons verlede moet waardeur maar nie moet poog om terug te keer tot ons verlede nie. Vir Tönnies is daar gevare in enige poging om “Gemeinschaft”-vorme wat hulle betekenis in die moderne samelewing verloor het, te herstel, dit wil sê terug te bring. Enige sodanige pogings sal alleen kunsmatige samelewingsvorme tot gevolg hê met ‘n disfunksionele invloed. Hierdie stellings van Tönnies is gedurende die dertigerjare in Duitsland bewys toe die navolgers van Hitler, behep met hulle idee van ‘n Nasionale “Gemeinschaft”, probeer het om die lewensrigting in Duitsland om te keer van ‘n “Gesellschaft” na ‘n “Gemeinschaft”. Die gevolglike Tweede Wêreldoorlog het die illusie van ‘n komende “Gemeinschaft” bewys en daardeur ook die feilbaarheid van mens se rede om opnuut ‘n “Gemeinschaft” te skep (Pappenheim, 1995:60).

### 2.3.3 Konsep van “Will”

Tönnies het van die standpunt af uitgegaan dat alle sosiale verhoudinge gebaseer is op menslike wil en hy was besonder geïnteresseerd daarin.

Parallel met sy differensiasie tussen “Gemeinschaft” en “Gesellschaft” onderskei Tönnies twee vorme van menslike wil naamlik: “Wesenwille” en “Kürwille” (Martindale, 1967:83).

Die eerste, genaamd “Wesenwille”, direk vertaal as natuurlike of essensiële wil, is impulsief. Dit is ‘n spontane uitdrukking van die mens se begeertes. Die tweede wat Tönnies “Kürwille” of rasonale wil of willekeur noem, word primêr bepaal deur die doelbewuste prosesse van die verstand. Die eerste deel van die woord kom van die Duitse woord “Kuren” wat beteken om te kies. “Kürwille” laat slegs besluite toe na die versigtige oorweging van alle voor en nadele (Pappenheim, 1959:65-76).

“Wesenwille” is die wil wat denke insluit; “Kürwille” is denke wat wil omvat.

Individue waar “Wesenwille” dominant is, toon ‘n mate van direktheid in hul karakter. Doelwitte word nagestreef nie net omdat dit persoonlike vervulling tot gevolg het nie, maar ook omdat dit versigtig oorweeg is en as voordelig beskou word. Die tipe eenheid van persoonlikheid en siel ontbreek by “Kürwille”.

Die bewustheid van middele en doel is twee aparte en onafhanklike kategorieë by “Kürwille”, terwyl dit by “Wesenwille” geïntegreerd en onskeibaar is (Martindale, 1967:84).

Die beste manier om die verskil tussen “Wesenwille” en “Kürwille” te demonstreer, is om dit van toepassing te maak op die werksituasie. Werk het vir die mensdom baie onpersoonlik geword. Satisfaksie word nie verkry deur die aktiwiteite wat vermy word nie, maar primêr deur die salaris aan die einde van ‘n maand. Werk word dus nie gedoen vir die satisfaksie van werk op sigself nie, maar vir ‘n ekstrasieke doel. Die tipe

werk vereis 'n samelewing waar die mens 'n onderskeid kan tref tussen middele en die doel. Dit is slegs suksesvol as die mensdom se aktiwiteite gerig word deur die denkwysse van "Kürwille". Tog is dit moeilik om te aanvaar dat alle werk net 'n middel tot 'n doel is en selfs vandag vind ons werkspatrone waar die bogenoemde onpersoonlike aktiwiteit van "Kürwille" ontbreek. Kyk veral na die werk van 'n toegewyde priester of geïnspireerde kunstenaar.

As daar gekyk word na vroeë samelewings, is dit duidelik dat selfs die noodsaaklikste take elemente van "Wesenwille" bevat het. Wapens, potte en panne het elemente van kuns bevat.

'n Tweede voorbeeld van "Wesenwille" en "Kürwille" is duidelik as ons kyk na die redes hoekom mense met mekaar assosieer.

"Kürwille" lei die mens daartoe om te assosieer met individue waartoe hy nie van nature aangetrokke sou voel nie. Dit mag selfs beteken dat 'n persoon sekere vooroordele sal onderdruk of verberg omdat dit nodig is om die "regte" mense te ken om 'n doel te bereik. Dit veroorsaak dat mense slegs gebruik word as 'n middel tot 'n doel (Pappenheim, 1959:70-76).

"Wesenwille" daarenteen lei tot 'n totaal ander verhouding tussen mense. Individue wat hierdeur gelei word, vind dit baie moeilik om hulle vooroordele te onderdruk en 'n front voor te hou. Hulle voel 'n natuurlike aangetrokkenheid tot en ware nabyheid met mense wat hulle kies om mee te assosieer.

Uit die bogenoemde is dit duidelik dat daar ooreenkomste bestaan tussen "Wesenville" en "Gemeinschaft" en "Kürwille" en "Gesellschaft". Tönnies het dit soos volg gestel: "Wesenville" voorsien die voorwaardes vir "Gemeinschaft" en "Kürwille" ontwikkel "Gesellschaft".

"Gemeinschaft" omsluit alle aspekte van sy lede se lewens, terwyl "Wesenwille" manifesteer in die persoon se hele wese. Daarteenoor sluit die mens by 'n "Gesellschaft" aan met slegs 'n segment van sy wese en soos sy lewe dan onderverdeel, floreer "Kürwille" (Martindale, 1964:82-86).

Dit is belangrik om die korrelasies te verstaan sodat 'n mens Tönnies se denkwysse kan begryp. Geskiedkundig sien Tönnies progressie of evolusie van 'n era van "Gemeinschaft" na 'n era van "Gesellschaft" dus ook die verskuiwing van "Wesenville" na "Kürwille".

Tönnies glo ook dat die moderne samelewing beter verstaan sal word as die mens die oorwinningsmagte van "Gesellschaft" en "Kürwille" erken.

Teen die agtergrond van Tönnies se sienswyse oor geskiedkundige ontwikkeling, wil dit egter voorkom of die interne gedrewe en die eksterne gedrewe persoon ten spyte van verskeie verskille nie geheel en al teenoorgesteldes is nie, maar tog gelyksoortig van aard is. Albei is tog gevorm deur die oorgang van "Gemeinschaft" na "Gesellschaft" (Pappenheim, 1959:70-76).

Deur 'n konneksie te maak tussen die verandering van "Gemeinschaft" na "Gesellschaft" en die oorgang van "Wesenville" na "Kürwille" kombineer Tönnies die sielkunde en die sosiologie op 'n besondere wyse. Dit beteken egter nie dat hy die verhouding wil vereenvoudig nie. Tönnies se werke is 'n poging om sosiale prosesse te verminder tot sielkundige prosesse.

Sekere van Tönnies se stellings soos byvoorbeeld die korrelasie tussen "Gemeinschaft", "Gesellschaft", "Wesenville" en "Kürwille" kan buite konteks verkeerd verstaan word. Dit is egter belangrik om daarop te let dat Tönnies 'n fundamentele konneksie maak tussen die magte van die samelewing en die individu se wil en hoe hulle teenoor mekaar reageer. Hy hanteer hulle dwarsdeur al sy werke as twee interafhanklike dele van een geheel.

Volgens Pappenheim (1959:61-90) is dit duidelik dat Tönnies in sy beskrywing van die rol van "Kürwille" in die lewe van die moderne mens en die ontwikkeling van die teorie van "Gesellschaft", sosio-ekonomiese prosesse van die kapitalistiese samelewing as uitgangspunt gebruik het. Hy het as outeur van "Gemeinschaft und Gesellschaft" die moderne samelewing in gedagte gehad en dit is hier waar ons ooreenkomste sien met die werke van Karl Marx waar hy sê dat die mens se vroeëre sosiale verhoudings

daarop gebaseer was om aan sy basiese behoeftes te voldoen. Verdere ooreenkomste tussen Marx en Tönnies word in punt 2.3.10 bespreek (Bogardus, 1960:483).

#### **2.3.4 Geslagsrolle**

Volgens Martindale (1967:86-85) kan Tönnies se dichotomie van “Gemeinschaft” en “Gesellschaft” ook in verband gebring word met die rolle wat mans en vroue in die onderneming speel.

Die denkwys van “Gemeinschaft” is kenmerkend van die vrou wat meer op grond van sentiment optree en die “Gesellschaft” denkwys van die man wat meer handel op grond van intensie. By die vrou se optrede is hart, gemoed en bewussyn op die voorgrond. Die man se optrede is weer eerder gegrond op bewuste vooraf berekende gedrag.

Dieselfde verskille kom voor tussen ouer en jonger mense in die onderneming, asook by mense van verskillende sosiale klasse en opvoedingsvlakke. Jonger mense is meer bewus en emosioneel, teenoor ouer mense wat meer rigied en eng in hulle denkwyses is.

Die volgende kom dus sterk na vore:

“Gemeinschaft” is tipies van vroue en die jeug.

“Gesellschaft” is daarteenoor weer tipies van mans, ouer mense en geleerdes.

#### **2.3.5 Konsep van verhoudings en sosiale entiteit**

Die terme “Gemeinschaft” en “Gesellschaft” word gebruik om ‘n onderskeid te tref tussen sosiale entiteite of “soziale Wesenheiten” en word soos volg geklassifiseer:

- \* sosiale verhoudings (“Verhältnisse”)
- \* kollektiewe (“Saintechaften”) en

\* sosiale organisasies ("Koperschaften").

Sosiale verhoudings ontwikkel uit fisiese verhoudings waar wil betrokke is. Sulke verhoudings is gekondisioneer deur die wil van ander wat nie direk by die verhoudings betrokke is nie, net soos wat die samelewing sekere pligte en verantwoordelikhede vir die individu inhou, byvoorbeeld dit is verkeerd om daad A te pleeg omdat twee persone albei bevriend is met 'n derde.

'n Rassegroep, taalgroep of klas mense is 'n kollektiwiteit waar dit soms onmoontlik is vir die groep om hul kollektiewe wil uit te druk. Sosiale organisasies daarenteen is bewus van hul posisie en kan dus groepsbesluite neem en dienooreenkomstig optree. Die belangrikste vorm van 'n sosiale organisasie, is die staat. Op een of ander manier is die bogenoemde gekoppel aan "Gemeinschaft" of "Gesellschaft" (Loomis, 1955:15-21).

### **2.3.6 Sosiale norme**

Volgens Tönnies beskik die suiwer sosiologie saam met sy sisteem van sosiale konsepte oor sosiale norme. Hierdie norme is die reëls waarvolgens 'n groep lewe, soos dit blyk uit die hieropvolgende hoofstuk waar norme breedvoeriger bespreek sal word.

Sonder reëlmatigheid in die gedrag van individue kan daar geen groepslewe, soos deur norme gereël, wees nie. Tönnies onderskei drie tipes norme naamlik: orde, wet en moraliteit wat plek maak vir reëlmatigheid. Die norme wat onder die kategorie orde ressorteer, is universeel van aard. Orde is konvensionele beheer, wet is beheer deur outoriteit en moraliteit is beheer deur persoonlike gewete en geloof in 'n Hoër mag (Bogardus, 1960:1483).

Die sosiale wil wat kenmerkend is van moraliteit en wet, oefen 'n groter invloed op die denke van die individu uit as byvoorbeeld norme wat by orde voorkom. Wanneer groepslewe die kenmerke van "Gemeinschaft" openbaar, word die norme van orde op harmonie ("Eintracht") gebaseer. Wanneer die groepslewe essensieel meer van "Gesellschaft" openbaar, is dit op konvensies gebaseer.

Tönnies identifiseer die norme van wet as die wat deur die regspraak afgedwing word. Wet het sy oorsprong by regspraak of tradisies. Tradisies is vir Tönnies die wil van sosiale entiteite, gegrond op algemene gewoontes. In uitsonderlike gevalle ontstaan tradisies juis as gevolg van wet.

Soos die kompleksiteit en rasionalisering van die samelewing toeneem, raak wette egter verder verwyder van tradisies en volksgewoontes. Tönnies bestempel die mens as van nature 'n sosiale wese.

Onder moraliteit ressorteer norme wat geïnterpreteer word in terme van 'n denkbeeldige regter ofte wel God. Die norme strek van wat as aanvaarbaar beskou word tot basiese goeie maniere. In "Gemeinschaft" word die norme afgedwing deur geloof of kerkgemeenskap, daarenteen word die norme by "Gesellschaft" deur openbare mening en algemene belange daargestel (Loomis, 1955:21-23).

### **2.3.7 Sosiale Waardes**

Volgens Tönnies kan sosiale waardes in drie groepe verdeel word, naamlik ekonomiese, politieke en intellektuele waardes. Hy meen dat alle waardes bepaal word deur sosiale en individuele wil. Alle sosiale waardes en ideale hou verband met sosiale verhoudings, kollektiewe en sosiale organisasie. Hoe sterker die begrip, harmonie en vriendskap wat tussen individue bestaan is, hoe waarskynliker is dit dat daar 'n ooreenkoms sal wees in hul waardes. Die ontwikkeling van die moderne samelewing van handel en kapitalisme het daartoe gelei dat oorspronklike gesinswaardes afgewater geraak het. Die wetenskaplike, rasionele en intellektuele houdings het ook die sanksionering van waardes op die agtergrond gedwing.

### **2.3.8 Menslike strewe**

Laastens word daar gelet op menslike strewe. Tönnies groepeer dit soos volg: ekonomies, polities en intellektueel. Hy beskou dit ook as sosiale waardes - elk met sy teenstem in "Gemeinschaft" en "Gesellschaft".

Onder ekonomiese ressorteer tuisnywerhede en nasionale en wêreld-ekonomieë. Daarteenoor plaas Tönnies onder politiek, basiese beskerming teenoor wet en konstitusie, en by intellektueel groepeer hy geloof en kuns teenoor wetenskap en onderwys.

Vir Tönnies is die begin en einde van alle sosiale orde 'n harmonie van verhoudings tussen mense. Hy glo dat die mens deur die sosiologie die pad na 'n vreedsame bestaan sal vind. In arbeidsdispute het Tönnies altyd die werkersklas ondersteun omdat hy geglo het dat hulle meer realisties, sosiaal georiënteerd en goehartig was as die meer welgestelde klas.

In sy leeftyd het Tönnies die afbrekende effek van kommersialisering aanskou en hierdie ondervinding saam met sy studies het hom simpatiek gemaak vir die man op straat en die tipe samelewing wat nodig is om hom te beskerm. Hy het gehoop dat samewerking en vakbondbewegings die probleme van rasionalisering en kapitalisering sal oplos (Loomis, 1955:23-25).

### **2.3.9 Ooreenkomste met Marx**

Tönnies was baie bewus van die feit dat daar verskeie ooreenkomste bestaan tussen Marx se teorie van kapitalisering en sy eie werke oor "Gesellschaft". Tönnies verwys na die denkers wat sy werke beïnvloed het. Hy noem Sir Henry Maine en Otto Gierke, maar noem tog dat daar by Gierke sienings oor ekonomiese oriëntasie ontbreek, wat vir Tönnies baie belangrik was. Derdens verwys hy na Marx wat hy karakteriseer as 'n kenmerkende sosiale filosoof veral wat betref die ontwikkeling van 'n ekonomiese perspektief. Regdeur Tönnies se lewe het hy hoë agting gehad vir Marx se denkwyses. Selfs in sy beswaar teen sekere van Marx se standpunte het hy nooit die houding in geneem om, soos baie ander, Marxisme heeltemal teen te spreek nie. Tönnies het nie gehuiwer om te verwys na enige ooreenkomste tussen sy "Gesellschaft" en Marx se beskrywing van die verhouding tussen die individu en die samelewing wat Marx daarstel in sy werkstuk "The Jewish Question" nie (Pappenheim, 1959:78-80).

Alhoewel Tönnies poog om Marx verkeerd te bewys op sekere van sy standpunte, was hy altyd gereed om die agting te bevestig wat hy vir Marx gehad het.

Die ooreenkomste tussen Marx en Tönnies se sienswyses word deur die outeurs van sosiologiese teorieë erken. Tönnies het by verskeie geleenthede sy ooreenkomste met die ekonomiese interpretasie van die geskiedenis uitgespreek, maar hy waarsku teen die vereenvoudiging van sekere stellings veral die feit dat slegs sekere vorme van ekonomiese produksie beskou word as die werklikheid, en dat alle wetlike, politiese en artistiese prosesse oor geen werklikheid van hul eie beskik nie. Tönnies het die implementering van ekonomiese demokrasie ondersteun en hy was 'n aktiewe ondersteuner van die werkersbeweging in Duitsland, Switserland en Oostenryk. Hy was simpatiek teenoor grondhervorming en die opleiding van werkers in die tegniese en arbeidsmark omdat hy geglo het dat werkers hulself moet voorberei en toerus vir die veranderende ekonomiese klimaat. Tönnies het egter die idee van 'n revolusionêre verandering van die sosiale sisteem verwerp.

Die grootste ooreenkoms tussen Marx en Tönnies lê in hulle beskouing van die struktuur van die moderne samelewing. Die sosiale raamwerk van modern industrialisasie wat deur Marx beskryf word, toon merkwaardige ooreenkomste met Tönnies se "Gesellschaft".

Die feit word soms oorgesien omdat Marx 'n baie eng interpretasie het van die kapitalistiese samelewing.

Marx gebruik die term kapitalistiese samelewing as 'n twispunt in sy veroordeling van 'n sosiale sisteem wat inherent uitbuitend is. Maar hy gebruik dit ook om 'n sosiale orde te beskryf waar organisasies van samewerkende en gemeenskapsaard nie meer bestaan nie.

In sulke samelewings raak individue so ver verwyder en geïsoleerd van mekaar dat hulle slegs kontak maak met ander as hulle hulp of raad nodig het, met ander woorde om mekaar te gebruik as 'n middel tot 'n doel. Verbintenisse tussen individue word

vervang deur bruikbare assosiasies. Die hele persoon is nie betrokke nie, slegs dele van individue word betrek.

Hier kom die ooreenkoms met "Gesellschaft" sterk na vore deurdat die individu tot 'n "Gesellschaft" toetree slegs met 'n deel van sy menswees, soos vroeër bespreek.

Marx noem dit 'n karikatuur van die ware menslike samelewing. Die mens het so geïsoleerd geraak van die samelewing dat sy verwydering van die mensdom as alledaags beskou word en die menslike verbintenis wat essensieel is word agterweë gelaat. Die term aliënasie word gebruik om die proses te beskryf.

Volgens Marx en Tönnies leef die kontemporêre mens in 'n samelewing sonder menslike gemeenskap en word hy verban van alle sosiale vervulling. Beide die denkers het besef dat die verwydering tussen mens en mens die basiese karaktertrek van die moderne samelewing is (Pappenheim, 1959:77-85).

## **2.4 KULTURELE EVOLUSIE**

Die term kultuur kan baie wyd gedefinieer word, maar vir die doeleinde van hierdie navorsing word dit beskou as 'n universele insluiting van alle kulture van toepassing op die samelewing en die totale mensdom. Kultuur in totaal sal in hoofstuk drie bespreek word.

Kultuur of samelewing is die komplekse geheel wat kuns, wet, tradisies, waardes en oortuigings insluit wat die mens deel maak van die samelewing.

Kultuur kan ook beskou word as 'n sisteem van ontwerpe wat gedeel word deur die lede van 'n groep. Dit sluit taal, tradisies, institusies en waardes in.

Die woord samelewing is die eerste keer in die 19de eeu gebruik. As ons na die geskiedenis van die wêreld kyk, is dit duidelik dat daar vooruitgang plaasgevind het en hoofsaaklik drie stadiums word onderskei naamlik: 'n barbaarsheid, woestheid en samelewing.

Soos die wêreld ontwikkel het, is maniere verfyn, die mens het meer ingelig geraak, verskillende nasies herenig en die totale massasamelewing beweeg deur goed en sleg nader aan 'n hoër vlak van gekultiveerdheid.

'n Meer moderne siening van evolusie is dat universele stadiums ontbreek, maar een ding bly seker: die mensdom ontwikkel. Sekere mense verskaf deurbrake wat die hele mensdom meer aanpasbaar maak om die omgewing te domineer en die samelewing te struktureer. Slegs hierdeur kan kultuur en die samelewing as evolusionêr beskou word soos daar aangetoon sal word in hoofstuk drie (Encyclopaedia Britannica, :657-660).

#### **2.4.1 Sosiale Groepe**

'n Sosiale groep kan gedefinieer word as die algemeenste vlak waarop mense in 'n onderlinge betrekking verkeer. Daar is talle definisies wat meer detail gee, maar vir doeleindes van die navorsing is dit slegs nodig om te weet dat mense in interaksie verkeer in 'n sosiale groep. Groepe of kollektiwiteite verskil van mekaar ten opsigte van samehorigheid en kohesie, gebaseer op die intensiteit van interaksie.

Die Duitse sosioloog Ferdinand Tönnies het die onderskeid "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" genoem. Dit word direk vertaal as "community versus society", en vir praktiese redes as primêr versus sekondêr.

Tönnies het die meeste probleme wat voorkom in sosiale groepe toegeskryf aan die oorgang van die gemeenskapsgebaseerde samelewing van die Middeleeue na die industrialisasieperiode.

Emile Durkheim het bevind dat groepe bymekaar gehou word deur twee grondslae naamlik die sentimentele aantrekking van ooreenkomste, gevind in vriendskappe en gesinne en die organisasie van komplementêre verskille soos gevind in regerings en organisasies.

In die 20ste eeu sien ons geweldige ontwikkeling wat die 19de eeu na 'n era van eenheid en eenvoud laat lyk. Die Industriële Revolusie breek verder die tradisies,

morele waardes en norme af. Meer en meer samelewings word beïnvloed. Politieke, ekonomiese en sosiale oproer wat sy oorsprong gehad het by die blanke, westerse nasies, loop nou oor na die etniese rasse wat met elke oorwinning net sterker word in hul strewe na vryheid en gelyke regte (Encyclopaedia Britannica, 1974:959-961).

## **2.5 MASSASAMELEWING**

Die term massasamelewing word gebruik om die hoofkenmerk uit te lig wat die moderne samelewing van die tradisionele samelewing onderskei.

'n Massasamelewing is een waar industrialisasie en burokrasie die oorhand het, alle verhoudings is onpersoonlik en individue is op soek na 'n gevoel van "om te behoort".

Die idee van "massa" het sy oorsprong in die ideologiese stryd van politiese en ekonomiese groepe in Europa voor die Franse Revolusie. Tesame hiermee het die massasamelewing ook 'n kenmerkende grondslag in die romantiek. Romantiek loop in twee basiese rigtings. Eerstens die beklemtoning van die vrye individu en tweedens die beklemtoning van die nasionale samelewing. Sosioloë kombineer die bogenoemde in die idealisering van "Gemeinschaft" en beklemtoon die ongelukkigheid van die individu wat weggeruk word uit die tradisionele samelewing en gedwing word om in die abstrakte wêreld te oorleef. Tönnies, Simmel en Durkheim sien dit as sosiale disorganisasie, die afbreek van die primêre interne groep, erosie van die tradisionele gesin en plaaslike gemeenskap en die afbreek van die godsdienst. Daarteenoor staan die verskyning van die grootskaalse meganiese samelewing en die toenemende konsentrasie mense in stedelike gebiede.

Die denkers identifiseer ook met ander woorde 'n evolusie van die eenvoudige na die komplekse van homogeen na heterogeen.

Die teorie van massasamelewing kan dus soos volg saamgevat word:

Dit is die disorganisasie van 'n samelewing wat veroorsaak is deur industrialisasie en die massa se aandrang op gelykheid. Dit skep die idee dat samelewings van eenvoud

en samesyn uitmekaar geruk is deur industrialisasie en daarna vervang is met 'n onpersoonlike samelewing wat geen ondersteuning kan bied nie. Primêre verbintenisse soos die gesin word vernietig en alle bekende aspekte word bevraagteken aspekte wat ook in Tönnies se "Gesellschaft" voorkom.

Revolusie in kommunikasie en vervoer en die verdeling van arbeid het mense meer interafhanklik gemaak, maar tog lei die interafhanklikheid daartoe dat mense meer vervreemd raak van mekaar. Die individu verloor sy selfbewussyn en sy angs word meer.

Demokrasie, politiek en die strewe na gelykheid het ook 'n groot rol gespeel in die ontwikkeling van die konsep massasamelewing.

In die 19de en 20ste eeu het geweldige verskuiwings plaasgevind van landelike na stedelike gebiede. In primêre samelewings was die werk gesentreer om die huis, maar dit was besig om te verander. Mense het nie net na die stede verhuis nie, maar het ook vir ander mense begin werk eerder as vir hulself. Organisasies het groter geword en meer en meer mense is in diens geneem. Burokrasie het die gesin, die groep en basiese menseverhoudings op die agtergrond geskuif.

Vandag sien ons in 'n mate 'n terugkeer na dit wat deur die burokrasie vernietig is. Individue, mense en menseverhoudings word weer op die voorgrond geplaas en daar word gepoog om bestuurstyle minder burokraties te maak. Die hieropvolgende hoofstukke sal die aspekte meer volledig aanraak.

Max Weber en ander denkers was bekommerd oor die tendens dat die samelewing die verskuiwings ondergaan. Verdeling van arbeid en industrialisasie was aan die orde van die dag. Ook hier kom Ferdinand Tönnies met "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" sterk na vore. "Gemeinschaft" was die samelewing van gesinne en die landbouer. Die verbintenis tussen lede van die samelewing was spontaan, instinktief en persoonlik. Bloedverwante, buurmanskap en vriendskap het gesorg vir eenheid en solidariteit in die groep. Persoonlike en beroepsrolle was geïntegreer en onafskeidbaar. Die persoon se rol is bepaal deur geslag, familie en geboortereg. Ander denkers noem dit 'n tradisionele of

primêre samelewing. Volgens Tönnies se “Gesellschaft” is sosiale verbintenisse kontraktueel, onpersoonlik en vals. Persone vervul rolle omdat dit noodsaaklik is om iets te bereik. Ander denkers verwys hierna as massasamelewing of sekondêre verhoudings.

In primêre of “Gemeinschaft”- samelewings is daar min of geen verdeling van arbeid nie, maar 'n groot hoeveelheid interafhanklikheid. Soos die samelewing egter ontwikkel, vind 'n verdeling van aktiwiteite plaas. Hieronder het konflik en verdeelde belange ontstaan en beperkinge in die vorm van wette het noodsaaklik geword. Aspekte wat nie verlore gegaan het as ons kyk na die samelewing van vandag nie (Encyclopaedia Britannica, 1974:600-660).

## 2.6 LANDELIK VERSUS STEDELIK

Tönnies het in sy verduideliking van “Gemeinschaft” en “Gesellschaft” gebruik gemaak van die verwysing na landelike en stedelike gemeenskappe om die twee as ideële tipes voor te stel. Die hieropvolgende tabel gee 'n uiteensetting van die basiese kenmerke wat by elke tipe samelewing voorkom.

**TABEL 2.1 Landelik versus Stedelik**

| LANDELIK                                                                                                                              | STEDELIK                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. BEROEP</b>                                                                                                                      |                                                                                                                                                      |
| 'n Totaliteit van boere en hulle gesinne. In die gemeenskap is daar gewoonlik min verteenwoordiging van ander nie-landbou-aktiwiteite | 'n Totaliteit van mense is betrokke in vervaardiging, meganiese ondernemings, handel, professies, uitvoerende poste en ander nie-landbou-aktiwiteite |
| <b>2. OMGEWING</b>                                                                                                                    |                                                                                                                                                      |
| Pre-dominansie van die natuur oor die antropososiale omgewing. Direkte verwantskap met die natuur.                                    | Groter isolasie van die natuur. Predominansie van 'n mensgemaakte omgewing oor die natuurlike omgewing. Besoedelde lug. Beton en staal oorheers.     |

**TABEL 2.1 Landelik versus Stedelik (vervolg)**

| <b>LANDELIK</b>                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>STEDELIK</b>                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3. GROOTTE VAN DIE GEMEENSAP</b>                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                         |
| Plase en klein gemeenskappe. Landelike leefwyses en grootte van gemeenskappe het soms 'n negatiewe korrelasie.                                                                                                                                                          | As 'n reël is stedelike gemeenskappe groter as landelike gemeenskappe in dieselfde land en tydens dieselfde periode.                                                                                                    |
| <b>4. BEVOLKINGSDIGTHEID</b>                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                         |
| In dieselfde land op dieselfde tyd is die bevolkingsdigtheid van landelike gemeenskappe kleiner as die in stedelike gemeenskappe. Algemene digtheid het ook 'n negatiewe korrelasie.                                                                                    | Groter as landelike gemeenskappe. Positiewe korrelasies tussen stedelikheid en bevolkingsdigtheid.                                                                                                                      |
| <b>5. HOMOGENITEIT EN HETEROGENITEIT VAN DIE BEVOLKING</b>                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                         |
| Anders as stedelike gemeenskappe is die bevolking van landelike gemeenskappe baie meer homogeen in terme van psigo-sosiale en rasse kenmerke. Lei tot negatiewe korrelasies met heterogeniteit.                                                                         | Meer heterogeen as landelike gemeenskappe. Stedelikheid en heterogeniteit in positiewe korrelasie.                                                                                                                      |
| <b>6. VERSKILLE IN SOSIALE MOBILITEIT</b>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                         |
| Territoriale, beroeps- en ander soorte mobiliteit is minder intensief. Gewoonweg beweeg meer mense van landelike na stedelike gemeenskappe.                                                                                                                             | Meer intensief. Stedelikheid en mobiliteit is in positiewe korrelasie. Slegs ten tye van sosiale katastrofes is die migrasie vanaf stedelik gemeenskappe na landelike groter.                                           |
| <b>7. VERSKILLE IN SOSIALE DIFFERENSIASIE EN STRATIFIKASIE</b>                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                         |
| Differensiasie en stratifikasie vind plaas in 'n mindere mate.                                                                                                                                                                                                          | Differensiasie en stratifikasie vind plaas in 'n meerdere mate.                                                                                                                                                         |
| <b>8. PATROON VAN INTERAKSIE</b>                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                         |
| Landelike gemeenskappe is yl bewoon, dus is die aantal mense met wie 'n landelike in aanraking kom klein. Beperkte gebied waarin interaksie plaasvind. Gewoonlik almal van dieselfde gemeenskap. Meer aangesig-tot-aangesig interaksie. Verhoudings is meer persoonlik. | Stedeling sien daagliks honderde mense. Stedelinge kom met mense van verskillende gemeenskappe in kontak. Aangesig-tot-aangesig kontak speel nie so 'n groot rol nie. Verhoudings is meer onpersoonlik en oppervlakkig. |

Swart en Lamont (1973:1-13)

Die verskille tussen landelike en stedelike areas is vanselfsprekend. Landelike gemeenskappe behels die produksie van basiese lewensmiddele soos kos en die aktiwiteite behels dat die verhouding land tot mens betreklik groot moet wees. Daarteenoor behels 'n stedelike gebied die verwerking en verspreiding van die

geproduseerde goedere wat van die landelike gebiede ontvang word. Die aktiwiteite geskied in dig bewoonde areas.

Om die verskil tussen landelik en stedelik aan te dui, word gebruik gemaak van konstruktiewe tipes. Dit omvat al die eienskappe van die ideale patroon van hoe die aspekte moet lyk, en is nie noodwendig op die werklikheid gebaseer nie.

Hier kom die aspekte van "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" ook na vore. Die "Gesellschaft"-tipe organisasie beskik oor 'n oorheersend funksionele doelwit soos byvoorbeeld wins vir 'n fabriek of oorwinning vir 'n taakmag. Om die doel te bereik, word alle middele, insluitend die verhoudings tussen mense ingespan. Organisasies wat oor die kwaliteite beskik, word gewoonlik rasionele organisasies genoem.

Die "Gemeinschaft"- tipe organisasie is byvoorbeeld die familieplaas of klein landbougemeenskap. Hulle hou aan met 'n eie manier van doen en verhoudings word beskou as natuurlik en spontaan. Die tipe "organisasies" word natuurlike organisasies genoem.

Soos die meeste gebiede 'n vermenging is van landelik en stedelik, so ook kom elemente van beide "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" in die meeste organisasies voor.

In die vroeë landelike organisasies was die weerstand teen verandering baie hoog. Omdat verhoudings meestal die "Gemeinschaft"- tipe verhoudings was, was daar die vrees dat verandering sou lei tot hongersnood. Verandering word afgedwing en die oue moet eenvoudig plek maak vir die nuwe.

Die probleem met die oorgang is nie net beperk tot ontwikkelende lande nie, selfs in ontwikkelde lande soos Amerika kry jy die probleem dat slegs een uit elke nege mans wat op plase bly, die kans staan om 'n plaas te besit. Hy moet dus wegbeweeg van dit wat aan hom bekend is na 'n vreemde omgewing waar daar van hom verwag word om heeltemal anders op te tree as dit waaraan hy gewoond is.

Die probleem word deur sosioloë bestempel as institusionalisering. Landelike gemeenskappe is soms oor-geïnstitusioneel omdat die norme en waardes so streng toegepas word dat afwyking daarvan totaal onaanvaarbaar is.

'n Samelewing kan egter die teenoorgestelde ook wees, dit is waar norme en waardes so ontbreek dat dit weinig of geen afdwingbare invloed het op die optredes van individue nie. Hoë selfmoordsyfers kom voor in die tipe samelewing (Encyclopaedia Britannica, 1974:27-30).

## **2.7 DIE ROL VAN DIE ORGANISASIE**

Skole, gesondheidsdienste en volwasseopleidingsentrums is gewoonlik van 'n swakker gehalte in landelike areas, hoofsaaklik omdat koste meer beloop in afgeleë areas. Goed opgeleide personeel is ook nodig vir doeltreffende opleiding en dit is moeilik om hulle weg te lok van die stedelike gebiede.

Waar landelike gemeenskappe mank gaan aan 'n gebrek aan formele organisasies, kompenseer hulle meer as genoeg deur hulle informele organisasies. Werkwilligheid is in volle swang in klein gemeenskappe en dien 'n belangrike doel sonder om ooit tot 'n formele struktuur te lei.

In die verlede was plaasoproere nie baie suksesvol nie, juis omdat landelike gemeenskappe nie die kennis het om 'n ware burokrasie te organiseer nie. Stedelike gemeenskappe beskik oor die nodige kennis en is baie meer suksesvol soos gesien kan word in byvoorbeeld Tönnies se waarnemings van arbeidsonrus.

Ook wat beplanning betref, sien ons merkwaardige verskille tussen die twee gemeenskappe. Stedelike gemeenskappe se beplanning geskied gewoonlik op nasionale vlak en die beplanningspersoneel is nie die uitvoerende personeel nie. Daar is dus geen haas of dringendheid om dinge deur te voer nie. By landelike gemeenskappe is daar 'n groot klem op beplanning wat werk van onder na bo om die tweerigtingproses te bevorder (Encyclopaedia Britannica, 1974:25-30).

## 2.8 SOSIALE DIFFERENSIASIE EN STRATIFIKASIE

Sosiale differensiasie verwys na die erkenning en daarstelling van verskille tussen groepe of kategorieë van individue. Nie alle verskille tussen individue gee egter aanleiding tot sosiale differensiasie nie. Daar bestaan verskille wat elke individu uniek maak en verskille wat een groep individue van 'n ander skei. Baie verskille is egter van sosiale belang of word daargestel deur die samelewing. Dit het tot gevolg dat die individu in 'n spesifieke groep geplaas word en dit definieer sy posisie in die gemeenskap. 'n Ander manier om dit te beskryf is deur te sê dat elke individue sekere sosiale rolle vervul en 'n samelewing kan dus ook gesien word as 'n sisteem van verskeie rolle en die posisie van 'n individu is dus die produk van sy verskeie rolle.

By sosiale differensiasie is daar vier aspekte wat sterk na vore kom.

- ❑ Eerstens is dit belangrik om te onthou dat differensiasie baie nou verband hou met stratifikasie. Sosiale verskille word onbenydenswaardig geklassifiseer en sekere groepe geniet dus hoër status as ander.
- ❑ Tweedens is daar 'n verskil tussen die belangrikheid van sekere verskille byvoorbeeld jonk en oud is minder belangrik as bestuurder en werker.
- ❑ Derdens kan daar konflik voorkom tussen die verskillende rolle wat 'n individu vervul en hier speel stratifikasie weereens 'n rol. Die persoon kan miskien goed geleerd wees maar arm, of ryk en gesiene sonder enige tersiêre opleiding.
- ❑ Vierdens is dit belangrik om te onthou dat differensiasie verskil van samelewing tot samelewing.

Differensiasie kom hoofsaaklik in twee vorme voor, naamlik:

Biologies faktore wat insluit

= Geslagsdifferensiasie - manlik teenoor vroulik

= Ouderdomsdifferensiasie

= Rassedifferensiasie en

= Intellektuele differensiasie

Sosiale en kulturele faktore wat insluit

= Kultuur

= Geskiedenis

Onder biologiese faktore is rassedifferensiasie vir die doel van die studie die belangrikste. Die rol wat die biologiese faktore speel word bepaal deur die manier hoe die faktore in die spesifiek gemeenskap hanteer word en hulle maak in 'n mate staat op die sosiale en kulturele faktore (Encyclopaedia Britannica, 1974:953-956).

Rasseverskille was nog altyd 'n belangrike bron van sosiale differensiasie. Sekere rasse is deur die eeue as belangrik of onbelangrik beskou op grond van kulturele en politiese omstandighede. Die idee van meerderwaardige en minderwaardige rasse het met kolonisasie gepaard gegaan en die idees is oorgedra tot vandag.

Die rassedifferensiasie in moderne tye het geweldige ongelykheid tot gevolg gehad.

Die algemeenste vorm van onderskeid tussen rasse is die diversiteit van nasies en dit word gebaseer op taal- en kultuur verskille. Hier kan Tönnies se "Gemeinschaft" en "Gesellschaft" ook as onderskeid gebruik word. In 'n landelike of "Gemeinschaft"-samelewing kom 'n persoon meestal in aanraking met mense van sy eie taal en kultuur. In 'n stedelike of "Gesellschaft"- samelewing is daar 'n groter diversiteit van taal en kultuur en die mens moet daarby aanpas. Dit het ook enkele probleme tot gevolg en veral in organisasies en die werksituasie moet dit sorgvuldig hanteer word, soos dit ook blyk uit die hieropvolgende hoofstukke. Veral in die empiriese navorsing gaan gepoog word om te bepaal watter invloed die bogenoemde faktore op die werksituasie het.

## 2.9 SAMEVATTING

Deur 'n verband aan te toon tussen die oorgang van "Gemeinschaft" na "Gesellschaft" en die klemverskuiwing van "Wesenwille" na "Kürwille", het Tönnies op 'n oorspronklike wyse die sosiologie en die psigologie gekombineer. Hierdie bydrae is deur die filosoof Höfding bestempel as een van die glanspunte van "Gemeinschaft und Gesellschaft", maar dit is ook 'n faset van Tönnies se werk wat soms verkeerd interpreteer word en wat gevolglik gelei het tot kritiek. So is hierdie werk van Tönnies bestempel as 'n poging om sosiale prosesse en strukture te reduceer tot psigiese prosesse en strukture. Hierdie interpretasie mag toe te skryf wees aan sommige van Tönnies se stellings, soos byvoorbeeld dat die "Kürwille" die "Gesellschaft" vir "Gemeinschaft" dra en dat die "Kürwille" die "Gesellschaft" ontwikkel of vorm. Wanneer so 'n stelling uit sy konteks geles word, sou die bogenoemde interpretasie geldig wees, maar dit sou ook daartoe lei dat Tönnies se fundamentele standpunte oor die hoof gesien word, naamlik. dat die kragte van die samelewing en die individuele wil met mekaar in voortdurende wisselwerking is, dit wil sê mekaar wedersyds beïnvloed, daarom behandel hy ook sosiale kragte en die individuele wil deurentyd as twee verbandhoudende dele van 'n onskeibare geheel.

Hoomie (1955:66-77) beklemtoon dat daar in gedagte gehou moet word dat hoewel hierdie kennissisteem van Tönnies 'n besondere bydrae gelewer het tot die sosiologiese teorie, dit 'n ideël tipiese konstruksie is van 'n sosiologies relevante saak en dat dit as 'n ideël-tipe beskou en waardeer moet word, soos die kontinuum onder punt 2.3 aandui.

Tönnies het in sy waarnemings van die samelewing tot die slotsom gekom dat daar 'n geleidelike wegbeweeg is vanaf Gemeinschaft of "community" na "Gesellschaft" of "society". Hieraan koppel hy ook natuurlike wil en rasonale wil. Tönnies verwerp alle vorme van totalariteit en glo dat openbare opinie die totale wil, gegrond op sosiale en politieke aksies weergee.

Die rol van tegnologie moet nie onderskat word nie. Volgens Tönnies is ons besig om weg te beweeg van die "Gemeinschaft"- benadering na die meer "Gesellschaft"-

benadering en tegnologie is definitief besig om die proses te versnel. In die hierop volgende hoofstukke sal daar gekyk word na die rol wat tegnologie speel in die werkplek. Dit verminder byvoorbeeld persoonlike kontak en vergemaklik sensitiewe kultuursituasies.

Alhoewel Tönnies se “Gemeinschaft - Gesellschaft” - dichotomie ‘n ou teorie is kan dit steeds van toepassing gemaak word op die samelewing van vandag. Die afgelope jare het dinge in organisasie drasties verander weens politieke en tegnologiese veranderings. Mense neig na ‘n meer “Gesellschaft”- tipe verhouding juis om persoonlike kontak te vermy en veral ouer bestuurders neig hierna soos ook uit die empiriese navorsing sal blyk.

Die situasie het dan ook nuwe probleme tot gevolg wat bestuurders dwing om hulle denkgings te verander.

Met die hieropvolgende hoofstukke gaan daar gepoog word om te bepaal of Tönnies se bevindinge steeds van toepassing is op die samelewing van vandag en of daar werklik ‘n voortdurende beweging is in die rigting van “Gesellschaft”. Poog organisasies nie dalk om terug te keer na ‘n meer “Gemeinschaft”- benadering waar die individu weer belangrik is nie, of is dat maar net ‘n middel tot ‘n doel, soos deur Tönnies bevind?

In hoofstuk drie sal kultuur as begrip meer breedvoerig bespreek word, om aan te toon hoe kultuur ons hedendaagse samelewing beïnvloed.

## HOOFSTUK 3

### *KULTUUR*

#### 3.1 INLEIDING

"God gave every people a cup, a cup a day and from this cup they drank their life. They all dipped in the water, but their cups were different" Benedict (aangehaal deur Du Toit & Van Staden, 1989:28).

Uit die voorafgaande hoofstuk is dit duidelik dat die samelewing volgens Tönnies aan die verander is. Vervolgens gaan daar gekyk word na die begrip kultuur, wat dit beteken en watter rol dit speel in die verandering wat ook in organisasies plaasvind.

Oor die konsep kultuur bestaan daar talle wanopvattinge en groot wanbegrip. Veral leke gebruik dikwels die begrip kultuur om na die "fynere" gedrag en maniere van iemand te verwys. Soms word dit ook gebruik in verband met kunsvorme soos opera en letterkunde. Dit impliseer dus dat party mense kultuur "het" en ander weer "daarsonder" is.

Dit is egter 'n wanopvatting. Alle mense word binne 'n kultuur gebore en verskillende samelewings en groepe se kulture verskil. Sommige kultuurfasette is meer opvallend, soos musiek. Ander kultuurfasette is minder sigbaar, maar geensins minder belangrik nie.

Vervolgens word die kenmerke, relevante konsepte en etlike aspekte van kultuur aan die hand van verskeie bronne toegelig.

### **3.2 KENMERKE VAN KULTUUR**

- **Kultuur is uitsluitlik 'n menslike produk**

Die mens het die Goddelike opdrag ontvang om kultuur te skep; kultuur is dus 'n produk van die mens. Diere is nie kultuurwesens nie. 'n Dier pas by sy omgewing aan bloot op grond van instink. Kultuur impliseer juis 'n vermoë om onder sekere omgewingstoestande op 'n bewuste wyse te kan verander en om sinvol te kan handel en skep. Die mens is dus die enigste kultuurskeppende wese.

- **Kultuur is aangeleerde gedrag**

Kultuur is nie geneties oorerflik nie. Mens kan slegs kultuur verwerf deur dit aan te leer van ander mense. Gedragspatrone word oorgedra deur sosialisering. Kultuur goedere word onbewustelik oorgedra van geslag tot geslag. Wat veral merkwaardig is in verband met die aanleer van 'n kultuur, is nie dat dit so lank neem nie, maar dat so 'n komplekse sisteem wel aangeleer kan word.

- **Kultuur is gemeenskaplike besit van die lede van 'n gemeenskap**

Kultuur word deur die lede van 'n bepaalde gemeenskap gedeel; dit is hulle gemeenskaplike besit. Elke lid van 'n gemeenskap het sy eie kultuur maar ook 'n basiese stel gemeenskaplike verwagtinge van die sosiale lewe. Selfs in 'n komplekse heterogene samelewing soos in Suid-Afrika, met sy talle bevolkingsgroepe en streeksverskille, is daar gemeenskaplike kultuurbesit. Miljoene Suid-Afrikaners van alle kulture deel gedragspatrone soos basiese ordentlikheid, etiket en vriendelikheid. Almal deel egter nie alle fasette van kultuur onvoorwaardelik nie. Maar ten spyte van hierdie verskille in 'n heterogene samelewing word die oorkoepelende kultuur deur 'n groot genoeg meerderheid gedeel.

#### □ Kultuur is dinamies

Steyn en Van Rensburg (soos aangehaal deur Du Toit & Van Staden, 1989:32) sê dat daar nie iets soos 'n stagnante onveranderlike kultuur bestaan nie. Kultuur word gekenmerk deur voortdurende verandering, dikwels teen baie mense se sin omdat hulle bang is vir verandering. Daar is voortdurend toevoegings tot die oorkoepelende kultuur terwyl ander "items" weer in onbruik raak. Daar vind ook klemverskuiwings plaas.

Kontak met die buitewêreld en ander gemeenskappe, kultuurdifusie, nuwe ontdekkings en uitvindings dra daartoe by dat nuwe kultuurinhoude by die bestaande gevoeg word dit wil sê die kultuur groei en ontwikkel; dit akkumuleer. Die mens word voortdurend gekonfronteer met nuwe situasies en probleme waarvoor hy oplossings moet vind. Hy maak gevolglik klein en groot aanpassings, waag dit om dinge op nuwe maniere te doen of kom toevallig af op ander wyses om situasies te hanteer. Dit word dan oorgedra aan ander lede deur middel van kommunikasie.

#### □ Verskillende kulture toon 'n mate van ooreenkoms

Sekere kultuuraspekte kom by alle gemeenskappe voor. Verskillende gemeenskappe het soortgelyke behoeftes en situasies en kultuurdifusie kan dus vrylik plaasvind. Volgens Cuber (aangehaal deur Du Toit & Van Staden, 1989:32) kom enkele kultuurfasette in een of ander vorm in alle gemeenskappe voor byvoorbeeld gesproke of geskrewe taal, een of ander huwelik of gesinsisteem, 'n vorm van regering, godsdiens en gesondheid sisteem. Unieke kunsvorme kom ook na vore.

#### □ Elke samelewing het 'n unieke kultuur

Kultuur verskil van groep tot groep en samelewing tot samelewing. Elke samelewing het 'n stel materiële en geestelike kultuureienskappe wat hoog geag word (etnosentrisme) en gevolglik aan die nuwe geslag geleer word deur sosialisering. Daarom sê ons dat 'n persoon nie met 'n bepaalde kultuur gebore word nie, maar wel in 'n bepaalde kultuur wat van ander kulture verskil. Deur wisselwerking en sosialisering leer die jong mens die betrokke kultuur aan sonder aanvanklike skeptisisme (Du Toit & Van Staden, 1989:33).

Suid-Afrika met sy ongeveer 19 verskillende kultuurgroepe binne die landsgrense is 'n mooi voorbeeld van kultuurvariasie.

### **3.3 KOMPONENTE VAN KULTUUR**

Kultuur bestaan uit 'n aantal komponente of onderdele, naamlik kultuurelemente, kultuurkomplekse en kultuurpatrone.

#### **3.3.1 Kultuurelemente**

Die kleinste betekenisvolle eenheid van kultuur is 'n kultuurelement. 'n Materiële kultuur element word makliker geïdentifiseer as 'n nie-materiële kultuurelement.

'n Potlood of lipstif is voorbeelde van materiële kultuurelemente, dit verteenwoordig almal materiële produkte van aangeleerde nie-materiële kultuurelemente en behels elemente soos 'n handdruk, 'n wet, 'n voorskrif van 'n raad ensovoorts. Hierdie kultuurelemente kom selde alleen en onafhanklik van ander kultuurelemente voor.

#### **3.3.2 Kultuurkomplekse**

'n Kultuurkompleks is 'n kombinasie van verbandhoudende kultuurelemente wat die kultuurvereistes vir 'n gegewe situasie of aktiwiteit uitmaak. Anders gestel: 'n aantal kultuurelemente vorm 'n kompleks. 'n Kultuuritem kan sowel 'n element as 'n kompleks wees, afhangende van die vorm waarin hy voorkom (Du Toit & Van Staden, 1989:33).

#### **3.3.3 Kultuurpatrone**

Kombinasies van kultuurkomplekse vorm op hul beurt kultuurpatrone. 'n Mens sou kon sê dat Suid-Afrikaners daarvan hou om deur die land te reis – dit is dus 'n eiesoortige Suid-Afrikaanse kultuurpatroon. Die onderskeid tussen elemente, komplekse en patrone

bied die geleentheid om die breë kultuur in sy verskillende komponente te bestudeer, veral omdat die gewone mens kultuur as relatief geïntegreerd en samehangend ervaar.

### **3.4 MATERIEËLE EN NIE-MATERIEËLE KULTUUR**

- **Materiële kultuur**

Alle mensgemaakte tasbare fisiese voorwerpe word materiële kultuur genoem. Hierdie voorwerpe weerspieël die aard, en in hoe 'n mate die ontwikkelingsvlak van die samelewing waarin dit vervaardig is maar oefen ook 'n wesenlike invloed op die mensdom uit. Thio (aangehaal deur Du Toit & Van Staden, 1989:34) Baie van hierdie materiële kultuurvoorwerpe is nie deel van die ervaringsveld van talle mense nie, dit ontbreek veral by minderontwikkeldes. Afgesien van die gebruikswaardes van hierdie kultuurvoorwerpe kan dit spanning veroorsaak as mense vir die eerste keer daarmee in aanraking kom.

- **Nie-materiële kultuur**

In die studies van hedendaagse samelewings stel ons meer belang in die nie-materiële kultuurfasette. Elke kultuur het sy eie idees oor watter sosiale gedrag belangrik is en hoe mense behoort op te tree.

### **3.5 TAAL**

Taal reflekteer kultuur. Die woorde van enige taal onthul die geskiedenis van die gemeenskap en wat vir hulle belangrik is. Taal vorm die fondasie van enige kultuur. Dit is 'n abstrakte sisteem van woorde betekenisse en simbole wat alle aspekte van die kultuur dek. Taal sluit in spraak, geskrewe letters, syfers, simbole en handgebare en selfs lyftaal word hierby ingereken (Van der Zander, 1993:37).

Die woord "kinesics" beteken lyftaal – die gebruik van die liggaam om te kommunikeer. Vir verskillende kulture beteken dit ook verskillende dinge byvoorbeeld skud van 'n kop

beteken vir ons ja of nee terwyl ander kulture soos die Grieke hul koppe agteroor trek met hul oë gesluit vir nee.

Ook die gebruik van spasie naamlik “proxemics” word gebruik as ‘n vorm van kommunikasie. Hoe naby mense aan mekaar staan word beïnvloed deur die spesifieke kultuur. In ons gespreksvoering met mense staan ons gemiddeld drie voet van die spesifieke persoon af terwyl ander rassegroepe veel nader staan. Dit veroorsaak dan ‘n mate van ongerief omdat dit beskou word is ‘n indringing in jou persoonlike spasie.

Taal beïnvloed ook die manier hoe ons die wêreld om ons waarneem. Edward Sapir (aangehaal deur Thio, 1992:54-69) sê die volgende “language has a tyrannical hold upon our orientation to the world”. Taal vorm ons gedagtegang en maniere. Die Arabiese taal beskik nie oor woorde soos oortree en verkrag nie, omdat hulle hierdie daade nie waarneem soos ons nie. ‘n Ras in Australië het net een woord “kunta” wat beteken, ang, skaam, en respek dit is daarom vir hulle moeilik om die verskillende gevoelens betreffende die woorde te onderskei.

George Orwell het in 1984 ‘n boek geskryf waarin hy verwys na ‘n taal wat geskep is naamlik, “Newspeak”. Onder andere het die taal nie ‘n woord vir vryheid nie, so dat mense nie kan dink aan vryheid en sodoende dit wil bekom nie (Thio, 1992:54-69).

### **3.5.1 Norme**

Dit is sosiale gedragsreëls of voorskrifte wat spesifiseer hoe mense hulle behoort te gedra in spesifieke situasies. Norme het betrekking op vereiste of verwagte sosiale gedrag, naamlik “wat behoort te wees” eerder as die werklike optrede van mense. Daar word onderskei tussen formele en informele norme.

#### **▪ Formele Norme**

Dit behels alle geskrewe en formele reëls, pligstate, reglemente en konstitusies. Dit is geskrewe, formele voorskrifte vir gedrag. Hoe meer ontwikkel ‘n bepaalde bevolking is, hoe meer formele norme sal daar wees. Formele norme is die produk of gevolg van

doelbewuste beplanning en denke. By implikasie beteken dit dat mense doelbewus die reëls, voorskrifte en wette geformuleer het om sekere gedragresultate te probeer verseker. Formele norme word in 'n bepaalde gemeenskap op 'n bepaalde tydstip of datum van krag en almal waarop dit betrekking het, moet dit van daardie dag af gehoorsaam. Organisasies of instellings maak veral van formele geskrewe, norme gebruik. Formele norme kan verdeel word in algemene formele, norme, wat geld vir die hele gemeenskap, en beperkte formele norme, wat weer slegs tel vir 'n beperkte groepe binne die gemeenskap (Du Toit & Van Staden, 1989:35).

Hierdie formele norme is dus van uit 'n funksionele oogpunt 'n eerlike poging om orde binne die betrokke samelewing of groep te skep.

♦ Informele (gewoontelike) norme

Informele norme is ongeskrewe gedragsvereistes soos gewoontes, gebruike, tradisies en etiket. Dit ontwikkel spontaan en informeel binne 'n gemeenskap of groep. Mense volg dit spontaan, en uit gewoonte na – daar is geen gesagsliggaam wat dit afdwing nie. Informele norme is redelik gewoon en pogings om dit te verander ontlok emosionele weerstand. Informele norme is voorskrifte vir sosiale gedrag en is gewoonlik net so sterk en bindend as formele norme (Schaefer, 1992:76-77).

Afwyking van die informele norme word informeel afdwing en gehandhaaf deur strafmaatreëls.

Onder norme val ook aspekte soos taboes en modes. Taboes verwys na norme wat so belangrik geag word dat die oortreding daarvan die morele integriteit van die samelewing aantast. As hierdie norme dus oortree word ontlok dit hewige skok, woede en strenge afkeur. Voorbeelde van taboes is moord, selfmoord en toordery. Modes is hoogs veranderlik onbestendig en oorganklik van aard (Du Toit & Van Staden, 1989:37).

Hulle is van toepassing op die meer oppervlakkige, veranderlike terreine van die sosiale lewe. Modes verwys na toelaatbare variasies op kultuurverskynsels soos kuns, musiek en kleredrag. Slegs 'n deel van die bevolking aanvaar gewoonlik 'n mode, dus word dit

nie gereken as 'n permanente deel van kultuur nie. Normaalweg is hierdie verskynsel kortstondig en van verbygaande aard.

### 3.5.2 Waardes

Die verskil tussen norme en waardes lê daarin dat norme die reël vir sosiale gedrag bepaal maar waardes die wenslike is. Waardes is die gemeenskaplike idee van wat reg en verkeerd, goed en sleg, wenslik en onwenslik is (Du Toit & Van Staden, 1989:38). Waardes kan op verskillende maniere geklassifiseer word, een bruikbare klassifikasie is meer of minder geïnternaliseer en meer of minder geïnstitusioneel.

- ◆ Geïnternaliseerde waardes – sekere sosiale norme word geïnternaliseer en word deel van die individu se “self” en sy persoonlikheid. 'n Mens aanvaar talle waardes op die manier, soms heel onbewustelik. In die onderbewussyn verskaf dit 'n basis vir feitlik “outomatiese” reaksie en optrede. Oortredings dit wil sê optrede wat teen 'n mens se eie waardesisteem indruis, veroorsaak dikwels uiterste skuld of skaamte gevoelens. 'n Individue kan 'n waarde byvoorbeeld so geheel en al internaliseer dat alternatiewe gedrag nie eens oorweeg word nie. Bertrant (aangehaal deur Du Toit & Van Staden, 1989:39).
- ◆ Geïnstitusioneeliseerde waardesisteem – die gemeenskap se waardes word in rang volgorde gerangskik. Die waardes wat voorrang bo ander minder betekenisvolle waardes geniet word as dominant beskou.

Die dominante waardesisteem dien as agtergrond, 'n soort verwysingsraamwerk, in die doen van keuses tussen alternatiewe optredes in alledaagse aktiwiteite. In die geïndustrialiseerde wêreld dien die volgende as redelik dominante waardes.

- ◆ Prestasie en sukses
- ◆ Om aktief besig te wees en arbeid te verrig
- ◆ Om doeltreffend en prakties te wees

- ♦ 'n Strewe na vooruitgang
- ♦ Gelykheid
- ♦ Vryheid
- ♦ Demokrasie

Die breë funksie van norme en waardes kan soos volg saamgevat word. Norme het 'n tweeledige funksie. Eerstens is norme 'n middel of sosiale instrument waardeur die mens sy gedrag met die van ander versoen. Tweedens dien dit ook as 'n sosiale maatstaf, 'n voorbeeld vir die mens van die sosiale gedrag wat van hom verwag word. Die studie van waardes het groter gebruikswaarde as blote teoretisering. Dit verskaf belangrike maatstawwe vir die voorspelling van sosiale gedrag. Met behulp van kennis van veral die dominante waarde sisteem van 'n bepaalde gemeenskap of groep, kan 'n mens die reaksie van 'n bepaalde groep op 'n spesifieke stimulus voorspel (Schaefer, 1992:80-81).

### **3.5.3 Sanksies**

Om ordelik te kan funksioneer het enige gemeenskap of groep bepaalde metodes nodig om gesag af te dwing. Onderwerping aan formele of informele norme word soms verkry deur die druk wat sanksies of moontlike sanksies op die lede van die gemeenskap uitoefen. Sanksies speel dus uiteraard 'n belangrike rol in die beheer van sosiale gedrag, en kan positief of negatief wees. Positiewe sanksie is 'n beloning van een of ander aard aan persone wat hulle sosiale gedrag aan die norme onderwerp (Du Toit & Van Staden, 1989) Dit kan wissel van 'n blik of woord van goedkeuring tot die meer formele positiewe sanksionering in die vorm van 'n sertifikaat vir getroue diens.

Negatiewe sanksies aan die ander kant behels die toedien van straf vir sosiaal onaanvaarbare gedrag. 'n Blik van afkeur, 'n boete of ernstiger maatreëls soos ontslag of tronkstraf is almal vorme van negatiewe sanksies. Sekere vorme van negatiewe sanksies kan slegs deur amptelike agente vir sosiale beheer, soos werkgewers, polisie

en howe toegepas word. Die oorgrote meerderheid negatiewe sanksionering word egter informeel deur mense om ons toegepas. Die ergste vorm van negatiewe sanksionering is ostrasisme – die algehele uitwerp van die individu uit die groep of gemeenskap (Schaefer, 1992:78-79).

Talle sanksies is korrekatief van aard, dit wil sê die einddoel daarvan is nie om te straf nie, maar om te rehabiliteer. Deur gereeld “goeie” gedrag te beloon en “swak” gedrag te straf, word die mens veral gekondisioneer om die gemeenskap – of groepsnorme na te kom. As kondisionering slaag, gehoorsaam die individu feitlik outomaties, ook in die afwesigheid van ander en sonder om beloning of straf te verwag. Sanksies kan nie algemene, daaglikse onderwerping aan norme waarborg nie. Norme en gehoorsaamheid daaraan is nie voldoende nie, en hier kom die konsep “waardes” ter sprake.

### **3.6 KULTUUR KONSEPTE**

Vervolgens gaan sekere konsepte hanteer word wat ‘n betekenisvolle invloed het op menslike gedrag en die samelewing as geheel.

#### **3.6.1 Subkultuur**

Alle groot en komplekse samelewings het kleiner sosiale groepering met duidelike herkenbare, kenmerkende sosiale gedragspatrone. Hierdie onderskeie groepe, wat wel baie gemeen het met die dominante kultuur, word subkulture genoem. ‘n Subkultuur bevat baie van die dominante kulturele waardes, maar het ook ander waardes en gewoontes van sy eie. So ‘n subkultuur beïnvloed die houdings en lewenstyl van sy lede en verskaf ook aan die lede ‘n spesifieke identiteit. Meer spesifiek is subkulture gebaseer op etniese groepe of sosiale klasse byvoorbeeld Duitsers in Suid-Afrika wat as ‘n klub vergader.

Hulle het die Suid-Afrikaanse kultuur aanvaar, maar hulle behou steeds sekere eienskappe van hul oorspronklike kultuur. Die lede van die gemeenskap en die lede van

die subkultuur is altyd bewus van die verskille wat bestaan (Du Toit & Van Staden, 1989:40).

### **3.6.2 Kontrakultuur**

In gevalle waar groepe nie slegs ten opsigte van sekere aspekte van die algemene kultuur verskil nie, maar in opstand kom daarteen en dit probeer verander, word van 'n kontrakultuur gepraat. Kontrakulture onderwerp hulle dus nie aan die norme van die groter gemeenskap of samelewing nie. Lede van kontrakulture onderwerp hulle aan die norme van hulle eie groep, maar voel nie deel van die kultuur van die breër samelewing nie. Die hippies van die sestigerjare met hul vertolking van "liefde en vrede" is 'n voorbeeld van 'n kontrakultuur. Van hierdie kontrakulture, veral die wat tot die onderwêreld behoort, het baie mag, en verskil reëlreg van die algemeen geldende kultuur van 'n samelewing (Schaefer, 1992:84).

### **3.6.3 Kulturele relatiwiteit**

Die konsep kulturele relatiwiteit verwys na 'n houding van begrip en respek vir kultuur verskille. Volgens Biesanz en Biesanz (aangehaal deur Du Toit & Van Staden, 1989:41) behels kulturele relatiwiteit drie idees:

- ♦ Elke kultuur moet as 'n geheel beskou word, met sy eie waardesisteem wat deel vorm van 'n logiese geheel.
- ♦ Elke kultuur het sy eie gewoontes en gebruike. Hierdie gewoontes en gebruike moet beskou word as 'n bepaalde bevolking se manier om hulle by hul omgewing aan te pas, aan hul biologiese behoeftes uiting te gee en hul groepsverhouding te bepaal.
- ♦ 'n Bepaalde bevolkingsgroep se kultuur is maar een van baie kulture en elke mens verkies sy eie kultuur bo ander omdat by daarmee gesosialiseer is.

Elke kultuur het sy eie siening van moraliteit, waardes, norme, sanksies en gedrag en dit verskil van ander kulture se idees daaroor.

Dit kom dus daarop neer dat dit wat een kultuur as “reg” of “goed” beskou, nie noodwendig dieselfde betekenis in 'n ander kultuur het nie, en dit moet elke mens besef.

Die mens kan hom egter baie moeilik van sy eie kultuur distansieer. Dit is prakties amper onmoontlik om die “eie” te vergeet en 'n nuwe kultuur met nuwe gedragspatrone te aanvaar en daar volgens op te tree. Kulturele relatiwiteit plaas ook 'n groot verantwoordelijkheid op die student en die navorser, so iemand mag nooit 'n ander kultuur subjektief beoordeel nie. Elke kultuur moet in terme van homself bestudeer word.

Kulturele relatiwiteit impliseer dan dat die mens, afgesien van respek vir sy eie kultuur ook respek vir die “ander” kultuur en “ander” gedragspatrone sal openbaar. Hierdie beginsel geld ook in die werksituasie, veral waar bestuur te doen kry met ander kultuurgroepe.

Hierdie word drie terme onderskei:

- Etnosentrisme: “to refer to the tendency and to assume that one’s culture and way of life are superior to all others” (Schaefer, 1983:86). Die persoon beskou sy kultuur as die definisie van kultuur en enige iets anders as die afwyking van die “normale”.
- “Cultural Relativism” Views peoples behavior from the perspective of their own culture. It places priority on understanding other cultures rather than dismissing them as strange” (Schaefer, 1983:87).
- Xerio sentrisme: The belief that the products styles or ideas of one’s society are inferior to those that originate elsewhere” (Schaefer, 1983:89).

#### **3.6.4 Kultuurskok**

Wallace en Wallace (aangehaal deur Du Toit & Van Staden, 1989:42) definieer kultuurskok as die verwardheid en emosionele nood wat mense ervaar wanneer hulle met 'n ander kultuur gekonfronteer word. Dit is belangrik om oor kennis van verskillende kulture te beskik, maar al dra 'n mens ook voldoende kennis van ander kultuurgroepe, bly dit steeds 'n skok as daar in aanraking gekom word met uiteenlopende kulture.

### **3.6.5 Kulturele Agterstand**

Dit is 'n term wat gebruik word by sosiale verandering en meer spesifiek die weerstand teen sosiale verandering. Nie-materiële kultuur moet reageer op verandering by materiële kultuur en die tydperk van wanaanpassing waar nie-materiële kultuur nog besig is om aan te pas by die verandering in die materiële kultuur word kulturele agterstand genoem. In sommige gevalle kan die verandering konflik veroorsaak en 'n demper plaas op sekere verhoudings (Schaefer, 1992:623).

## **3.7 KULTUUR VORMING EN UITBREIDING**

Wanneer kultuur bestudeer word, kom daar verskeie vrae by 'n mens op: hoe ontstaan kultuur in 'n bepaalde gemeenskap en hoe brei dit uit? Waarom het sekere bevolkingsgroepe meer gesofistikeerde "kultuurbagasië" as ander? Die bestuurder moet hiervan kennis neem, aangesien werknemers dikwels "anders" optree weens hul verskillende kultuuragtergronde. Dit kom daarop neer dat daar heel waarskynlik 'n rede vir sogenaamde "irrasionele" optredes bestaan wat slegs begryp kan word indien die bestuurder begrip het vir kultuur in die algemeen en kultuurvorming in die besonder (Du Toit & Van Staden, 1989:43).

Daar bestaan enkele prosesse of wyses van kultuurvorming en uitbreiding en dit sal vervolgens bespreek word.

### **3.7.1 Ontdekking**

Ontdekking is die blootlegging en bekendstelling van iets wat nog altyd bestaan het byvoorbeeld diamante wat by Hopetown ontdek is, en goud in Johannesburg. Die mens het toe reeds lankal van diamante en goud geweet maar dit is op hierdie datums in Suid-Afrika ontdek.

### 3.7.2 Uitvinding

Uitvinding verwys na die skep van iets wat voorheen nie bestaan het nie.

Enkele kenmerke van ontdekking en uitvinding is:

- Beide kan toevallig of doelbewus geskied
- Hoe meer ontwikkel 'n spesifieke samelewing of bevolkingsgroep is hoe meer ontdekkings en uitvindings sal plaasvind. As gevolg hiervan sal ontwikkelde samelewings dus 'n groter kultuurbagasië as onderontwikkelde samelewings hê. Vir die bestuurder is dit egter belangrik om te onthou dat alle werknemers, ongeag hul kulturele agtergrond, geregtig is op dieselfde behandeling.
- Ontdekking en uitvinding hou verband met mekaar, dit wil sê ontdekking gee aanleiding tot uitvinding en andersom.
- Met ontdekking en uitvinding in gedagte, hang kultuurvorming af van:
  - ◆ sosiale toestande in 'n bepaalde kultuurgroep;
  - ◆ die aanwesigheid van mense met die vermoë om nuwe beginsels te ontwikkel en dinge te ontdek.;
  - ◆ die bestaande kultuur basis binne 'n bepaalde samelewing (Du Toit & Van Staden, 1989:43).

### **3.7.3 Kultuurdifusie**

Baie kultuurinhoude ontstaan wesenlik binne 'n bepaalde samelewing, maar heelwat daarvan word van ander gemeenskappe of samelewings oorgeneem of "geleen". Die leen van kultuur van 'n ander samelewing word kultuurdifusie genoem. In die verlede het kultuurdifusie nie algemeen voorgekom nie, en vandag nog vind dit beperk plaas by onderontwikkelde samelewings. As gevolg van tegnologiese ontwikkeling is die wêreld feitlik binne die bereik van almal geplaas en word nuwighede vinnig deur samelewings opgeneem.

### **3.7.4 Spoed**

Sekere kultuurinhoude word vinnig deur 'n hele samelewing geabsorbeer. Ander kultuurinhoude ontlok weerstand en word stadiger aanvaar.

### **3.7.5 Seleksie**

Alle kultuurgoedere van 'n bepaalde samelewing word nie outomaties deur 'n ander samelewing "geleen" of oorgeneem nie. Seleksie vind onwillekeurig plaas en slegs die aanvaarbare of bruikbare word by die bestaande kultuurinhoud gevoeg. Neem as voorbeeld die sogenaamde wêreldtaal Esperanto, dit het geen veld gewen in Suid-Afrika nie (Du Toit & Van Staden, 1989:44-45).

### **3.7.6 Akkumulasie**

In die lig van die voorafgaande, is die logiese afleiding om te maak dat kultuur akkumuleer. Deur prosesse word die bestaande kultuurinhoud voortdurend aangevul en uitgebrei; Reeds bestaande kultuurinhoude word nie summier deur ander vervang nie, sommige nuwe kultuurinhoude word by die bestaande gevoeg, en so vind kultuurakkumulasie plaas.

### **3.7.7 Die korroborasie proses**

Soms gebeur dit dat sekere kultuuraspekte in onbruik raak en dan weer later herleef om weer gebruik word (Du Toit & Van Staden, 1989:45).

## **3.8 EVOLUSIE VAN KULTUUR**

Nou dat die komponente en elemente van kultuur bestudeer is, kan ons waardeer watter enorme impak kultuur op ons lewens het. Kultuur omring ons, kultuur is 'n integrale deel van ons, en ons is afhanklik van kultuur om te oorleef. Soos gesien in die studie van Tönnies. Tönnies het self gebruik gemaak van menslike gedrag of kultuur as uitgangspunt vir sy "Gemeinschaft und Gesellschaft" Die mens is die produk van 'n geweldige lang proses van evolusie. Anders as diere het ons nie instink nie, en het ons kultuur nodig om te oorleef. Die behoefte sien ons baie duidelik in babas wat geweldig afhanklik is van hul ouers. Ons is die enigste spesie wat afhanklik is van komplekse taal, voortdurende leer en gesofistikeerde vaardighede, alles deel van kultuur, om te oorleef. Die verlies van ons instinkte soos byvoorbeeld om boom te klim soos ape sien ons in die teorie van Darwin wat behels natuurlike seleksie. Die mens het net behou wat nodig was vir oorlewing in sy veranderende omgewing. Die verlies van die instinkte het ons ook afhanklik gemaak van ander, en die ontwikkeling van kultuur het ons verbintenis met die natuur laat verswak. In kort beteken dit dat sedert evolusie die mense die kapasiteit gegee het om op kultuur te verbou, het hy verder en verder weg beweeg van die natuur en sy instinkte (Thio, 1992:64-65).

### **3.8.1 Kulturele vernuwing**

"Life is never a material, a substance to be moulded. Life is the principle of self renewal, it is constantly renewing and remarking and changing and transfiguring itself". Boris Pasternak, Doctor Zhirago 1958 (Du Toit & Van Staden, 1989:174).

Vernuwing, bevolking en sosiale bewegings is van die belangrikste bronne wat sosiale verandering bewerkstellig. Juis daarom is kulturele vernuwing so belangrik.

Kulturele vernuwing is die ontwikkeling van nuwe materiële of nie-materiële elemente in 'n bepaalde kultuur. Dit vind veral plaas deur ontdekking, uitvinding en diffusie.

- ♦ Tradisie – georiënteerde samelewings moedig nie ontdekking en uitvinding aan nie. Hulle toon gewoonlik 'n gebrek aan 'n uitgebreide tegnologiese basis en bied weerstand teen enige verandering. Dit is veral daaraan te wyte dat tradisievaste samelewings die handhawing van stabiliteit as 'n belangrike prioriteit beskou. Enige verandering wat hierdie stabiliteit in gevaar stel, word as negatief beskou en gesanksioneer.
- ♦ Sekere uitvindings en ontdekkings gee aanleiding tot verdere uitvindings en ontdekkings. Namate die kulturele basis van 'n samelewing vergroot, vergroot die uitvinding se gebruike eweneens.
- ♦ Die omvang en inhoud van 'n samelewing se kulturele basis (dit wil sê die totale voorraad van beskikbare kennis) speel 'n belangrike rol in sosiale verandering. Primitiewe samelewings met beperkte sosiale basisse sal aan hul tradisies en gewoontes bly vaskleef solank dit redelik doeltreffend is.
- ♦ Uitvinding is 'n belangrike bron van sosiale verandering: sonder uitvindings is daar geen vernuwing nie. Uitvindings stimuleer mense nie slegs in hul psige na nuwe idees nie, maar sosiale verandering gee op sy beurt aanleiding tot nuwe uitvindings. Sosiale verandering is 'n bron van verdere, sosiale verandering (Du Toit & Van Staden, 1989:174).
- ♦ Iets wat uitgevind of ontdek word, het nie 'n invloed op sosiale verandering nie, tensy dit gebruik of geïmplementeer word.
- ♦ Vernuwing vind ook plaas deur diffusie maar kan 'n negatiewe gevolg hê as dit te vinnig gebeur. Daar bestaan dan 'n gevaar van kulturele agterstand of vertraging.

### 3.9. UNIVERSELE KULTUUR FAKTORE

Oral op die planeet is die mens die produk van evolusie en vernuwing. Almal beskik oor dieselfde behoefte wat bevredig moet word vir oorlewing. Sommige behoeftes het hul oorsprong in die biologiese soos behoefte aan kos en skuiling. Ander het weer hul oorsprong in die sosiale soos die behoefte aan kommunikasie en sosiale orde. Hierdie word beskou as universele behoeftes omdat hulle voorkom by alle kulture, materialisties en nie-materialisties. In 1945 het George Murdock gevind dat daar tot 60 universele faktore bestaan (Thio, 1992:54-69).

In die vorige dekade het Darwin 'n teorie saamgestel, naamlik "sociobiology" wat sê dat menslike gedrag geneties bepaal word. Edward Wilson (aangehaal deur Thio, 1992:65) meld dat mense word gelei deur instinkte gebaseer op gene om te voorkom dat familie lede ondertrou en sodoende die ras verswak – meeste sosioloë betwyfel egter hierdie standpunt omdat: indien ons gene ons sou verhoed om bloedskande te pleeg hoekom is dit nodig vir samelewings om dit te verbied (Thio, 1992:64-69).

Hierdie universele kultuur faktore kom in alle kulture voor in een of ander vorm. Hulle word hoofsaaklik aangepas en aangewend om in die basiese behoeftes van mense te voorsien. Enkele voorbeelde hiervan is

- \* Voedsel
- \* Danse
- Sport of Spele
- \* Taal
- Wette
- \* Handel en
- \* Geloof

Alhoewel die aspekte by alle kulture voorkom word hulle op totaal verskillende maniere beoefen en uitgevoer. Daar vind ook deur die eeue veranderinge plaas deur diffusie en innovasie.

### **3.9.1    Kulture en geloof**

Geloof is beslis 'n universele kulture faktor aangesien dit by alle kulture voorkom in een of ander vorm. Geloof kom reg oor die wêreld voor omdat dit die antwoorde bied op sekere vraagstukke soos: Waar kom ons vandaan? en waarom bestaan ons?

In kontemporêre geïndustrialiseerde samelewings het wetenskaplike en tegnologiese vooruitgang alle aspekte van die samelewing beïnvloed en self geloofaspekte is nie onaangeraak nie. Die term sekulasie verwys na die proses waardeur die invloed van geloof op ander sosiale instansies afneem of inkrimp. Indien dit gebeur sal geloof slegs oorleef in die private omgewing van die familie. Hier kan ons ook die invloed van "Gesellschaft" waarneem soos deur Tönnies beskryf. Industrialisasie lei tot die afbreek van sekere sosiale instansies.

Emile Durkheim was een van die eerste sosioloë wat die belangrikheid van geloof raakgesien het in die samelewing en hy noem dit kollektiewe gedrag in 'n vereniging wat te make het met gebruike rondom die heilige.

Geloof bied aan die mens sekere waardes wat die samelewing help funksioneer as 'n geïntegreerde sosiale sisteem (Schaefer, 1992:414-416).

Kultuur is 'n vervulling van 'n persoon se oortuigings en waardes, 'n konkrete manier om uiting te gee aan ons geloof. Individue is vasgevang in 'n omgewing wat histories en kultureel gekondisioneer is. Ons gee uiting deur middel van ons taal terwyl kultuur die nodige agtergrond en omgewing skep.

Elke kultuur beskik oor 'n mate van veroordeling en dit behels 'n uitkyk op die lewe wat help met die preserving van die kohesie van 'n samelewing (Carson, 1993:2-7).

Kultuur is die wêreld van menslike betekenis. Die som totaal van mense se geloof en waardes. In kort: wat dit beteken om volkome mens te wees.

Uit die bogenoemde is dit duidelik dat daar uiteenlopende kultuur verskille bestaan tussen Westerse en Afrika kulture. Ook wat Godsdienste en godsdienste beskouinge betref kan die verskille nie agterweë gelaat word nie. Daar moet egter ingedagte gehou word dat dit 'n breë veralgemening is net om toe te lig hoe die betrokke aspekte denkwyse en moontlik werkswyses kan beïnvloed.

**TABEL 3.1: 'n Provisionele vergelyking tussen tradisionele Afrika kultuur en die Westerse kultuur**

| AFRIKA KULTUUR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | WESTERSE KULTUUR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Geestelike wêreld is baie bepalend. Toordery, voorvader geeste speel 'n groot rol. Glo dat die ware skepper hom nie met die wêreld vereenselwig nie, en dus nie direk gedien kan word nie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Geestelike magte word gevrees</li> <li>❑ Oorsprong van die geestelike magte moet bepaal word bv. <b>As 'n vrou nie kan swanger raak nie, moet bepaal word, wie het haar getoor.</b></li> <li>❑ Kultuur manifesteer dus nie deur ontwikkeling nie maar neig meer na fatalisme.</li> </ul> | <p>1. Natuurlike, fisiese wêreld is dominant. Geestelike word as bygeloof bestempel. Godsdienste is hoofsaaklik Christelik maar die sekulêre speel 'n groot rol. Vooruitgang, tegnologie en wetenskap domineer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Mens is baie betrokke by die natuur.</li> <li>❑ Natuur moet ondersoek en oorwin word, bv. <b>As 'n vrou nie kan swanger raak nie, word mediese wetenskap ingespan.</b></li> <li>❑ Voortdurende verandering en ontwikkeling van kultuur.</li> </ul> |
| <p>2. Beperkte hiërargiese orde waar elke persoon 'n plek het.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Die heelal is 'n geïntegreerde eenheid en die balans en harmonie moet gehandhaaf word.</li> <li>❑ Daar bestaan geen ruimte vir individuele inisiatief nie, omdat dit die balans kan versteur.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   | <p>2. Onbeperkte nie-hiërargiese orde sonder beperkings.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Die heelal word deur die mens herbou.</li> <li>❑ Individuele inisiatief word aangemoedig.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| AFRIKA KULTUUR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | WESTERSE KULTUUR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3. Holistiese – geloofsoriëntasie. Geloof word beskou as 'n integrale deel van die mens.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Lewe in totaal word deur geloof bepaal.</li> <li>❑ Tradisioneel is swart volke “ongeneeslik gelowig”.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>3. Dualistiese geloofsoriëntasie. Mens neem geloof vir homself aan of nie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Die lewe word in twee verdeel naamlik die sekulêre en die heilige.</li> <li>❑ Die gemiddelde persoon het 'n geloofsluwe wat op die sekulêre grens.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>4. Twee dimensionele tyd perspektief.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 'n Lang verlede wat aanhoudend die hede insluk, (vandag word gister) met 'n baie beperkte toekoms.</li> <li>❑ Lewe in die hede maar bly gefokus op die verlede, omdat die beste dinge in die verlede is.</li> <li>❑ Geweldige respek vir en gebind aan tradisies en bied sterk weerstand teen verandering.</li> <li>❑ Ontspanne houding teenoor die toekoms: “more is nog 'n dag”</li> <li>❑ Gee nie om om te wag nie. Maak tyd vir interaksie.</li> </ul>                                                                                                                                 | <p>4. Drie – dimensionele tyd perspektief</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Tyd beweeg in die teenoorgestelde rigting van die verlede oor die hede na die toekoms (vandag word môre)</li> <li>❑ Lewe in die hede maar fokus op die toekoms want die beste gaan nog kom.</li> <li>❑ Tradisies word maklik verander deur toewyding aan die “nuwe”</li> <li>❑ Gespanne lewenshouding “dit moes gister afgehandel geword het”</li> <li>❑ Geweldig tydsgebonde.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| <p>5. Gemeenskapsgeïntereerd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Eerste die gemeenskap, dan die individu. (Ek kan net bestaan deur ander)</li> <li>❑ Inklusiewe houding</li> <li>❑ Sekuriteit</li> <li>❑ Sterk persoonlike verhoudings</li> <li>❑ Geweldige groepsdruk</li> <li>❑ Samewerking</li> <li>❑ Mededeelsaamheid</li> <li>❑ Dialoog – groepsbesluite is baie belangrik</li> <li>❑ Rykdom word gemeet deur kinders en die behoort aan 'n familie</li> <li>❑ Mense is belangrik</li> <li>❑ Mens georiënteerde kultuur: ek moet beskikbaar wees vir ander mense</li> <li>❑ Persoonlike kommunikasie deur die gesproke taal bv. Die vertel van stories.</li> </ul> | <p>5. Individualisme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Eerste die individu dan die gemeenskap ( Ons bestaan as gevolg van my)</li> <li>❑ Eksklusiewe houding</li> <li>❑ Afsondering</li> <li>❑ Onpersoonlike verhoudings amper oppervlakkig</li> <li>❑ Groep se opinie is minder belangrik</li> <li>❑ Kompetisie</li> <li>❑ Materialisme</li> <li>❑ Monoloog – individuele besluite</li> <li>❑ Rykdom word gemeet aan geld, eiendom met ander woorde wat 'n persoon besit. Dinge soos besittings is belangrik.</li> <li>❑ Taak georiënteerde kultuur: doen dinge vir ander mense</li> <li>❑ Onpersoonlike kommunikasie deur die geskrewe taal of tegnologie.</li> </ul> |

(Van der Walt, 1994)

Ook hier en veral as daar gekyk word na die bogenoemde punt vyf, kan die dichotomie van Ferdinand Tönnies toegepas word. By die tradisionele Afrika kultuur is die elemente van "Gemeinschaft" duidelik sigbaar. Daar teenoor openbaar die Westerse Kultuur meer die kenmerke van 'n "Gesellschaft".

### **3.9.2    Kultuur en Tegnologie**

Net soos aspekte van binne 'n kultuur dit kan beïnvloed so ook kan sekere samelewingsaspekte kultuur beïnvloed en hier speel tegnologie 'n groot rol. Tegnologie is kultuur blind, dit vergemaklik sensitiewe situasies en verminder kulturele kontak.

Die term tegnologie verwys na die aanwending van kennis vir die bewerk van, en die aanwend van natuurlike hulpbronne.

Industrialisasie en meganisasie op grond van sekere tegnologiese deurbrake het 'n groot invloed op die samelewing.

Families en gemeenskappe funksioneer nie meer as 'n self-versorgende eenheid nie maar daar word na buite beweeg vir die uitruil van sekere goedere en dienste. Dit lei op sy beurt weer tot Kapitalisasie waar verhoudings meer gekompliseerd raak en die burokrasie kom in plek.

Kenmerke van Tönnies se "Gesellschaft" kom hier streng na vore. Produksie word 'n ekonomiese aktiwiteit met die oog op wins (Schaefer, 1992:448-450).

### 3.10 NASIONALE KULTURE

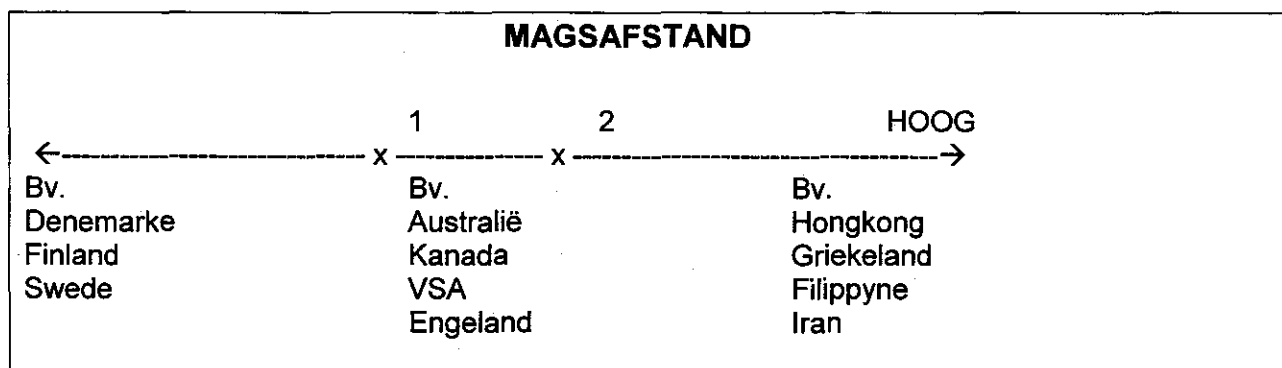
Kulture verskil onderling wat waardes en houding betref. Mense en kulture het verskillende houdings teenoor aspekte soos prestasie en werk, rykdom, risiko en verandering en dit mag 'n individu se benadering tot werk en sy werkgewer beïnvloed (Kroon, 1995:528). Na aanleiding van 'n studie deur Hofstede (aangehaal deur Kroon, 1995:527) is daar navorsing gedoen wat van toepassing is op Suid-Afrika. In Tabel 3.2 tot Tabel 3.5 word die bevindinge aangedui.

**TABEL 3.2 Dimensie van nasionale kulture**

| <b>Magsafstanddimensie</b>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definisie</b><br>Die mate waartoe 'n gemeenskap 'n hiërargiese of ongelyke verdeling van mag in 'n onderneming aanvaar.                                     |                                                                                                                                                                 |
| <b>Aspekte van die dimensie</b>                                                                                                                                |                                                                                                                                                                 |
| <b>Klein magsafstand</b><br>Toesighouers beskou ondergeskiktes as "persone soos ek en jy".<br>Toesighouers is toeganklik.<br>Almal behoort gelyke regte te hê. | <b>Groot magsafstand</b><br>Toesighouers beskou ondergeskiktes as ander soort mense.<br>Toesighouers is ontoeganklik.<br>Gesagsfigure is geregtig op voorregte. |

(Kroon, 1995:529)

**FIGUUR 3.1 Skaalverdeling van nasionale kulture**



(Kroon, 1995:529)

Uit die bogenoemde Figuur 3.1 sien ons dat:

Blanke Suid-Afrikaners (1) het relatief laag ten opsigte van die magsverhouding gemeet terwyl ander kultuurgroepe in Suid-Afrika ietwat hoër by posisie (2) gemeet het.

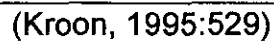
Die groter magsverhouding by die ander kultuur groepe kan hoofsaaklik daaraan toegeskryf word dat hulle geneig is om persone met hoër gesag te bedien en dat hulle geïnstitusioneerde beperkings op sosiale kontak tussen ouderdoms – en geslagsgroepe plaas (Kroon, 1995:529).

**TABEL 3.3    Onsekerheidsvermyding**

| <b>Onsekerheidvermydingsdimensie</b>                                                                                                         |                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definisie</b><br>Die mate waartoe 'n gemeenskap ongelyke en onsekere situasies as bedreigend ervaar en probeer vermy.                     |                                                                                                                                         |
| <b>Aspekte van die dimensie</b>                                                                                                              |                                                                                                                                         |
| <b>Geringe onsekerheidsvermyding</b><br>Tyd is volop/gratis.<br>Bereidheid om risiko te neem.<br>Daar behoort so min moontlik reëls te wees. | <b>Sterk onsekerheidsvermyding</b><br>Tyd is geld.<br>Sekuriteit is belangrik.<br>Daar is 'n behoefte aan geskrewe reëls en regulasies. |

(Kroon, 1995:529)

## Skaalverdeling van nasionale kulture



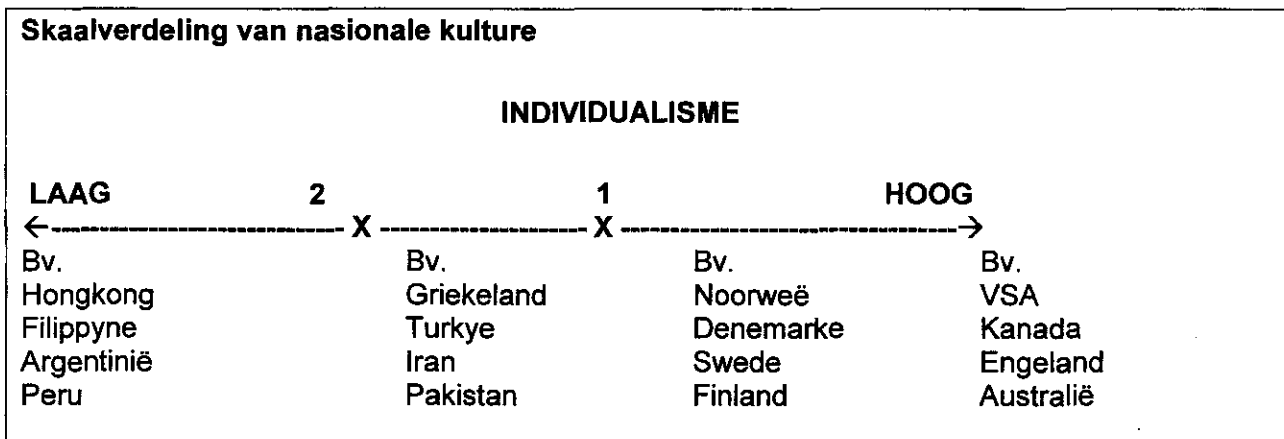
- Reëls, moet nie verbreek word nie
- Skedulering is baie belangrik
- Tyd is geld en moet nie gemors word nie (veral sterk by blanke Suid-Afrikaners)
- Sekuriteit moet beklemtoon word.

**TABEL 3.4 Individualistiese – kollektivistiese dimensie**

| Individualistiese-kollektivistiese dimensie                                                                                                |                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definisie</b><br>Die mate waartoe 'n gemeenskap fokus op individue of groepe as bronne vir die oplossing van werks of sosiale probleme. |                                                                                                                 |
| <b>Aspekte van die dimensie</b>                                                                                                            |                                                                                                                 |
| <b>Kollektiviste</b><br>"Ons" bewustheid.<br>Identiteit gebaseer op die sosiale stelsel.<br>Glo in groepsbesluite                          | <b>Individualisme</b><br>"Ek" bewustheid.<br>Identiteit gesetel in die individu.<br>Glo in individuele besluit. |

(Kroon, 1995:530)

**FIGUUR 3.3 Individualisme**



(Kroon, 1995:530)

Figuur 3.3 dui aan dat blanke Suid-Afrikaners (1) het aansienlik hoër ten opsigte van individualisme gemeet as ander kulture (2) wat weer 'n groter groepsidentiteit het. Die individualistiese aspekte wat deur blankes beklemtoon is, is onder meer die volgende.

- Persoonlike sukses
- Onafhanklikheid binne werksverband

- Persoonlike inisiatief
- Geringe rolkonflik

Kollektiewe aspekte wat deur ander bevolkingsgroepe beklemtoon is, sluit die volgende in:

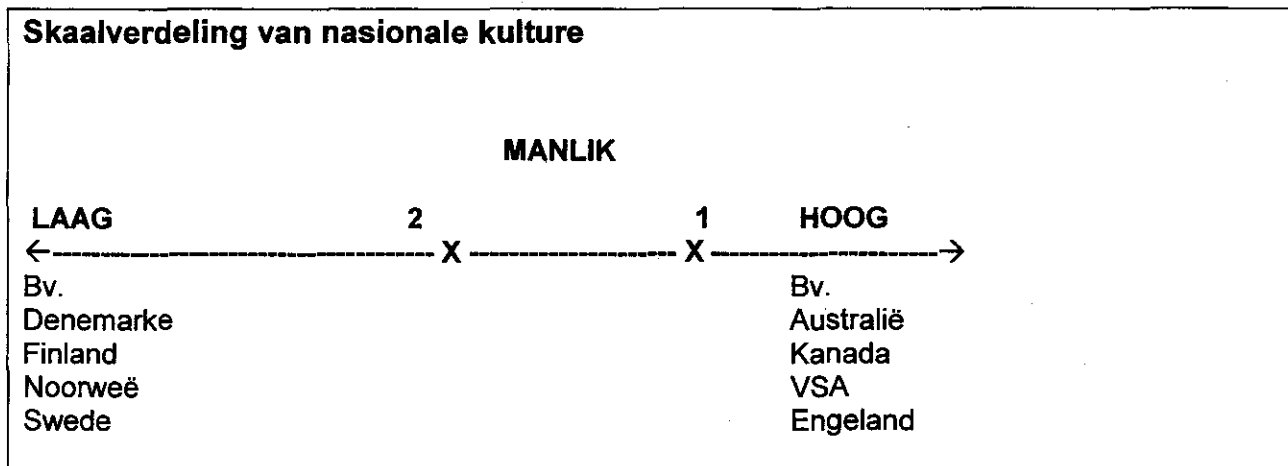
- Moet vrugte van sukses met die gemeenskap deel
- Konformeer met groepvereistes – moenie te kompetierend wees nie
- Uitsluiting deur die groep is hul mees gevreesde straf
- Aanvaar alle lede van hul eie kultuurgroep as broers en susters

**TABEL 3.5      Manlikheidsdimensie**

| <b>Manlikheidsdimensie</b>                                                                                                                                                             |                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definisie</b><br>Die mate waartoe 'n gemeenskap sogenaamde manlike eienskappe soos selfgelling, onafhanklikheid en onsensitiwiteit teenoor emosies as dominante waardes beklemtoon. |                                                                                                            |
| <b>Aspekte van die dimensie</b>                                                                                                                                                        |                                                                                                            |
| <b>Vroulik</b><br>Geslagsrolle meer buigbaar.<br>Interafhanklikheid die ideaal.<br>Klein en stadig is mooi.                                                                            | <b>Manlik</b><br>Geslagsrolle duidelik omskryf.<br>Onafhanklikheid die ideaal.<br>Groot en vinnig is mooi. |

(Kroon, 1995:530)

**FIGUUR 3.4 Manlikheid**



(Kroon,1995:530)

Figuur 3.4 dui aan dat blanke Suid-Afrikaners (1) sterker ten opsigte van die manlike eienskappe soos aggressie, selfgeding, kompetisie, onafhanklikheid en vinnige besluitneming as die ander bevolkingsgroepe gemeet het. Daarteenoor toon die ander bevolkingsgroepe (2) sterker vroulik kulturele eienskappe ten opsigte van interafhanklikheid, bereidheid om ander op te lei, hulpverlening en medemenslikheid (Kroon, 1995:531,532).

### **3.11 KRUIS KULTURELE WERKSWAARDES**

#### **3.11.1 Waardes en Stereotipering**

Verskille tussen mense veral wat betref kulturele en rasse verskille het 'n groot rol gespeel in die ontwikkeling van Suid-Afrika as 'n nasie. Hierdie verskille was in die verlede 'n basis vir diskriminasie wat gelei het tot 'n gebrek aan begrip en min waardering vir die waarde van diversiteit.

Van groot belang is die manier hoe die bestuur van diversiteit moet plaasvind Motshabi (aangehaal deur Hugo & Van Vuuren, 1996) waarsku teen etnosentrisme en die oorbeklemtoning van kulturele verskille, maar hy sê nie dat kulturele verskille geïgnoreer

moet word nie, en hy ondersteun die identifikasie van verskille sodat integrasie kan plaasvind.

Twee uitstaande kenmerke van kultuur waar verskille mag voorkom is die waardes van die groep en hulle morele oortuigings. Ook in ondernemings is daar 'n groeiende bewustheid vir die skuif na 'n meer normatiewe benadering in hoe mense bestuur word.

Navorsing het getoon dat daar wel waarde verskille bestaan tussen Afrika en Westelike kulture, veral wat betref aspekte soos tyd, interpersoonlike verhoudings en houdings teenoor gesag figure. Hier kry ons egter meer te doen met lewens waardes en die fokus moet meer val op werkswaardes aangesien die werk area een van die sferes van ons lewens is.

'n Studie in wat gedoen is in Suid-Afrika van swart en blanke bestuurders het getoon, dat westerse waardes, met die uitsondering van vaardigheid bemeestering by swart bestuur ontbreek. In die verlede is sekere vermoëns, eienskappe en werkswaardes aan blanke mans toegeken. Dit is aangevoer as redes vir blanke mans se sukses binne, en oorheersing van die bestuursmilieu van Suid-Afrika. Dit het probleme van diskriminasie en stereotipering geskep. Die term stereotipering word gebruik om uitsprake te beskryf wat oor mense gefel word op grond van hulle etnisiteit en geslag.

Saam met hierdie versteurde persepsies neig groepslede ook om sterk menings te ontwikkel oor die belangrikheid van hulle eie eenheid. Elke groep beskou homself as superieur in prestasie in vergelyking met die ander, en as belangriker vir die oorlewing van die onderneming as die ander groepe. Die werklikheid van die probleem is nie soveel om deel van die minderheid te wees nie, maar die wyse waarop die meerderheid teenoor die minderheid optree. Hierdie vorm van stereotipering en diskriminasie beïnvloed die werksituasie in Suid-Afrika baie sterk.

In 'n Navorsingsprojek wat in 1992 gehou is, is 'n honderd alternatiewe oor werkswaarde vermoë en eienskappe aan respondente voorgehou waarvolgens hulle moes aandui hoe hulle, hulle eie asook die ander kultuurgroepe sien.

### FIGUUR 3.5 Werkswaardes, vermoëns en eienskappe



- Hulle is nie deeglik en verantwoordelik nie
- Hulle is nie toegewyd nie
- Hulle kan nie komplekse situasies hanteer nie
- Hulle kan nie logies of konseptueel dink nie
- Hulle kan nie vooruit beplan nie

Totdat daar 'n manier gevind word om die dominante groep (blanke mans) aan individuele vroue en minderhede bloot te stel, sal hierdie stereotipes voortbestaan, aangesien daar geen bewyse is dat die wanopvattinge waar is nie (Kroon, 1995:533–535).

Statistieke toon dat daar op die uitstaande kenmerke verskille geïdentifiseer word wat betref werkswaardes tussen swart en blanke werkers.

- Ontwikkeling en groei

Swart werknemers plaas groter klem op ontwikkeling en groei. As gevolg van regstellende aksie is daar 'n groeiende bewustheid dat hulle voorbereid moet wees om die geleenthede wat gebied word te benut

- Deelname en betrokkenheid

Daar is 'n groter behoefte by swart werknemers om betrokke te wees by besluitneming omdat hulle vroeër daarvan uitgesluit is en dit het bygedra tot 'n hoër bewustheid van demokrasie en deelnemende bestuur.

- Kollektivisme

Studies het getoon dat swartes 'n sterker voorkeur toon vir kollektivisme. Daar is sterk ooreenkomste tussen kollektivisme en die Ubuntu filosofie waarna verwys word. Ubuntu kan direk vertaal word as menslikheid. Daar word gereeld na Ubuntu verwys en dit beklemtoon die belangrikheid van die gemeenskap in die Afrika kultuur.

Die enigste punt waar geen verskille voorgekom het nie is die aspek van magsafstand. Beide groepe is bereid om mag en verantwoordelikheid te aanvaar en is bewus van die verskille (Hugo & Van Vuuren, 1996:12-18).

'n Verdere uitstaande kenmerk van kultuur is die morele oortuigings van die groep. Morele oortuigings is standarde waarvolgens dinge as reg en verkeerd geïnterpreteer word. Die belangrikheid hiervan en veral die tekort hieraan is 'n groot bekommernis vir

die besigheidswêreld. 'n Probleem area is menslike hulpbron bestuur en hier kom verskeie morele dilemmas voor wat betref werksverrigting en evaluasie.

Wat betref die verhouding tussen werkswaardes en morele oortuigings kan geen definitiewe verhouding gevind word nie. Dit mag beïnvloed word deur die eienskappe van die meetinstrumente. Alle vraelyste is nog nie kultureel aangepas nie. Dit mag egter ook wees dat daar geen verhouding bestaan tussen die twee faktore nie.

Die feit bly staan!

Kulturele diversiteit wat betref werkswaardes bestaan. Dit moet vanuit die regte perspektief beskou word, en dit moet reg bestuur word. Volgens Fuhr (aangehaal deur Hugo & Van Vuuren, 1996:28) moet algemene waardes nie oorbeklemtoon word nie, maar 'n gevoel van trots moet by werknemers gekweek word wat betref hulle eie kultuur asook die organisasie kultuur. Met die benadering is dit egter belangrik dat elke individu as 'n belangrike rolspeler beskou moet word. 'n Etiese kode is van uiterste belang vir elke organisasie. Die aanvaarbare en onaanvaarbare moet duidelik daarin uiteengesit word. Die natuurlike bewustheid van morele aspekte moet begin voor die individu die organisasie betree, en hier speel opleiding 'n groot rol.

Eerstens moet daar 'n bewusmaking wees van die tipe morele aspekte sodat mense meer sensitief daarteenoor kan wees. Tweedens moet morele oortuigings uitgeredeneer word, sodat mense gemaklik daar mee kan wees en hulle eie opinies kan byvoeg. Soos genoem is die doelwit van bestuur integrasie en kulturele sinergie maar die najaag van die doelwit sluit definitief die verstaan van verskillende werkswaardes in (Hugo & Van Vuuren, 1996:12 8).

Werksverwagting is ook 'n aspek van belang en het 'n groot impak op die minderheidsgroep. Daar moet duidelik onderskeid gemaak word tussen lae werksverwagting en werkswaardes. So ook moet lae werksverrigting en lae vaardigheid nie verwar word nie. Lae werksverrigting is 'n houdingsprobleem waar negatiewe stereotipering lei tot meer selftwyfel, wat dan weer lei tot die vermyding van kompetisie.

Die minderheidsgroep voel minderwaardig wat veroorsaak dat hulle onproduktief is met lae werkswyldig.

'n Tradisionele verduideliking vir die klein hoeveelheid swart bestuurders in Suid-Afrika en hulle lae werkswyldig is dat werkswyldig gekoppel word aan kultuur. Meer onlangs is gesê dit is as gevolg van verdeelde onderwys en diskriminasie.

Dit is gesuggereer dat met die val van apartheid en rassisme hierdie stereotipering sal verval. Dit is egter wensdenkery. Regoor die wêreld en veral in Suid-Afrika sal magsdifferensiasie en kulturele stereotipering voorkom. Dit word nie meer direk uitgedruk nie maar bly sluimerend op die agtergrond en het 'n dempende effek op die motivering en werkswyldig van swart bestuurders. Dit bring ons na die volgende besprekingspunt.

### **3.11.2 'n Vergelykende ondersoek volgens Barnard (1991:28-33) na die werksmotivering van blanke en swart vakmanne in 'n chemiese nywerheid**

Die verbetering van werkswyldig ontvang deurgaans aandag by feitlik alle ondernemings. 'n Behoeftte aan optimisering van die prosedure wat gevolg word vir die keuring en plasing van vakmanne het by die organisasie ontstaan.

Daar is toe besluit om van psigometries toetse gebruik te maak, maar dit het gou duidelik geword dat nie alleen daardie eienskappe wat die gestalt van 'n persoon se menswees bepaal en met behulp van toetse vasgestel kan word nie, maar ook die mate van toereikendheid (al dan nie) van sy werksomgewing en inhoud soos deur 'n werknemer waargeneem, bepalend is vir die mate van motivering waaroor daardie persoon beskik en uiteindelik effektiewe werkswyldig. Aangesien weinig inligting beskikbaar was ten opsigte van vakmanne se persepsies en moontlike verskille (indien enige) tussen die van blankes en swartes, is besluit om ondersoek te doen na die behoeftes wat bovermelde groepe ten opsigte van hul werksomgewing en inhoud ervaar, sowel as 'n meting van hulle persepsies ten opsigte van die mate van voldoening of nie voldoening aan hierdie behoeftes deur die organisasie.

Die verwagtings model van Porter en Hawler wat as 'n omvattende diagnostiese hulpmiddel beskou word om motiverings determinante te verklaar en baie nuttig gebruik kan word vir die diagnoserig en plasing van gedrags- en motiveringsprobleme is gebruik. Die verwagtingsteorie van motivering is die mees kontemporêre teorie tot beskikking van organisasiesielkundiges. Dit wend 'n sinvolle poging aan om individuele eienskappe, werkseienskappe en werksomgewingseienskappe binne die konteks van 'n enkele teorie te verklaar.

Wat die toepassing van die verwagtings teorie in Suid-Afrika betref is daar in 'n vergelykende ondersoek van swart en blanke klerke gevind dat swart klerke se verwagting swakker was as die van hulle blanke eweknie. Terwyl swart klerke in verhouding meer waarde aan ekstrinsieke faktore geheg het blanke klerke op hulle beurt intrinsieke faktore as meer belangrik beskou.

Die aspek van vergoeding is ook bekyk en daar is tot die slotsom gekom dat vergoeding slegs middelinkomstegroepe en uitroerende amptenare sal motiveer indien goeie prestasie erken en in ooreenstemming met verwagtings vergoed word.

Die doelstelling met hierdie ondersoek was om deur middel van 'n gekontroleerde veldeksperiment, geskoei op die verwagtingsmodel van Porter en Lawler vas te stel in watter mate blanke en swart vakmanne hulle werksomgewing as toereikend en motiverend beskou.

Vir die doel van die navorsing sal daar vervolgens 'n kort opsomming gegee word van die bevindinge.

As nulhipotese (H<sub>0</sub>) word gestel dat die organisasie ter sprake, na die oordeel van beide blanke en swart vakmanne, voldoen aan hulle werksbehoeftes en bevind genoemde posbekleers hulself in 'n optimaal motiverende werksomgewing.

As alternatiewe hipoteses word gestel

H<sub>1</sub>: Swart vakmanne is beduidend swakker gemotiveerd as hul vergelykbare blanke kollegas.

H 2: Blanke vakmanne heg beduidend groter waarde as swart vakmanne aan die bevrediging van werkverwante behoeftes van intrinsieke aard.

Die navorser het deur middel van informele gesprekvoering eers met blanke en daarna met swartes vasgestel wat die onderskeie groepe as hul belangrikste werksbehoeftes beskou. Bogenoemde faktore is hierna in 'n vraelysformaat verwerk.

Die Bevindinge was soos volg:

Die twee groepe stem ooreen in die opsig dat daar nie ten opsigte van een van hulle sprake is van 'n optimaal motiverende werksomgewing nie. Die nulhipotese, naamlik dat daar by die organisasie ter sprake na die oordeel van blanke en swart vakmanne aan hulle werksverwante behoeftes voldoen word, word dus verwerp.

Die afleiding soos vroeër gemaak, bevestig dat dit in die algemeen blyk dat swartes effens beter gemotiveerd is as blankes. Die eerste alternatiewe hipotese naamlik dat blanke vakmanne beter gemotiveer is as hul swart kollegas, word dus ook verwerp.

Dit blyk voorts dat alhoewel daar 'n mate van ooreenstemming in die motiveringspatrone van blanke en swart vakmanne voorkom, swartes egter beter gebalanseerde voorkeure met betrekking tot ekstrinsieke/intrinsieke motiveringsfaktore as blankes handhaaf. Blankes plaas egter meer klem op ekstrinsieke faktore. Hiermee word die laaste alternatiewe hipotese dat blanke vakmanne groter waarde as swartes aan intrinsieke behoeftes heg, verwerp. Hierdie bevinding verskil dus van die soortgelyke ondersoek wat met blanke en swart klerke onderneem is. Daar is bevind dat swart klerke ekstrinsieke en blanke klerke intrinsieke faktore beklemtoon. Alhoewel die teiken groep verskil, moet die wegbeweeg van beperkende arbeidswetgewing en diskriminerende praktyke, asook 'n vernouing van die loongaping sekerlik 'n rol speel in die verskuiwing.

Uit bostaande is dit duidelik dat hierdie twee groepe nie wesenlik van mekaar verskil nie.

Beide groepe bevind hulself in werksomstandighede wat nie optimaal motiverend is nie terwyl 'n mate van ooreenstemming bestaan in behoefte voorkeur.

Uit die resultate is dit duidelik dat bestuur baie sal moet doen om 'n meer optimale motiverende werksomgewing te skep. Aandag sal veral gegee moet word aan die hoë verwagtinge wat swart vakmanne koester ten opsigte van groter bystand en ondersteuning, gelyke geleenthede en geleenthede vir verdere opleiding terwyl blanke vakmanne groter outonomieit verlang. Moontlike verskuiwings ten opsigte van behoefte voorkeure sowel as die uitwerking wat ingrypende veranderinge op ekonomiese, politieke en arbeidsterrein op persepsies en verwagtinge kan hê, behoort gemonitor te word (Barnard, 1991:28-33).

### **3.12 UBUNTU IN WERKSGROEPE**

Dit is reeds bekend hoe voordelig dit is dat ondernemings die konsep van werksgroepe binne die werkplek moet aanmoedig. Vervolgens gaan daar aangedui word hoe werksgroepe kan bydrae om die kulturele diversiteit van die Suid-Afrikaanse werksmag beter te kan verstaan en effektief te kan aanwend binne die werkplek.

Outonome werksgroepe het 'n aansienlike verantwoordelikheid vir 'n wye verskeidenheid van besluite wat belangrik is vir die bereiking van toegedeelde take. Die groep neem dus take oor wat voorheen deur 'n formele toesighouer uitgevoer sou word, byvoorbeeld werkskedulering en gehaltebeheer. Die groep sowel as die individu verkry volmag deurdat hulle verantwoordelik gemaak word vir die neem van besluite wat hulle en hulle werk raak (Kroon, 1995:297-298).

Werknemerbetrokkenheidsgroepe is 'n meganisme vir samewerking tussen bestuur en werknemers wat bestuur die voordeel gee van die werknemer se kennis tydens probleemoplossing. Probleme oor die algemeen word beter deur groepe as individue opgelos. Die verbeterde prestasie word toegeskryf aan die feit dat groepe oor 'n groter hoeveelheid inligting beskik, meer alternatiewe oplossings kan voortbring, makliker foute kan uitwys en die waarskynlikheid vergroot dat die oplossing deur almal verstaan sal word.

Teen die agtergrond van die organisatoriese en konstitusionele veranderings wat die afgelope paar jaar in Suid-Afrika plaasgevind het tesame met regstellende aksie asook gelyke indienseneming, is dit van belang dat bestuurders kennis neem van die rol wat werkgroepe binne die organisasie speel. Die interaksie wat tussen die bestuurders en die werknemers as ook onderling tussen die werkers bestaan is van uiterste belang (Kroon, 1995:297-298).

### **3.12.1 Werkplekforums**

'n Nuwe benadering om werkerdeelname in 'n onderneming se sake te verbeter is werkplekforums.

In wese is werkplekforums strukture wat bestaan uit verteenwoordigers van werkers. Kragtens die Wet is dit die rol van 'n werkplekforum om die belange van al die werknemers in 'n werkplek te bevorder ongeag of hulle lede van 'n vakbond is of nie. Werkplekforums bevorder 'n gees van samewerking in die tradisioneel vyandige indiensenemingsverhouding.

Bestuurders moet besef dat indien Suid-Afrika in die globale ekonomie wil meeding dit 'n belangrike herstrukturering van die werkplek gaan verg. Bestuur en arbeid moet nuwe manier vind om met mekaar oor die weg te kom. Daar moet gevolglik 'n verskuiwing na gesamentlike probleemoplossing en beter kommunikasie oor bepaalde aangeleenthede wees. Menslike hulpbron en arbeidsverhoudingebeamptes moet deeglik kennis neem van hoe werkplekforums werk en hoe dit ondernemings tot voordeel kan strek.

'n Werkplekforum kan ingestel word in enige werkplek van 100 werkers of meer. Lede van 'n werkplekforum moet gereeld met al die werkers in daardie werkplek byeenkom.

Die werkgewer moet die werkplekforum van geriewe voorsien sodat dit sy werksaamhede kan uitvoer. 'n Werkplekforum maak op twee maniere voorsiening vir die bevordering van deelnemende bestuur en die verbetering van verhoudings tussen bestuur en werkers naamlik: Oorlegpleging en Gesamentlike besluitneming.

Menslikehulpbron en arbeidsverhoudinge personeel moet seker maak dat hulle die omvang en gevolg van bogenoemde verstaan (Gerber, 1998:372-373).

### **3.12.2 Die Ubuntu filosofie**

Kultuur bepaal die denkwysie en die verwysings raamwerk van die mens binne enige gegewe situasie. Kultuuriëntasie vorm die basis, die gedrag, optrede en houding van die mens binne 'n bepaalde situasie. Binne die Suid-Afrikaanse konteks is daar 'n kultuuriëntasie onder swart werkers wat bekend staan as Ubuntu en die onderliggende en mees uitstaande kenmerk van hierdie filosofie is die sterk kragte tussen die individu en die groep – 'n groepsolidariteit.

Die werkkultuuriëntasie van die swart werknemer binne die Suid-Afrikaanse ekonomie is in die Ubuntu – filosofie gesetel "Ubuntu" is die onderliggende filosofie wat soos 'n goue draad deur die Afrika kulture geweef is.

Die kern aspek in die Ubuntu filosofie is dat 'n mens slegs deur ander 'n mens kan wees en klem word geplaas op die behoefte aan samewerking. Die benaderingswyse van kollektiewe solidariteit moet egter ook in die bestuurspraktyke en benaderings deurgevoer word. Die Ubuntu-filosofie besit die volgende kenmerke naamlik: dat daarna gestreef word om 'n kultuur van samewerking in Suid-Afrika te ontwikkel maar om ook 'n gesonde basis van mededinging daar te stel (Lessing, 1996:8-15).

Ubuntu is die Zulu woord vir menslikheid en kom in alle Afrika tale voor. Aartsbiskop Tutu vat dit soos volg saam in sy boek "The right to Hope-Global Problems Global Vision" (1995). Hy sê, "Africans have a thing called Ubuntu. It is about the essence of being human. It is the gift that Africa is going to give the world. It embraces hospitality, caring about others being willing to go that extra mile for the sake of another. We believe that a person is a person through other persons, that my humanity is caught up and bound up in yours. When I dehumanise you, I inexorably dehumanise myself. The solitary human being is a contradiction in term, and therefore you seek to work for

common good because your humanity comes into its own in community, and belonging” (*People Dynamics*, July, 1998).

### **3.12.3 Ubuntu Bestuur**

Ubuntu, met die verwysing na die koei metafoor word vervolgens bespreek (Broodryk, 1998:28-31).

Die koei in Afrika speel 'n belangrike rol dit sal dus gepas wees om Ubuntu daarvolgens te beskryf.

“As jy twee koeie besit en die melk van een is genoeg vir jou eie gebruik, verwag “Ubuntu” dat jy die ander koei se melk sal deel met die minderbevoorregtes.”

Die metafoor kan oorgedra word na die werksituasie: “Die wat beskik oor vaardighede en talente moet dit met ander deel sodat almal vooruit kan gaan”.

Mens frons maklik teenoor die benadering want alle samelewings het tog 'n mate van menslikheid dit is tog wat ons beskaafd maak. Selfs wêreldsienings sluit aspekte soos menslikheid, toleransie en regverdigheid in.

Die verskil is egter dit: Ubuntu is baie meer intens deurdat dit beoefen word op alle vlakke van die lewe.

- Dit is die manier hoe jy praat. “Goeie positiewe woorde”
- Dit is die manier hoe jy loop. “Informeel en sonder aggressie”
- Die manier hoe jy glimlag. “Vriendelik en opreg, nie geforseer”
- Die manier hoe jy groet. “Opreg met 'n werklike gevoel van omgee na die persoon se welstand.
- “'n Totale manier van lewe.”

Bestuurstaktiek was in die verlede rigied en geslote:

Bestuur het besluit en werkers het gehoorsaam.

Verhoudings was baie formeel en die vloei van inligting is beperk

Werknemers is gesien as onderdane en nie as gelykes nie.

Rigiede tydskedules het geen plek gelaat vir Afrika tyd nie.

Die bogenoemde was houdings wat nooit in ag geneem het dat:

- Werkers se lewensomstandighede hemelsbreed verskil van die van bestuur. Onbetroubare vervoer skep 'n probleem met stiptelikheid.
- Kompetisie 'n groot rol speel, nie net binne die organisasie nie, maar kompetisie op 'n globale vlak.
- Die individu ook beloon wil word, nie net die span of groep nie. 'n Groep is tog net 'n samestelling van 'n aantal individue.

Dit is duidelik dat Bestuur op die Ubuntu manier meer informeel, oop en menslik moet wees.

Ons is in Afrika van Afrika. Die bestuurder moet omgee vir die mense wat sy wêreld van werk vorm – sonder hulle kan hy nie oorleef nie.

Soos die Ubuntu slagspreuk sê: "Umuntu ngumuntu ngabantu – Ek is 'n mens deur ander mense"

#### **3.12.4 Die multikulturele werksgroep**

In kulturele diverse groepe binne die klein en medium onderneming word die demografiese samestelling van die onderneming verander. Dit bring mee dat nuwe groepe gevorm word en dat daar verandering sal wees in die leierskap in die groep. Dit is egter van uiterste belang dat die bestuur daadwerklik moeite doen om die verskillende

sienswyses, kultuuropvattinge en werksetiek aan die multikulturele werkers te verduidelik.

Binne die multi-kulturele instelling moet daar die geleentheid vir kulturele kennisuitruiling geskep word. Kennis wat so opgedoen word stel werkers in staat om enige optrede en gedrag binne die konteks van elke individu se kultuur te verklaar en te aanvaar.

Kultuursensitiwiteit verwyder die konflik en vooroordeel wat onder meer die kohesie tussen werkers verhoog, wat 'n positiewe moraal verseker en die vrees vir span werk uitskakel (Lessing, 1996:8-15).

### **3.12.5 Die groep**

Nou nadat werksgroepe bespreek is, is dit belangrik om ook melding te maak van die groep of samelewing soos deur Tönnies gesien en reeds bespreek is.

Die mens verrig baie van sy werk in groepsverband. Groep word beskryf as 'n versameling mense wat in interaksie is om 'n doel te bereik. Die verhouding waar toe die lede van 'n groep tot mekaar staan word bepaal deur die doel van die groep. In die onderneming behoort beide bestuur en werkers tot verskillende groepe. Daar is oorvleueling van groepe en groepslede binne die onderneming. Dit moet in ag geneem word dat daar as gevolg van groepskontak 'n verstandhouding gevorm word tussen verskillende lede soos byvoorbeeld vakbonde.

Aangesien die verskillende werkgroepe aanleiding kan gee tot verbeterde kommunikasie en 'n groter verdraagsaamheid, kan vakbonde ook as instrumente in die internasionale golf van deelnemende bestuur en eienaarskap aangewend word om die konsep van groepe soos werkplekforums te implementeer en in stand te hou.

Daar ontwikkel met die verloop van tyd as gevolg van voortdurende interaksie binne die onderneming 'n stel gedragreëls wat gebaseer is op kollektiewe ervaring wat 'n stabiliserende asook rigtinggewende uitwerking op die groep het.

Die vereiste wat aan 'n hedendaagse bestuurder gestel word, is die van 'n leier met 'n visie, maar wat ook 'n werksklimaat sal skep wat 'n motiverende uitwerking op sy werkers sal hê (Lessing, 1996:15).

### **3.12.6 Organisasie kultuur teenoor kultuur in Organisasies**

Die aspek van Kulturele diversiteit of verskillende Kulture in organisasies is in die studie breedvoerig bespreek maar dit is noodsaaklik om te besef dat kulture in organisasies en organisasiekultuur nie dieselfde is nie. Om verwarring te voorkom sal organisasiekultuur vervolgens kortliks bespreek word.

Soos elke individu in die onderneming 'n bepaalde persoonlikheid het, beskik die onderneming ook oor 'n eie persoonlikheid, naamlik ondernemingskultuur. Sodanige kultuur onderskei ondernemings van mekaar en maak elke onderneming uniek. Ondernemingskultuur kan gedefinieer word as 'n sisteem van waardes, gebruike en gewoontes binne die onderneming, wat bepaalde gedragsnorme daarstel (Kroon, 1995:99). Ondernemingskultuur oefen 'n invloed op die werktevredenheid van die individu uit, asook op die gehalte van die werk wat hy lewer. Ondernemingskultuur is beskrywend van hoe die individu die onderneming sien en sy persepsie van die volgende eienskappe:

- Die graad van verantwoordelikheid, onafhanklikheid en geleentheid wat elke individu in die onderneming geniet.
- Die mate waartoe reëls, regulasies en direkte toesighouding 'n invloed op werknemersgedrag uitoefen.
- Die mate van ondersteuning wat bestuur aan sy werkers gee.
- Die gewilligheid van die individuele werker om met die onderneming te identifiseer
- Die graad van konflik en die gewilligheid om dit op te los.
- Die mate waarin vergoeding met resultateverband hou.

Ondernemingskultuur ontstaan uit die geskiedenis van die onderneming en die waardesisteem wat binne die onderneming geld. Ondernemingskultuur is rigtinggewend vir bestuur. Dit gee aan werknemers 'n besliste aanduiding van hoe hulle optrede binne werksverband moet wees en watter prioriteite om te stel (Kroon, 1995:100-101).

Organisasiekultuur word gedeel deur 'n sosiale eenheid of groep en kom op drie vlakke voor (Pietersen, 1991:110):

- Oppervlakkultuur is die eerste vlak en dit verwys na die sigbare objekte soos, dokumentasie, tegnologie, produkte en dienste.
- Vlak twee is die intermediêre kultuur wat deels sigbaar en deels onsigbaar is. Dit fokus op die minder kontrole soos norme, persepsies en houdings.
- Diepte kultuur is die derde vlak en dit dui op gelowe, aannames en die onbewuste van die mens. Hierdie vlak kan ook gesien word as die kern van die organisasie se persoonlikheid.

Die bogenoemde vlakke kan nie rigied afgebaken word nie, en daar bestaan 'n definitiewe wisselwerking tussen die onderskeie vlakke. Die mees basiese manier om die kultuur van 'n organisasie te bepaal is om te kyk na sy basiese artefakte, soos gedrag, tegnologie en kuns, waardes, norme en aannames wat insluit denkprosesse, emosies en persepsies.

Ons kan dus sê dat die kultuur van 'n organisasie bestaan uit daardie aspekte wat 'n gegewe organisasie 'n bepaalde gevoel of klimaat gee (Harrison, 1993:114).

Verandering in organisasiekultuur is nie 'n maklike proses nie en moet professioneel hanteer word. Dit is 'n belangrike proses vir enige organisasie en omdat dit soveel aspekte beïnvloed moet dit met omsigtigheid en goeie kennis hanteer word. Organisasiekultuur is 'n ingewikkelder en omvattender onderwerp as wat dit op die oog af blyk te wees en die bestaan daarvan moenie misken word nie.

### **\* Die impak van organisasiekultuur op kulturele diversiteit**

Veranderings in die Suid-Afrikaanse besigheidsomgewing plaas druk op die organisasies om te beweeg na 'n demokratiese en meer verteenwoordigende organisasie struktuur.

In hul poging om hierdie doel na te streef maak organisasies gebruik van regstellende aksie en swart bemagtiging. Diversiteit en die bestuur daarvan het onlangs baie aandag geniet juis omdat verskeie organisasies probleme ondervind met die diversiteit.

In Suid-Afrika was daar nog altyd 'n mate van diversiteit so ver dit die werksmag aangegaan het, maar die grootliks homogene en witboordjie werksmag het die indruk geskep van 'n blanke werksmag. Dit het gelei tot 'n organisasiekultuur waar diversiteit en verskille van geen kardinale belang was nie.

Nou het die klem verskuif na individuele regte en die implementering van 'n meer heterogene werksmag. Dit het 'n noodsaaklikheid geword om maniere te ondersoek wat sal help met die effektiewe implementering en bestuur van diversiteit. Dit is van ekonomiese belang dat organisasie kultuur ook aangepas word om die nuwe verwikkelinge te huisves.

Diverse werksmag kan net suksesvol bestuur word indien die organisasie kultuur ontvanklik en ondersteunend is vir die verandering. Die sukses hang grootliks af van die vermoë van bestuur om deur effektiewe kommunikasie die werksplek so uit te brei dat dit alle mense sal kan akkommodeer.

Dit is belangrik om te onthou dat die organisasie kultuur homself gereeld aanpas en vernuwe en die implementering van diversiteit moet onderhoudend wees (Dombai, 1998:104-122).

Kultuur het 'n direkte invloed op 'n onderneming se menslikehulpbronstrategie en vorm die samebindende krag wat die sukses van 'n onderneming kan bepaal. Organisasie kultuur manifesteer in die wyse waarop bestuur besluite neem, mense met mekaar verkeer en selfs watter mense vir poste gekeur word.

Die kultuur kan dien as 'n instrument wat bestuurders kan benut ten einde al die lede in die onderneming saam te snoer ter nastrewing van die onderneming se visie (Slabbert, 1998:70).

Die vraag bly egter of ons werklik ons kultuur uitdra in die organisasie en of ons nie net aanpas by die kultuur van die organisasie nie, net om die werksituasie meer aanvaarbaar te maak.

Invloed van Tegnologiese verandering op Organisasiekultuur.

Kommunikasie netwerke speel 'n geweldige groot rol by organisasiestrukture en kommunikasie word grootliks beïnvloed deur tegnologie. Vroeër het die organisasie kultuur bepaal hoe inligting versprei word, maar dit blyk nou die teenoorgestelde te wees.

Digitale tegnologie is besig om die manier te verander hoe inligting oorgedra word.

Organisasies besef nou dat hulle personeel se bekwaamheid bepaal word deur hulle toegang tot relevante inligting.

Van alle kommunikasie mediums is e-pos die medium met die wydste aanvaarding in organisasies.

E-pos is gepas vir vinnige, roetine oordra van inligting maar dit dra by tot die onpersoonlike verhouding wat heers tussen werknemers en kollegas. Dit saam met aspekte soos Video Konferensies en Internet lei egter tot verhoogde produktiwiteit en 'n meer bekwame werksmag juis omdat dit toegang verleen tot 'n magdom inligting (Anderson, 2001:192-195).

### 3.13 SAMEVATTING

Kultuur is 'n kontroversiële term en word gedefinieer as die lewenstyl van 'n samelewing op sy beurt is 'n samelewing weer 'n groep mense wat sekere eienskappe in gemeen het soos taal en agtergrond.

Volgens die definisie word 'n individu dus beïnvloed deur verskeie samelewings wat slegs enkele aspekte bydrae tot sy identiteit.

Om met oogklappe deur die lewe te gaan is vir niemand winsgewend nie. Ons moet ander kulture in ag neem omdat ons met hulle in kontak is.

Kultuurverskille is 'n werklikheid wat nie weg gewens kan word nie. Selfs in dieselfde gemeenskap kom uiteenlopende gedrag voor na aanleiding van subkulture en kontrakulture. Dit is noodsaaklik dat persone oor die nodige teoretiese agtergrond beskik ten einde 'n persoon of werker nie onnodig as 'n "moeilike" persoon te etiketteer nie, veral waar sy gedrag moontlik 'n uitvloeisel van sy kulturele agtergrond is. 'n Persoon se gemeenskap en agtergrond beïnvloed sy optrede en moet in ag geneem word.

In die hieropvolgende hoofstuk gaan daar gesien word hoe Bestuur style aangepas moet word om 'n multikulturele werkerskops te akkommodeer en watter probleme na vore mag kom wat die moderne bestuurder se werk 'n ware uitdaging maak.

## **HOOFSTUK 4**

### ***BESTUUR VAN 'N MULTIKULTURELE WERKERSKORPS***

"A diverse company is better able to sell to a diverse world" (Microsoft executive)

#### **4.1 INLEIDING**

In die voorafgaande hoofstukke is daar gekyk na die "Gemeinschaft – Gesellschaft"-dichotomie van Ferdinand Tönnies en sy verwysing na die skuiwe in die samelewing, asook die begrip kultuur en hoe dit die organisasie beïnvloed.

Vervolgens gaan daar gekyk word na die bestuur van 'n multikulturele werkerskorps teen die agtergrond van 'n diverse werksomgewing.

Bestuurders in Suid-Afrika kom te staan voor 'n verskeidenheid uitdagings. Nie een is egter so kompleks soos die uitdaging wat behels die verandering van denkwyses nie.

In die verlede was bestuurders se persepsies baie dieselfde as die van werkers. Vir die grootste gedeelte van bestuurders se beroepslewen was dit in 'n omgewing waar die denkwysie wat saak gemaak het baie naby aan hul eie was. As besigheidsleiers is dit bestuur se taak om effektief met kliënte, werknemers en die publiek te kommunikeer en sodoende kom die bestuurder dan in aanraking met mense wie se persepsies totaal, van sy eie verskil. As die bestuurder nie bewus is van wat belangrik is vir ander of hoe om homself uit te druk nie, sal hy minder effektief wees in sy bestuurstaak. Met ander woorde, bestuur moet leer om woorde op 'n totaal ander manier te gebruik, hiermee word bedoel woorde soos gelykheid en regverdigheid (Munro, 1999).

Bestuurders moet hulself voorberei en toerus met vaardighede sodat hulle gereed sal wees om in die globale ekonomie in te beweeg en 'n multikulturele werksmag te lei. Die Globale bestuurder is sensitief, innoverend en 'n deelnemende leier wat op kulturele verskille voortbou en nie daarteen diskrimineer nie. Bestuurstyl moet aangepas word om by die kulturele vereistes van 'n spesifieke werksmag aanklank te vind. Om 'n multikulturele omgewing korrek te bestuur vereis kulturele sensitiwiteit, sterk interkulturele tegnieke en die vermoë om aan te pas by 'n veranderende kulturele omgewing (Kroon, 1995:3-10).

Vervolgens sal aangedui word dat daar verskeie aspekte is wat 'n rol in die bestuur van multikulturaliteit speel.

## **4.2 IMPLIKASIES VIR BESTUUR**

Heersende werkswaardes kan die sukses of mislukking van spesifieke bestuurspraktyke beïnvloed. Deelnemende besluitneming werk byvoorbeeld net goed waar daar 'n klein magsafstand tussen gesagsfigure en gewone werkers is. Soos gesien in hoofstuk drie.

'n Blanke kulturele waarde is dat: tyd is geld en dit mag nie vermors word nie. Die waarde wat aan tyd geheg word, beteken dat negatiewe eienskappe toegeken word aan diegene wie se optrede onnoukeurige meting van tyd reflekteer, byvoorbeeld laat wees (onmanierlik) stop om met vriende te praat (getalm), en te vroeg opdaag (astrantheid).

Werkers wat hoog meet in interpersoonlike vertroue is baie positief teenoor 'n leierskapsklimaat wat deelnemend en demokraties is. Diegene wat laag meet in interpersoonlike vertroue is tevrede met toesig wat meer outokraties is. Soos vervat in Tabela 3.1 en in hoofstuk drie.

Ondernemings moet nie streef na die heropvoeding van werkers in individualistiese gedrag nie, maar moet eerder op groepsoriëntasie van sulke werkers kapitaliseer, deur toepaslike organisasie ontwerp (Kroon, 1995).

### **4.3 ROL VAN DIVERSITEIT IN DIE BESTUUR VAN DIE MULTIKULTURELE WERKERSKORPS**

Benaderings ten opsigte van die hanteer van aspekte aangaande ras, kom voor in baie opleidingsprogramme in Suid-Afrika. Beide die denke agter hierdie programme en die impak wat hulle op die werksmag kan hê is kommerwekkend (Human, 1995:8).

Regstellende Aksie en die bestuur van multikulturaliteit is nie sinoniem nie. Regstellende aksie is veronderstel om deel te wees van die proses om die multikulturele werksmag beter te bestuur, maar vir die strategie om tot uitvoer te kom, word van bestuur verwag om reeds bekwaam te wees in die bestuur van diversiteit.

Die een weerspreek die ander. Die korrekte bestuur van diversiteit is noodsaaklik vir die ontwikkeling van mense, en op die vlak behels dit die bestuur van mense ongeag ras, geslag, etnisiteit, agtergrond en oriëntasie.

Maar dit is meer as net dit, en dit is waar die verskil in kom tussen die bestuur van 'n multikulturele werkerskorps en net blote diversiteit.

Programme betreffende die aspek skiet volgens Human (1995:8-10) ver tekort as gevolg van die volgende redes:

- 'n Homogene en statiese prentjie word van kultuur geskets
- Kultuur verskille word oorbeklemtoon en ooreenkomste word nagelaat
- Onderbeklemtoning van die belangrikheid van die verhouding tussen kultuurpersepsies en mag, en hoe dit werksverrigting beïnvloed

Weereens kom die aspek van stereotipering ook hier na vore. Dit wil voorkom of daar in interkulturele situasies, soos byvoorbeeld die besigheidswêreld, status toegeken word na aanleiding van stereotiperende idees oor houdings en optredes van sekere groepe. Sommige groepslede beskou hulself as meerderwaardig en ander as minderwaardig. Sodanige stereotipering kan nadelig wees deurdat dit die realiteit van verskille en ooreenkomste van groepe vernietig.

In 'n verdeelde samelewing is dit amper onmoontlik vir 'n individu om enige ander identiteit aan te neem as die een wat toegeken word deur die samelewing.

Onakkurate stereotipering lei tot ondoeltreffende besluitneming en dit belemmer vooruitgang. Mense is afhanklik van stereotipering om sin te maak van die wêreld en dit sal nooit heeltemal verwyder kan word nie. Stereotipering weerstaan verandering omdat dit innerlike konflik help vermy en dit deel vorm van die mens se interpretasie raamwerk (Human, 1995:8-10).

Kultuur is 'n kontroversiële term en word volgens Human (1995:8-10) gedefinieer as die lewenstyl van 'n samelewing. Op sy beurt is 'n samelewing weer 'n groep mense wat sekere eienskappe in gemeen het soos taal en agtergrond. Volgens die definisie word 'n individu dus beïnvloed deur die samelewing wat enkele aspekte bydra tot sy identiteit. Die Bestuur van 'n multikulturele werkerskorps behels dus die vermoë om individue te bestuur wat beïnvloed word deur sosiale of samelewing veranderlikes.

Betekenisvolle en effektiewe multikulturele situasies vereis bestuur op die wydste moontlike manier. Die bestuurder moet by enige situasie kan aanpas en moet oor kommunikasie vaardighede beskik wat die waarde van diversiteit weerspieël want dit laat die optimale omstandighede ontwikkel vir effektiewe samewerking en werksverrigting.

Interkulturele kontak vermeerder en gelyke indiensneming is aan die orde van die dag. Individue sal hand in eie boesem moet slaan wat betref houdings en optrede. Daar sal nie meer lank op die ou magsverhoudings en stereotipes teruggeval kan word nie (Human, 1995:8-10).

#### **4.3.1 Die Minimale en Maksimale Benaderings rakende diversiteit. Volgens Human (1995:33-40)**

Een van die algemene debatte wat betref die bestuur van multikulturaliteit word saamgevat in twee opvattinge naamlik die Minimale en die Maksimale Benaderings.

Blommaert (soos aangehaal deur Human, 1995:33-40) onderskei twee benaderings oor hoe kulturele karaktertrekke 'n rol speel by interaksie: Die minimale benadering fokus op die individu en die situasie. Die individu se kultuur is 'n integrale deel van sy identiteit en dit kom na vore in sy daaglikse omgang met ander. Dit is 'n onbewuste deel van die individu en die ander persoon se persepsie speel 'n belangrike rol.

Die maksimale benadering daarenteen wys daarop dat 'n persoon se kultuur bepaal hoe hy sal optree teenoor ander. Hofstede (1994:4) definieer kultuur as die kollektiewe programmering van die verstand. Volgens die maksimale benadering kan kulture nie bestuur word nie, want dit is iets buite die individu wat 'n ongunstige klimaat skep vir interaksie. Interkulturele kommunikasie is 'n hoë risiko besigheid wat gereeld lei tot misverstande op internasionale vlak (Human, 1995: 33-40).

Die minimale benadering verwerp enige veralgemening wat gemaak word ten opsigte van verskillende groepe mense. Dus, waar die maksimale benadering geneig is tot veralgemening, verwerp die minimale benadering enige kategorisering. Beide Blommaert en Marsh (aangehaal deur Human, 1995) glo dat interkulturele kommunikasie afhanklik is van interaksie tussen die bogenoemde twee benaderings.

Die maksimale benadering het in die verlede in Suid-Afrika bestaan en bestaan steeds maar met 'n interessante ommeswaai.

'n Dekade gelede is geglo dat die "Afrika kultuur" 'n groot struikelblok in die sukses van 'n besigheid is. Vandag word daar beweer dat dit 'n belangrike rol kan speel in die lang termyn sukses van 'n onderneming. Sulke skuiwe in denkrigtings is egter nie veel beter of slegter as die tradisionele maksimale stereotipering nie. Alhoewel eersgenoemde die minder bevoorregte groepe as problematies sien, en die nuwe benadering dit beskou as 'n moontlikheid, wend nie een van die benaderings 'n poging aan om sosiale veranderlikes wat 'n invloed het op magsverhouding aan te spreek nie. Die uiteinde van albei gaan steeds negatiewe stereotipering wees, hetsy deur die tradisionele maksimale benadering of deur die skep van nuwe verdedigingsmeganismes.

Dus moet die basis vir die bestuur van diversiteit, faktore soos verwagte kommunikasie en die voorsiening van vaardighede vir beter kommunikasie insluit eerder as om te fokus op die vraag van kultuur ten koste van ander sosiale veranderlikes.

Die bestuurstaak kan beskou word as een van die belangrikste menslike aktiwiteite, omdat dit die basiese taak van alle bestuurders op alle vlakke in alle ondernemings en instellings is. Die beginsels van bestuur word deur alle individue in die uitvoering van hulle pligte toegepas om omstandighede te skep waarin mense kan saamwerk om gestelde doelstellings te bereik. Algemene bestuur verwys, volgens Kroon (1995:4-13) na die leidinggewende taak wat op alle bestuursvlakke uitgevoer word en bestaan uit die volgende:

Die ses bykomende bestuurstake:

- besluitneming
- kommunikasie
- motivering
- koördinasie

delegering

dissiplinerings

Bestuur is 'n proses waardeur persone in 'n leidinggewende hoedanigheid menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik aanwend om sekere produkte of dienste te lewer, ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en die onderneming se gestelde doelstellings te bereik (Kroon, 1995:6-24).

Bestuur is sowel 'n kuns as 'n wetenskap. 'n Wetenskap bestaan uit soveel moontlik geverifieerde en gesistematiseerde kennis. Literatuur oor bestuur verskaf kennis oor wat om te doen in 'n spesifieke situasie. So kan byvoorbeeld geleer word hoe om besluite te neem, doelwitte te formuleer en individue te motiveer. Die goeie bestuurder kan met reg beskou word as 'n wetenskaplike wat sy taak met objektiwiteit verrig. Die praktyk van bestuur is ook grootliks 'n kuns, omdat 'n goeie bestuurder visie, kennis van die teorie van bestuur en suksesvolle kommunikasie vaardighede nodig het, maar dit bied op sigself nie die versekering dat so 'n persoon bevredigend sal kan bestuur nie. Die suksesvolle toepassing van die teorie in die praktyk is een van die grootste uitdagings vir bestuurders. Tot die teorie van bestuur verder op die wetenskaplike pad gevorder het, sal bestuurders steeds op hul eie oordeel moet staatmaak (Kroon, 1995:15-20).

Verdere ontwikkelings soos byvoorbeeld bestuur deur uitnemendheid, strategiese bestuur, sosiale verantwoordelikheid en die bestuur van innovasie en verandering, bied nuwe insiggewende perspektiewe op bestuur. 'n Ware geïntegreerde benadering tot bestuur bestaan egter nog nie. Met inagneming van die menslike element, wat steeds die kern van bestuur vorm, is dit te betwyfel of 'n werklik aanvaarbare, algemene benadering tot bestuur ontwikkel sal kan word. Waarskynlik sal bestuur moet voortgaan om te put uit dit wat bestaande benaderings bied.

#### **4.4.1 Sosiale Verandering**

Een van die sentrale kenmerke van ons tyd is sekerlik verandering. Die Griekse Wysgeer Heraditus se aanhaling vat dit goed saam "one cannot step twice in the same river". 'n

Herhaalde aksie is nooit dieselfde nie want so te sê alle aspekte rondom dit het verander, Adam (aangehaal deur Vago, 1999:4).

Volgens Vago (1999:9-11) is die definisie van sosiale verandering die volgende:

'n Proses van beplande of onbeplande kwalitatiewe of kwantatiewe verandering in 'n sosiale phenomina wat saamgevat kan word in vier interafhanklike komponente

- identiteit
- vlak
- rigting
- tempo

'n Logiese vraag by sosiale verandering is: "Wat verander?"

Dit is egter 'n baie wye vraag en te algemeen om betekenisvol te wees. Verandering behels die verander van iets met 'n spesifieke identiteit.

Om sosiale verandering te beskryf is daar enkele elemente wat verband hou met groepsaktiwiteite in 'n samelewing.

#### **\*Verandering in die Samelewing struktuur**

Sosioloë sien sosiale verandering as 'n aanpassing in die sosiale struktuur. Sosiale strukture is onstabiel en "Loosely put together". Hulle verander maklik en pas maklik aan. Dit sluit aspekte soos rolle, status en groepe in, en instansies soos die gesin, kerk en skool.

#### **\*Verandering in die funksionering van die Samelewing**

Verandering hier het 'n invloed op hoe doelwitte bereik word in die vervulling van aspekte wat die sisteem nodig het om te oorleef.

#### **\*Verandering in Sosiale verhoudinge**

Sosiale verandering behels ook die veranderde manier waarop mense teenoor mekaar optree – interaksie word beïnvloed.

#### **4.4.2 Oorsake en gevolge van verandering**

Daar is verskeie oorsake wat lei tot verandering in 'n samelewing, maar enkeles word as belangrik beskou. Wees egter versigtig om nie een as belangriker te beskou nie.

(Vago, 1999:15-19)

##### **♦ Ideologie**

“Complex belief system that explains social and political arrangements and relationships” Baradat en Feuer (aangehaal deur Vago, 1999:5). Die hoof funksie van 'n ideologie is die rasionalisasie van gedrag en sosiale verhoudings, voorsiening van 'n basis vir die solidariteit in 'n groep of samelewing. Wat sosiale verandering betref kan dit stabiliteit en ondersteuning bied vir die “status quo” of dit kan bydra tot verandering.

Dit kan 'n afhanklike of onafhanklike veranderlike by verandering wees.

##### **♦ Kompetisie**

Kompetisie in 'n samelewing het sy oorsprong in die skaarsheid van goedere, status en dienste wat universeel verlang word. Die stryd vir die bogenoemde word egter beheer deur tradisie, gewoontes en wette. Kompetisie is gelyktydig 'n oorsaak en gevolg van verandering. As 'n gevolg kan dit gesien word as 'n veranderende samelewing met meer doelwitte wat oop is vir kompetisie, en as 'n oorsaak beïnvloed dit individue om nuwe vorme van gedrag aan te neem om doelwitte te bereik.

#### ♦ Konflik

Beide kompetisie en konflik behels twee partye wat sekere doelwitte wil bereik. Maar tog is hulle verskillend. Partye in kompetisie reik na dieselfde doel en moet binne die reëls bly.

Partye in konflik het onversoembare doelwitte en probeer mekaar oorwin. Konflik is van primêre belang by sosiale verandering. Dit is 'n belangrike bron van verandering maar tog kan verandering daarsonder plaasvind. Konflik genereer nuwe sosiale norme en instansies en kan die ekonomie en tegnologie stimuleer (Vago, 1999:6-20).

#### ♦ Politiek

Dit is die proses om deur outoriteit te bepaal wie kry wat, waar en wanneer. Die wat beskik oor politieke mag kan die verspreiding van grondstowwe en sodoende mense se lewens beïnvloed. Politiek speel 'n tradisionele rol in verandering op nasionale en internasionale vlak. Die volume aktiwiteite wat regerings inisieer is meer as ooit tevore. Wat die politiek betref is Suid Afrika seker een van die sprekendste voorbeelde van hoe politiek verandering te weeg kan bring.

#### ♦ Ekonomie

Ekonomiese sisteme speel 'n belangrike rol in sosiale verandering. Ekonomiese magte vorm en stuur ons lewens – byvoorbeeld die verspreiding van arbeid. Die werk wat jy doen bied sekere belonings in die vorm van geld wat weer status en prestige beïnvloed. Ekonomie kan 'n samelewing maak of breek deur die skep van markte en werksgeleenthede.

#### ♦ Globalisasie

Ons lewe in 'n krimpende wêreld waar die reëls van die globale die reël eerder as die uitsondering is. Die wêreld is binne 'n netwerk van verhouding wat grense van politiek en kultuur oorbrug. Tegnologiese innovasie oorkom alle grense.

#### ♦ Strukturele Weerstand

'n Sosiale sisteem bestaan uit 'n aantal interafhanklike komponente. So lank die komponente versoenbaar bly en hulle funksies vervul word, word die ewewig behou, maar sodra die komponente onversoenbaar raak, word die ewewig versteur en vind verandering plaas. Dit sluit 'n populasie wanbalans, skaarsheid van goedere en waarde konflik in (Vago, 1999:4-28).

#### ♦ Tegnologie

Moderne sosioloë is bekommerd oor die tempo waarteen die rol van tegnologie toeneem, MacKenzie (aangehaal deur Vago, 1999:10).

Tegnologie behels groei, dit skep nuwe alternatiewe en geleenthede maar ook nuwe probleme vir die mensdom. Beide positiewe en negatiewe aspekte kom voor.

Die verskuiwing van mens na masjien het 'n belangrike invloed gehad op die industrie en werkverskaffing. Geroetineerde werk lei tot aliënasië en magteloosheid. Die werksmag word anders saamgestel. Sosiaal raak tegnologie die hele samelewing. Rekenaars en televisie het veroorsaak dat ons samelewing oor 'n magdom inligting beskik wat vinniger na vore kom as wat ons dit kan verwerk.

Die Industriële Revolusie het belangrike veranderings teweeg gebring sover dit die mens en sy omgewing aangaan. Voor die eeu van masjiene kon daar 'n direkte korrelasie getrek word tussen die aktiwiteite van liggaam en verstand sover dit werk aangegaan het. Mense was honderd persent betrokke by die vrug van hul arbeid en het 'n mate van beheer uitgeoefen. Dit het drasties verander met die ontstaan van die stoomlokomotief. Hier was 'n voorwerp wat nie afhanklik was van mens of dier vir sy energie bron nie en dit het op groot skaal die produksie oorgeneem en sodoende 'n reeks aktiwiteite aan die gang gesit, wat ons gebring het waar ons vandag is, 'n moderne industriële, inligtings era. Daar is egter 'n baie duur prys hiervoor te betaal. Dit lei tot aliënasië en vervreemding en selfs die ontbinding van sekere sosiale sisteme. Verhoudings is onpersoonlik met minimum persoonlike kontak. Ons beweeg

al hoe vinniger in die rigting van Tönnies se “Gesellschaft” en dit kan verrykende gevolge vir die werksmag hê (Aldridge, 1997).

### ▲ **Tegnologie – Meer bekwaamheid**

#### **- Minder werk**

Outomatisering en meganisering het 'n geweldige invloed op die Suid-Afrikaanse werksmag. Bestuur belê in masjinerie vir proses kontrole, verpakking en materiaal hantering terwyl werkers daaronder lei omdat take wat voorheen per hand gedoen is, nou voor hulle weggeraap word.

Dit blyk dat werkers egter, na voldoende “skills training”, maklik aangepas het by die nuwe tegnologie.

Een bestuurder het dit soos volg saamgevat: Die masjien operateur van die toekoms sal voor 'n paneel sit en die data bestudeer. Langs hom sit 'n hond wat hy besig is om te voer, as hy aan die paneel raak byt die hond hom. Die slotsom: ideale outomatisering (Anon, 1998:42-44).

Daar moet besef word dat tegnologiese ontwikkeling ook in Suid-Afrika 'n realiteit is. Daar word egter gepoog om die impak daarvan op die werksmag tot 'n mate te bekamp. Die implementering moet geleidelik plaasvind, nie skielik nie, en die nuwe tegnologie moet gepaard gaan met goeie opleiding. Die vaardighede wat benodig word in die werkplek sal mettertyd verander wat weer deure oopmaak vir werkskepping op ander vlakke.

Die houdings wat bestuur en werknemers teenoor tegnologie en die implementering daarvan inneem, sal egter 'n bepalende rol speel.

Hier kom die ooreenkomste met Tönnies se “Gemeinschaft und Gesellschaft” dichotomie ook na vore. Met die uitgebreide gebruik van tegnologie is dit nie meer nodig om persoonlike kontak te hê nie. Die e-pos en SMS het amper alle persoonlike kontak vervang en hierdeur manifesteer die “Gesellschaft”.

Kultuur sensitiewe situasies word verminder. Die “Gesellschaft” tipe werksomgewing kan dit vir die bestuurder vergemaklik om die verskillende kulture te bestuur (Hirschowitz, 1990).

In die hieropvolgende punt word aliënasië, 'n verdere gevolg van tegnologie, bespreek. Dit is ongelukkig een van die kenmerke van 'n "Gesellschaft", soos gesien in hoofstuk twee. Hoe minder persoonlike kontak en interaksie plaasvind, hoe groter is die kans vir aliënasië. Groot skaalse outomatisasie lei ook tot 'n hoër werkloosheidsyfer en dit hou sekere implikasies vir die mens in. Waar tegnologie sekere voordele vir die bestuurder inhou kan dit die werker benadeel deurdat hy gealiëneer word omdat persoonlike kontak ontbreek.

### ➡ Aliënasië

Werk is 'n noodsaaklike en onvermydelike deel van die mens se bestaan. Omdat werk baie sosiaal van aard is, beteken dit dat daar 'n interaksieverhouding tussen die werker, werkgewer en ander betrokkenes bestaan.

Hierdie interaksie verhouding lei daartoe dat die werker sekere, evaluasies van sy werksituasie maak. Een so 'n gevolg is aliënasië of vervreemding.

Aliënasië beroof die mens van sy selfbeeld en veroorsaak lae selfagting. Dit lei tot die verlies van status en verhoed dat sukses bereik word.

Dit gehegtheid van 'n werker aan sy werk kan op sy beurt weer aanleiding gee tot identifikasie met sy werk en die organisasie waarin hy werksaam is. Hierdie identifikasie van die werker met sy organisasie is dikwels 'n uitvloeisel van sy innerlike behoeftes aan persoonlike en waardevervullings. Die werker kan homself egter ook met sy werk identifiseer aangesien hy sy selfbeeld hoofsaaklik van sy werksituasie verkry.

Hierteenoor is 'n negatiewe aspek vervreemding.

Vervreemding kan gesien word as die werker se verwydering van sy werk, die produk van sy werk, sy kollegas en ook homself.

Indien die werksituasie geen geleentheid vir keuse, besluitneming en aanvaarding van verantwoordelikheid bied nie, beteken dit dat daar geen geleentheid aan die werker gebied word om binne sy werksituasie te groei nie. Dit het dan tot gevolg dat die werker vervreem raak van sy werk en die uitwerking daarvan lyk soos volg:

- Hy begin sy werk as iets buite hom sien, en leef homself nie meer daarin uit nie.
- Hy ervaar sy werk nie meer as iets wat hy vrywillig doen nie, maar iets wat op hom afgeforceer word

Vier dimensies van vervreemding word onderskei:

1. Betekenisloosheid: Die onvermoë om 'n gevoel van doelgerigtheid ten opsigte van jou werk te ervaar.
2. Magteloosheid: Die onvermoë om die werksproses te kontroleer.
3. Isolاسie: Die onvermoë om deel uit te maak van werksgroepe
4. Selfvervreemding: Die onvermoë om betrokke te raak in werksaktiwiteite as 'n vorm van selfuiting (Van der Merwe, 1987:30-35).

Moderne studies van aliënasie is hoofsaaklik gebaseer op die vroeë werke van Karl Marx.

Marx onderskei vier aspekte van aliënasie en noem dat die mens op vier wyses gealiëneerd raak:

- Eerstens word werkers vervreem van die produk van hul arbeid. Hulle weet nooit regtig wat word gemaak en hoe word dit versprei nie.
- Tweedens word werkers van die werksproses vervreem, iemand anders beheer die patrone, tyd en tegnieke wat gebruik word.
- Derdens word mense die vermoë om kreatief te wees ontnem, mense kan hulself nie uitdruk nie.
- Vierdens moet onthou word dat aliënasie is isolasie. Werkers raak vervreem en vorm nie meer deel van die groep nie (Hodson, 1994).

Dit blyk interessant te wees as daar na Maslow se hiërargie gekyk word, dat hy ook melding maak van aliënasie. Die mens se eerste prioriteit is altyd fisies en dan wat daarop volg.

Volgens Maslow is die werke wat aliënasië veroorsaak die wat nie voorsiening maak vir die minimum vlakke van fisiese behoeftes nie.

Sommige poste vervul wel die funksie maar bied nie genoeg selfagting en vertroue vir die werker nie. Met die toenemende industrialisasie neem die werker se gevoel van vervreemding toe, dit meen egter nie dat werkers geen intrinsieke betekenis aan hul werk heg nie.

Die ideaal waar aliënasië totaal afwesig is, is waar al die behoeftes bevredig word en die persoon sy volle potensiaal bereik, naamlik werksatisfaksie. Deelname speel 'n groot rol by die voorkoming van aliënasië deurdat die persoon die kans gegun word om sy vaardighede te ontwikkel en te gebruik.

### ➡Werkloosheid

Werkloosheid is in konflik met die beginsels wat die grondslag van protestantse werketiek vorm. Omdat met 'n Protestantse werketiek ook veronderstel word dat elke mens hard moet werk om suksesvol te wees ten einde 'n bestaan te voer word 'n besondere betekenis aan werk geheg as 'n roeping van God.

Werkloosheid dui op 'n persoon wat wil en kan werk ten einde in die basiese behoeftes van hom en sy afhanklikes te voorsien, maar wat geen werk kan kry nie. Die rasionalisering van beroepe, die implementering van regstellende aksie asook die verswakking van die land se ekonomie is van die algemeenste oorsake vir die bestaan van werkloosheid in Suid-Afrika.

Werkloosheid is 'n persoonlike probleem omdat dit vir die werklose gevolge inhou naamlik:

- Armoede – In Suid-Afrika is nagenoeg 6 miljoen mense werkloos. Werkloosheid is een van die vernaamste oorsake van armoede. Statistieke toon dat 43% van Suid-Afrikaanse bevolking onder die broodlyn lewe. Armoede noop mense om misdaad te pleeg en dit dra by tot hongersnood, ondervoeding, oorbevolking, siektes en kindersterftes.

- Aantasting van menswaardigheid – Menswaardigheid gaan verlore en dit vind veral neerslag in 'n verlies aan selfvertroue. Dit lei tot 'n swak selfbeeld wat asosiale gedrag tot gevolg kan hê
- Stres en angs – Werkloosheid genereer stres en angs by die werklose persoon. Stres kan 'n persoon aggressief maak wat op aanranding en geweld kan uitloop. Boonop gee stres aanleiding tot gesondheidsprobleme, soos hartsiektes, hoë bloeddruk en asma. Angs benadeel die funksioneringsdoeltreffendheid van 'n persoon en kan tot slaaploosheid en verswakte konsentrasie lei.
- Vervreemding – Met werkloosheid ontstaan 'n gevoel van vervreemding. Vervreemding lei tot 'n gevoel van betekenisloosheid, magteloosheid, isolasie en beheerloosheid (soos reeds bespreek). Bogenoemde lei dan weer tot depressie wat 'n nadelige invloed op die psigiese, fisiese en geestelike welstand van 'n persoon het (Moller, 1998:4-6).

Dit kom dikwels voor dat die slagoffer van werkloosheid sy toevlug tot alkoholisme, dwelm misbruik, misdaad en selfs selfmoord neem. Dieselfde dehumaniserende ervarings wat 'n werklose ervaar, word ook by sy gesinslede aangetref. Rolkonflik word ook ervaar omdat die rol as broodwinner nie gehandhaaf word nie. Die bogenoemde faktore kan destabiliserend wees en lei tot 'n versteuring in die gesinsharmonie en selfs egskeiding. In erge gevalle kan dit lei tot gesinsgeweld en gesinsmoorde.

Die bestaan van werkloosheid is dus nie net 'n persoonlike probleem nie, maar dit kring ook wyer na die samelewing toe uit.

Werkloosheid dra daartoe by dat die beroepsgeleentheidstruktuur vir talle mense in duie stort en toekomsverwagtinge nie realiseer nie.

In Suid-Afrika, soos in enige samelewing, is werkloosheid destabiliserend omdat:

- dit bydrae tot 'n toename in misdaad
- dit veroorsaak dat opgeleide mense tussen die ouderdomsgroep 25-35 jaar emigreer – die sogenaamde “brain drain”. Met 'n verlies aan opgeleide persone, wat geen land in die wêreld kan bekostig nie, word onherstelbare kultuurskade berokken

- dit 'n negatiewe rol in die kredietwaardigheid van 'n land speel
- dit 'n finansiële las op die staat en belasting betalers plaas omdat die werklose en sy afhanklikes met staatsfondse versorg moet word (Moller, 1998:4-6).

Werk word deur die "Universal Declaration of Human Rights" as 'n mensereg beskou. Elke persoon het die reg om te werk (as hy wil werk) en moet beskerming teen werkloosheid gebied word. Dit impliseer dat die Suid-Afrikaanse regering 'n verantwoordelike beleid moet volg wat daarop gemik is om voldoende en volhoubare werksgeleenthede vir alle landsburgers ongeag ras, geslag of kultuurgroep te verskaf. Om die doel te bereik moet alle beskikbare middele, meganismes en hulpbronne ingespan word. Dit kan eventueel tot 'n afname in misdaad lei, emigrasie verminder en die finansiële las op die staat verminder.

#### **4.4.3 Weerstand teen Verandering**

Die implementering van multikulturaliteit in die onderneming is 'n sprekende voorbeeld van verandering.

Mense vrees verandering, die nuwe hou altyd 'n bedreiging in, want dit is die onbekende. Dit staan bekend as toekomsfobie. Elke mens beskik oor paradigmas – dit is ons breë intellektuele raamwerke, hoe ons dinge sien en doen en dit veroorsaak dat mense nie kan begryp dat dinge nie meer soos in die verlede kan voortgaan nie. Weerstand het gewoonlik sy oorsprong in individue of groepe en ons onderskei drie kategorieë van weerstand naamlik: Passiewe, aktiewe en aggressiewe weerstand. Weerstand kan ook sy oorsprong in die eksterne omgewing hê byvoorbeeld die politiek of die interne omgewing soos interpersoonlike verhoudings. Weerstand kan egter ook gesond wees deurdat dit iets kan voorkom wat skadelik kan wees vir 'n persoon of samelewing (Vago, 1999:29-30).

#### **4.4.4 Bestuur van Verandering**

Die bestuur van verandering is nie 'n eenmalige gebeurtenis nie, dit is 'n proses met 'n aantal stappe. Hierdie stappe is egter nie streng voorskriftelik nie, want die uitkoms is gewoonlik die

belangrikste. Dit is belangrik dat verandering bestuur moet word want indien veranderingsdruk op die onderneming geïgnoreer word, sal dit mettertyd in destruktiewe druk verander en die oorlewing van die onderneming in gevaar stel. Verandering word deur middel van die volgende stappe geïmplementeer.

- Bepaal die onderneming se gereedheid vir verandering
- Identifiseer die oorsprong van die weerstand
- Diagnoseer die redes vir weerstand
- Implementeer strategieë vir die bestuur
- Evalueer proses

Die Bestuur van verandering het van 'n model na 'n geïntegreerde proses in die onderneming gevorder en is vandag deel van die suksesvolle onderneming se totale bestuursproses. Dit word algemeen aanvaar dat die moderne onderneming nie die omgewing waarin dit funksioneer as 'n konstante faktor kan beskou nie, maar moet aanvaar dat deel van sy oorlewing regstreeks verband hou met die mate van sukses waarmee dit bestuur word in 'n veranderende wêreld. Die onderneming wat leer uit sy eie en ander se ervaring, sal beseef dat die onderneming van die toekoms meer buigsaam sal moet wees in 'n wêreld van teenstrydighede (Kroon, 1995:507–512).

#### • **Leierskap uitdagings**

Watter uitdagings is daar vir toekomstige bestuurders in Suid-Afrika? Noudat die belangrike rol van leierskap in die onderneming uitgewys is, doen die vraag hom voor watter eise leiers in maatskappye in die nuwe Suid-Afrika moet trotseer.

Volgens Gerber *et al.* (1998) lê die grootste uitdaging binne die onderneming. Dit is duidelik dat baie organisasies in Suid-Afrika tans te veel bestuur en te min leierskap het. Die werklike uitdaging is om sterk leierskap en sterk bestuur saam te voeg en die een te gebruik om die ander in ewewig te hou. Bestuur gaan om die hantering van kompleksiteit, en leierskap deur

die hantering van verandering. 'n Belangrike kenmerk van toekomstige leiers van maatskappye in Suid-Afrika is dat hulle die bevolkingsamestelling van die land behoort te weerspieël. Die dae van outokratiese leierskap is vir ewig iets van die verlede. In die veranderde wêreld is die begrippe "bevel" en "beheer" nie meer aanvaarbaar nie. Leierskap van die toekoms sal leiers met 'n sterk waardestelsel met elemente soos integriteit, regverdigheid, geregtigheid en respek vir die individu en sensitiwiteit vir kulturele uiteenlopendheid verg.

Die toekomstige leier moet ook omgee, empatie betoon, gewillig wees om te dien en die waarde van mense kan herken. Om daarin te slaag, behoort leiers op die volgende aannames te bou:

- Mense is betroubaar en doelgerig
- Almal kan 'n unieke bydrae lewer.
- Ingewikkelde probleme behoort op die laagste moontlike vlak hanteer te word (Gerber, 1998:292–298).

Multikulturaliteit is sonder twyfel 'n leierskap uitdaging.

Die beste manier van bestuur is om almal in te sluit en niemand uit te sluit nie.

Dit vorm 'n klimaat wat alle tipe werkers ondersteun. Terwyl sommige bestuurders nog na die maatskappy as 'n "melting pot" verwys, is daar 'n nuwe generasie bestuurder wat bou aan 'n alomvattende multikulturele benadering. Die leiers heg veel waarde aan diversiteit en pas sodoende hul strategieë aan. Die tipe leiers is agente van verandering wat leer hoe om ander te inspireer en sodoende verandering te bewerkstellig wat lei tot 'n produktiewe werksmag.

## **4.5 UITDAGINGS VIR BESTUUR**

Een van die grootste uitdagings waarmee bestuur deesdae te doen kry, is om aan al die werknemers se behoeftes te voorsien ongeag hulle kultuur.

Hier volg enkele uitdagings soos aangedui deur Carr-Ruffino (1999:519-525):

### **⇒Onversoenbare Korporatiewe Kultuur**

Vir diverse werknemers voel die organisasie kultuur soms onvriendelik en stresvol wat lei tot aliënasië. Op hoër vlakke is hulle in die minderheid en word “anders” behandel. As hulle geïsoleerd bly, word hulle gesien as arrogant, en as hulle poog om toe te tree tot die binnekring, kry hulle te doen met stereotipering. Organisasie kultuur moet dus aanpas word voordat diversiteit suksesvol bestuur kan word.

### **⇒Onversoenbare Organisasie Sisteem**

Vir die sisteme om te werk moet dit gepaard gaan met verandering in die organisasie kultuur. Dit is een van die redes wat aangevoer word vir hoekom regstellende aksie nie heeltemal suksesvol was nie - dit het nie kultuurverandering ingesluit nie. President Mandela het onlangs by die opening van die Parlement gesê: “EE is rapidly overtaking AA (Employment Equity will replace Affirmative Action). “Some SA businesses realised the limitations of affirmative action”.

### **⇒Einde van Historiese Uitsluiting**

Nie-tradisionele werkers is buite die binnekring gehou. Magposisie was in die hande van blanke mans. Bestuur weet nou dat die siklus gebreek moet word en dat almal 'n gelyke kans verdien.

### **⇒Konflik tussen Groepe**

Wanneer groepe met mekaar vir voordele, status en mag kompeteer kan dit 'n hindernis veroorsaak. Rassegeweld toon dat dit nie 'n probleem is wat net in organisasies voorkom

nie, maar regoor Suid-Afrika. Bestuur kan nie meer die taktiek gebruik om die groepe teen mekaar af te speel vir hoër produktiwiteit nie.

#### ⇒ **Netwerk Hindernisse**

Individue sukkel om inligting te bekom wat hulle benodig vir maatskappy visie. Sodoende sukkel hulle met die hantering van maatskappy politiek. Hier speel organisasie kultuur 'n bepalende rol.

#### **4.5.1 Bestuur van die benoemde kultuur**

Om aspekte soos regstellende aksie en gelyk indienseneming te waardeer moet die aard van werk verstaan word. Op funksionele vlak kan werk gesien word as waardevol omdat dit 'n inkomste genereer wat belangrik is vir lewenskwaliteit. Deur dit te verstaan, kan bestuur die verskillende betekenisse wat groepe aan werk heg, begryp.

Benoeming is 'n manifestasie van wat mens verstaan as opleiding en betekenisvolle werk (Aruaugam, 1996:26-28).

Verpligting daarteenoor verwys na wat verwag word van iemand wat werk. Dit kan wees die voltooiing van 'n regverdigte dag se werk of eerlikheid en kreatiwiteit.

Die ondergenoemde faktore kan as onderliggend beskou word by interaksie tussen werknemer en werkgewer.

- die plig om te werk teenoor die reg om te werk
- werkers se benoeming tot werk teenoor hulle verpligting om omstandighede te verbeter
- reg om her-opgelei te word en vaardighede te ontwikkel wat mag nodig wees vir die toekoms
- reg om van die opvoedkundige stelsel te verwag om mense voldoende op te lei

Persepsies van regverdigheid word beïnvloed deur interpersoonlike vergelykings. Mense is geneig om hulself te vergelyk met sekere verwysingsgroepe en op grond hiervan ontwikkel mense sekere standaarde waarop hulle hul inset, uitset gedrag baseer. Vakbonde het gedemonstreer hoe werkers van sekere meganismes gebruik kan maak om byvoorbeeld gelyke indiensneming te bevorder.

Werkverpligting sal eers suksesvol behaal word indien daar 'n klimaat van gelykheid bestaan binne die organisasie. Maar hoe word 'n gevoel van gelykheid behaal? Basies is dit die voorsiening van regverdige, redelike salarispakkette en die toeken van basiese menseregte.

Op sosiale vlak speel regstellende aksie 'n rol by die balansering van ongelykheid. By die bestuur van regstellende aksie aanstellings moet bestuur sensitief wees vir die "benoeming" wat saam loop met die aanstelling van opgeleide swart personeel. Hierdie werkers ervaar gewoonlik 'n gevoel van onbekwaamheid tussen hulle wit medewerkers. Die aspek word verder ondersteun as die sogenaamde "regstellende aksie" werker dan onbekwaam voorkom in sy werk (Aruaugam, 1996:27-28).

Met die implementering van regstellende aksie strategie is daar faktore wat deur bestuur in ag geneem moet word naamlik:

- Bestuur moet seker maak dat die pos wat die kandidaat betree betekenisvol is vir die onderneming, en as relevant beskou word vir produktiwiteit. Ontwikkelingsareas moet oorgedra word aan die werknemer deur 'n opleidingsproses wat sal help met sy aanpassing in die onderneming.
- Bestuur moet waak teen die afwatering van posvereistes. Die posvereistes moet duidelik aan die werker oorgedra word met ruimte vir bespreking van die verwagtinge van beide partye.
- Bestuur moet besef dat regstellende aksie personeel, net soos ander personeel, ook behoefte het aan beroepsontwikkeling. Geen lojaliteit kan van 'n werknemer verwag word as daar nie voldoende beloning gebied word nie. Organisasies moet genoegsame geleenthede bied vir al sy werkers.

Terselfdertyd moet regstellende aksie werkers besef dat swak werkverrigting nie verskoon sal word as gevolg van die sogenaamde regstellende aksie status nie (Aruaugam, 1996).

#### **4.5.2 Regstellende aksie en Gelyke indiensneming**

Dekades van apartheidswetgewing, die toepassing daarvan in Suid-Afrika en die omvattende besprekings oor die regstelling van historiese ongelykhede, het met die bekendstelling van die Green Paper on Employment and Occupational Equity op 1 Julie 1996 'n nuwe era betree. Verster (soos aangehaal deur Gerber, 1998:161-165) sê die volgende: "The Green Paper suggests that measures for employment equity should contribute to alleviating inequalities as part of a broad strategy of reconstruction and development. The approach taken combines anti-discrimination measures to protect individuals with measures to encourage insitutional and cultural change by employers."

Ondernemings verkies om regstellende aksie te beskou as 'n tydelike ingryping met die doel om rasse en geslagsongelykhede in die werkplek reg te stel. 'n Duidelike onderskeid moet egter tussen die begrippe regstellende aksie en gelyke indiensneming getref word. Die instelling van regstellende aksie en gelyke indiensneming in ondernemings hang af van die kultuur binne die onderneming en die kritieke rol wat bepaalde mense speel.

Regstellende aksie kan egter uit verskillende hoeke benader word en praktiese planne om bestuur te help bestaan wel. Die skerp uiteenlopende standpunte van sakelui in Suid-Afrika moet aangespreek word (Gerber, 1998:163-170).

#### **▲Regstellende aksie**

Oud President Mandela het by geleentheid gesê: *"The primary aims of affirmative action must be to redress the imbalances created by the apartheid era. We are not asking for hand-outs from anyone, nor are we saying that just as a white skin was a passport to privelege in the past, so a black skin should be the basis of privilege in the future nor is it our aim to do away with qualifications. The first point to be made is that affirmative action must be rooted in principles of justice and equality "* (Bekker, 1998:3).

Die konsep van regstellende aksie kan ook as 'n werktuig vir nasionale heropbou of selfs transformasie beskou word, of om die ongelykhede van diskriminasie in die verlede uit te skakel of te verminder. Dit kan ook beskou word as 'n strategie om armoede te bestry.

Die uiteenlopende sienings van wat regstellende aksie is, word in die volgende drie omskrywings goed saamgevat. Dit is die omskrywings van enkele skrywers volgens Gerber *et al.* (1998).

Njuguna sien dit soos volg: *"My definition of affirmative action in the workplace is adopting management styles conducive to racial integration and developing attitudes that enhance racial coexistence, racial tolerance and racial acceptance"*.

Moerdyk is van mening dat regstellende aksie uit positiewe stappe bestaan om historiese ongelykheid deur middel van opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede in sowel die werksomgewing as die breër gemeenskap reg te stel.

Daarenteen stel Joubert dit: *"If we see affirmative action merely as the replacement of white labour with black labour to redress inequality and injustices we have no chance of improving South Africa's competitiveness. If, however we assess South Africa's skills profile in the context of leading developing and even developed countries of the world and determine what must be done at an international, national and organisational level to improve our skills base, we will be on the road to improvement and success"*.

Dit is duidelik dat regstellende aksie die sosiale ongeregtheid van die verlede behoort reg te stel.

Regstellende aksie moet egter ook geleentheid skep waardeur mense ongeag hul ras of geslag hul leierskapsvaardighede kan ontwikkel wat beskikbaar gestel kan word om in die land se behoeftes te voorsien.

(Bylaag A bevat enkele vrae wat saamgestel is deur Duvenage van die Departement Bedryfsielkunde van die Stellenbosch Universiteit rakende die mites wat bestaan rondom Regstellende aksie.)

## **▲Gelyke Indiensneming**

Regstellende Aksie is 'n arbeidsmarkbeleid met die doel om wanbalanse van die verlede, wat die regstreekse gevolge van diskriminasie was, reg te stel. Gelyke indiensneming is 'n arbeidsmarkbeleid wat ten doel het om toekomstige diskriminasie te verhoed.

Op Grond van die Groenskrif is gelyke indiensneming die volgende:

- Die uitwissing van alle onbillike diskriminasie wat indiensneming, bevordering, opleiding, en salarisvoordele betref.
- Maatreëls wat werkgewers aanmoedig om hul onderneming te omskep om onregverwerdige struikelblokke tot indiensneming te verwyder en opleiding en bevordering van alle groepe te versnel.

In die hieropvolgende gedeelte, met spesifieke verwysing na Figuur 1, word die belangrikheid vir bestuur aangetoon ten opsigte van gelyke indiensneming en die bestuur van 'n multikulturele werksmag in 'n veranderende omgewing. Die wiel kan as rigtingwyser dien vir bestuur by die implementering van 'n gelyke indiensnemingsprogram in die organisasie

### **4.5.3 Arbeidsbillikheidswiel (Figuur 4.1)**

Die arbeidsbillikheidswiel is deur Nicolau (1999) ontwerp, en bekend gestel tydens 'n voorlegging by Anglo Gold gedurende 1999.

Hoekom 'n wiel? 'n Wiel stel verandering voor en veroorsaak ook verandering soos die wiel draai. Die wiel benodig iets om te beweeg en die iets is die onderneming/organisasie.

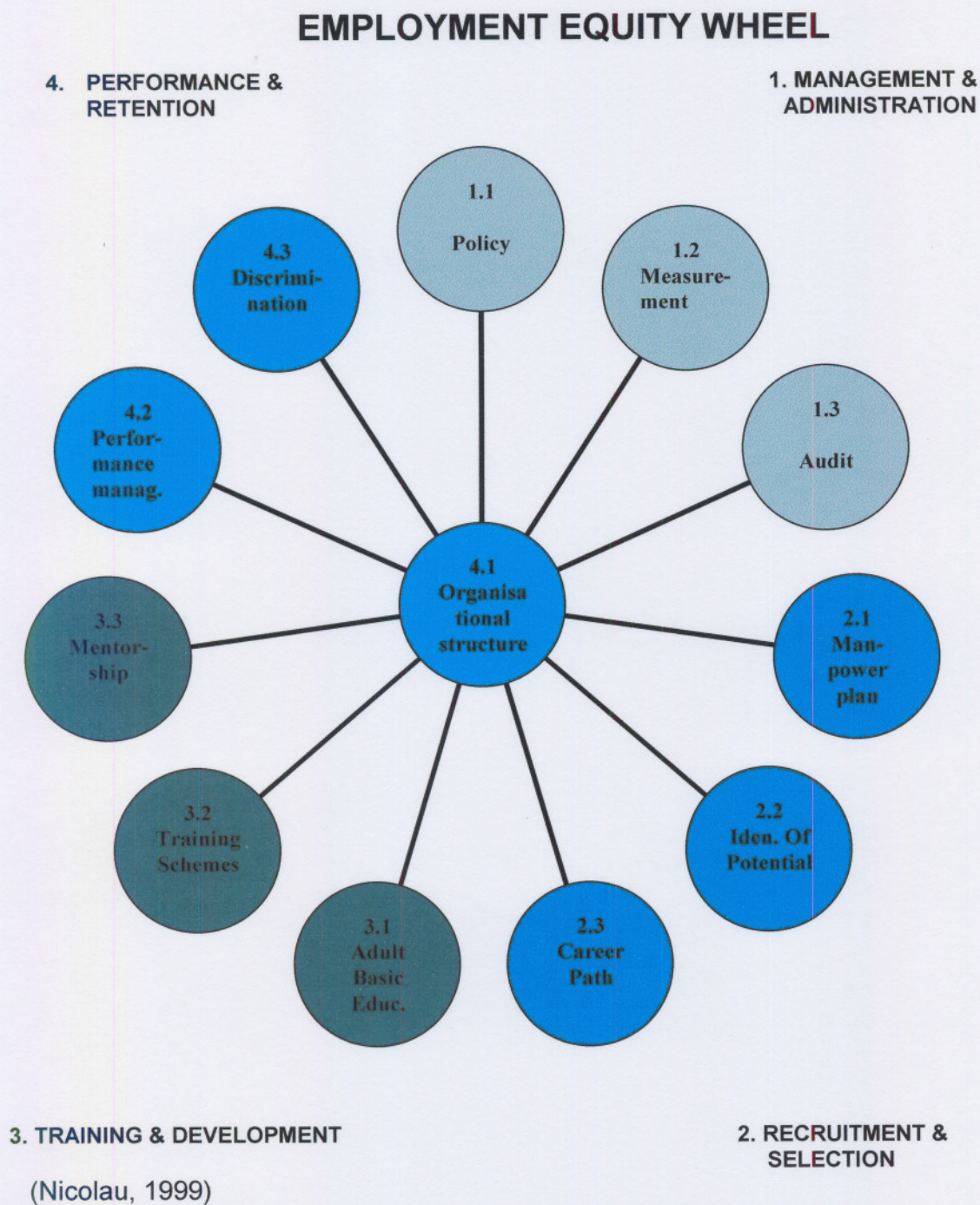
Die wiel word eerstens in twee helftes verdeel:

- Die boonste helfte stel die organisasie voor en behels die beleid in terme van regstellende aksie en die stand van diskriminasie in die onderneming, sowel as pogings om dit te verwyder.

- Die onderste helfte stel die arbeidsbillikheidskandidaat voor. Ontwikkeling in die organisasie en die identifisering van individue vir opleiding en ontwikkeling.

Voorts word die wiel in vier kwarte verdeel naamlik. Bestuur en Administrasie, Werwing en Keuring, Opleiding en Ontwikkeling, Prestasie en Instandhouding.

**FIGUUR 4.1 Arbeidsbillikheidswiel**



## **1. Bestuur en Administrasie**

'n Organisasie moet sy strategie bestuur en deurentyd monitor, en bewus wees van interne en eksterne invloede. Die organisasie moet kennis dra van regeringsbesluite en veranderinge en die invloed daarvan op die onderneming. Bestuur en administrasie word verder verdeel in beleid, maatstaf en kontrole.

### **(a) Beleid**

'n Beleid moet opgestel en gedefinieer word sodat :

- die organisasie duidelik en onteenseglik sy voorneme om arbeidsbillikheid te bereik uitspel.
- Ondersteuning en deelname dwarsdeur die organisasie sal voorkom, soos uiteengesit in die arbeidswetgewing.

### **(b) Maatstaf**

Tweeledig

- Komponente van arbeidswetgewing wat 'n invloed op die organisasie uitoefen.
- Tweedens verduideliking van wetgewing om te verstaan wat bedoel word.

Verder moet daar getoon word hoe die onderneming te werk sal gaan om die situasie te verbeter, wat gereelde montering van die beleid impliseer.

### **(c) Kontrole**

Kontrole is die proses in die strategie waar die huidige stand van billikheid in organisasie gekontroleer word deur te kyk na die volgende punte:

- Totale profiel van werksmag
- Enige struikelblokke as gevolg van ras

- Enige diskriminerende gebruike in huidige beleid
- Arbeidsbillikheidkandidate van die verlede, waar is hulle nou?
- Sukses en mislukking van verlede vir suksesvolle toekoms.

## **2. Werwing en Keuring**

Die inhoud van hierdie kwadrant is selfverduidelikend en konsentreer op die werwing en keuring van die potensiële arbeidsbillikheidkandidaat binne die organisasie.

Die volgende drie punte word bespreek: Mannekrag beplanning, Identifisering van potensiaal en loopbaan beplanning.

### **(a) Mannekrag beplanning**

Volgens Armstrong (1988:205) is die eenvoudigste definisie van menslikehulpbron beplanning, die volgende: Dit is die regte hoeveelheid werknemers, van die regte soort wat op die regte tyd beskikbaar is vir die onderneming.

Boudreau (1988:313) definieer verder Menslike hulpbronbeplanning soos volg: *"...The process that estimates the future demands for employees, both in quality and quantity, compares the expected demand with the current work force, and determines the employee shortages or surpluses based on the organisation strategies and objectives."*

### **(b) Identifikasie van Potensiaal**

Hierdie fase handel nie net oor die identifisering van potensiaal nie, maar ook oor die ontwikkeling van potensiaal.

#### Seleksie

Indien 'n vakante pos ontstaan, moet die demografie van die pos bestudeer word tesame met die demografie van die organisasie as geheel. Daar mag dan besluit word om die pos aan 'n persoon te gee teen wie daar in die verlede gediskrimineer was.

'n Regstellende aksie kandidaat wie laer meet ten opsigte van vaardigheid as 'n ander kandidaat, maar wat potensiaal toon vir ontwikkeling, behoort dan aangestel te word bo die ander kandidaat. Dit moet egter nooit gebeur dat 'n middelmatige of onbevoegde regstellende aksie kandidaat aangestel word indien daar 'n uitstaande kandidaat van die nie-aangewese groep beskikbaar is nie. Dit kan nadelig wees vir die organisasie en die aangestelde, omrede hy homself nie sal kan bewys in sy posisie nie.

Die ontwikkelingsaspek van regstellende aksie is baie kompleks. Menslike hulpbron departemente behoort programme daar te stel wat persone met potensiaal identifiseer. Sekere probleme kan opduik, byvoorbeeld werknemers uit ander groepe mag voel hulle kry nie dieselfde geleenthede nie, dus moet programme die hele groep insluit, voorheen gediskrimineerde groepe sowel as die ander. Daar moet beklemtoon word dat nuut aangestelde persone se toekomstige bevordering sal afhang van prestasie bereiking en nie van regstellende aksie status nie.

### **3. Opleiding en Ontwikkeling**

Hierdie kwadrant bestaan uit basiese volwasse onderrig, opleidingskemas en meesterskap.

Daar is verskeie redes hoekom opleiding belangrik is vir 'n organisasie om sy doelwitte te bereik:

- Opleiding gee werkers rigting in hulle poste, help om die werksomgewing beter te leer ken, wat weer hoër produksie beteken.
- Opleiding verhoog betroubaarheid en moraal.
- Opleiding verhoog kwantiteit en kwaliteit van 'n organisasie se uitsette
- Opleiding verminder die afwesigheidsyfer en verhoog werksatisfaksie.
- Tegnologiese ontwikkeling beteken voortdurende ontwikkeling en opleiding van werkers.

Dit is belangrik dat 'n mentor gebruik word om die proses te monitor:

- 'n mentor bevorder werklike groei
- is 'n model om na te volg
- help 'n kandidaat om effektief doelwitte na te streef
- speel 'n sleutel rol in groeipatrone

#### **4. Prestasie en instandhouding (die organisasie)**

Die volgende aspekte sal bespreek word: organisasiestruktuur, prestasie bestuur en diskriminasie.

##### **(a) Organisasiestruktuur**

Dit is belangrik dat die verskille ten opsigte van kultuur binne 'n organisasiestruktuur die basis vorm van hoe organisasiestrukture bestuur en opgestel behoort te word. Tradisionele organisasiestrukture was nie potensiaal georiënteer teenoor arbeidbillikheidskandidate nie. Ou strukture het arbeidbillikheidskandidate onderdruk, en geen ruimte gelaat vir hulle ontwikkeling nie.

Deelnemende strukture tesame met 'n kultuur van vryheid van spraak en betrokkenheid, is al basis waarvolgens kandidate raakgesien en geïdentifiseer kan word. 'n Voorbeeld van so 'n struktuur is die "Team Room" of "Green area"-kommunikasiestruktuur.

Hierdie kommunikasiestruktuur verseker die deelname van elke individu in enige organisasie. Wisselwerking tussen groepe kan plaasvind vanaf 'n direkte leier tot 'n span of groot massa kommunikasie sessies. Opwaartse en afwaartse kommunikasie kan vrylik plaasvind.

## **(b) Prestasie bestuur**

Om te verseker dat die prestasie van die organisasie volgehou word, is dit noodsaaklik om na individuele prestasie te kyk. Die arbeidsbillikheidskandidaat benodig volledige en gereelde terugvoering oor sy vordering, foute en prestasie.

## **(c) Diskriminasie**

Diskriminerende praktyke manifesteer hulself in die volgende gebiede:

- Ras: Onregverdigde behandeling gebaseer op velkleur.

Dit beteken ook dat omgekeerde diskriminasie wat regstellende aksie as 'n rassistiese beleid beskou, bestaan

- Geslag: Vind gewoonlik plaas teenoor vroue, en ook homoseksuele persone.
- Mense met gebreke: Die gebrek aan infrastruktuur om die fisiese gebrek van mense te akkommodeer.
- Kultuur: Onwilligheid van organisasie om verskillende kulture te meng. Onvermoë om kulturele sinergie in werksplek te kry.

Bevordering van billikheid en die verwydering van struikelblokke is die hoofdoelwit van hierdie kwadrant. Resultate en observasie van uitkomst in hierdie segment verwys na ander segmente van die wiel, byvoorbeeld die opstel van beleid, loopbaanbeplanning en mentorskap.

Dit is duidelik dat regstellende aksie en gelyke indienseneming 'n realiteit geword het, of organisasies daarvan hou of nie. Onvermydelik word die onderneming se strategie nie net beplan om die maksimum uitsette te lewer nie, maar ook om die mate waarin 'n organisasie betrokke is in die transformasie van ou organisasiekultuur en omgewing te bepaal. Die proses moet plaasvind in aansluiting met ekonomiese bemagtiging van mans en vrouens

teen wie daar voorheen gediskrimineer is. Die foute van die verlede moet reggestel word, maar op so 'n wyse dat die doelwit altyd regstelling bly en nie die permanente bevordering van een groep ten koste van 'n ander nie (Gerber, 1998:171-175).

(Bylaag B bevat die Finansiële Instelling, ABSA Bank se gelyke indiensnemings beleid.)

#### **4.6 INTERPERSOONLIKE FAKTORE BY DIE BESTUUR VAN MULTI-KULTURALITEIT**

Multikulturalisme is die verheerliking van die kompleksiteit en verskille wat diverse mense na 'n organisasie bring.

Bestuur is verantwoordelik vir die interpersoonlike dinamika binne die onderneming. Bestuur kan slegs suksesvol wees as alle faktore in ag geneem word, waarvan die belangrikste is om die wêreld deur iemand anders se oë te sien. Johnson, Johnson en Maruyoma (aangehaal deur Kemp, 1997:22-23) se studies het getoon dat stereotipering en vooroordele steeds sterk na vore kom in die meeste samelewings. Dit beteken dat deur dit reg te bestuur, die verhoudings tussen groepe en mense verbeter kan word.

Hier kan Tönnies se "Gemeinschaft" 'n aanduiding vir bestuur wees deurdat interaksie met die werker die meer "oop" beleid tot voordeel kan strek. Daar moet terug beweeg word op die kontinuum soos gestel in die figuur in hoofstuk drie.

Johnson en sy kollegas beskryf sosiale interaksie in terme van die waargenome doelwit afhanklikheid van mense wat betrokke is by die interaksie. Hulle onderskei drie tipes doelwit strukture:

- ☐ koöperatiewe
- ☐ kompeterende
- ☐ individualistiese

'n Koöperatiewe sosiale situasie is waar individue afhanklik is van mekaar vir die bereiking van hulle doelwitte.

'n Kompetierende sosiale situasie is wanneer die bereiking van een persoon se doelwit die ander persone verhoed om hulle doelwitte te bereik, 'n wen-verloor situasie.

'n Individualistiese sosiale situasie is waar een persoon streef om sy doel te bereik en die pogings van ander totaal ignoreer.

Johnson, Johnson en Maruyoma (soos aangehaal deur Kemp, 1997) se studies het getoon dat interaksie van koöperatiewe aard 'n belangrike rol speel as determinant om te bepaal of kruiskulturele kontak positiewe resultate het wat betref verhoudings.

Nege faktore wat 'n rol speel in die bevordering van multikulturele verhoudings is geïdentifiseer en word volgens Kemp (1997:22-23) bespreek :

#### \*Vooroordele voor interaksie

Mense is geneig om negatiewe houdings in te neem teenoor ander, selfs voor interaksie plaasgevind het. Stigmas word dan aan persone toegeken. Wanneer interaksie dan plaasvind word eerste indrukke oorskadu deur hierdie vooroordele. Sodra hierdie indrukke dan gevorm is, lei dit tot negatiewe evaluasie, lae verwagting en verwerping. Die proses lei tot swak kruiskulturele verhoudings.

#### \*Fisiese omgewing

Ten spyte daarvan dat mense in dieselfde fisiese omgewing is, gebeur dit selde dat vriendskappe ontwikkel oor etniese grense heen. Die blote vermenging van mense in die werksomgewing lei nie outomaties tot samewerking nie. Bestuur moet stappe neem wat mense van verskillende kulture dwing om met mekaar te meng sodat hulle kan sien dat mense van verskillende kulture ook maar net mense is.

#### \*Fasilitering van doelwitbereiking

Samewerking met persone van ander kulture om doelwitte te bereik bevorder interpersoonlike verhoudings en verminder opsionele interaksie. Dit word bereik deur die vermenging van kulture in werkspanne.

#### \*Perspektief inname

Dit verwys na die vermoë om die wêreld vanuit die oogpunt van ander te beskou. Dit vermeerder 'n individu se empatie met ander, wat verhoudings verbeter.

#### \*Realistiese persepsies

Die vermoë om realisties te wees teenoor ander se goeie en slegte punte en om jou persepsies te verander, bevorder beter interpersoonlike verhoudings.

#### \*Koöperatiewe oriëntasie

Diegene wat bereid is om saam met ander te werk wat van hulself verskil, het groter sukses met interpersoonlike verhoudings. Organisasies moet die tipe houdingsverandering bevorder.

#### \*Verwagtinge

Indien 'n individu verwag dat sy interaksie met ander suksesvol sal wees bevorder dit sy aanvaarding van daardie groep. Aanvaarding van verskillende groepe en beter verhoudings word hierdeur bevorder. Suksesvolle bestuur van diversiteit beteken die plaas van diverse mense in spanne waar samewerking kan ontwikkel.

#### \*Ondersteun en aanvaar

Wanneer 'n individu voel dat hy die ondersteuning van 'n groep het, hoe meer sal die persoon bereid wees om die groep te aanvaar. Lede in diverse groepe moet gemotiveer word om mekaar te ondersteun.

### **\*Selfvertroue**

Dit is al bewys dat selfvertroue en vooroordele verbind is. Sodra daar 'n styging in selfvertroue is, is daar 'n vermindering van vooroordele. 'n Persoon met genoeg selfvertroue is geneig om ander makliker te aanvaar, en sodra 'n persoon deur die groep aanvaar word styg sy selfvertroue

Uit bogenoemde blyk dit dus:

Suksesvolle bestuur van multikulturaliteit beteken die plaas van diverse mense in werkspanne waar samewerking kan plaasvind. Bestuur moet hierdie proses aan die gang sit en dit kan slegs gedoen word as hulle interpersoonlike verhoudings verstaan en hulself in 'n ander se skoene kan plaas (Kemp, 1997).

## **4.7 KOMMUNIKASIE**

Kommunikasie en kommunikasiekanale is noodsaaklik vir die oorlewing van enige onderneming. Dit is 'n bekende feit dat die kommunikasiemetodes en kanale wat in 'n onderneming gebruik word, gewoonlik die doeltreffendheid van kommunikasie tussen verskillende groepe soos toesighouers en ondergeskiktes, werkersgroepe en die werkgewer bepaal. Doeltreffende kommunikasie op alle vlakke van die onderneming is noodsaaklik. Wat arbeidsverhoudinge betref is dit nie soseer die kommunikasiemiddele wat belangrik is nie maar eerder die wyse waarop iets gesê word. As kommunikasie op verkeerde aannames gebaseer is, kan dit lei tot konflik (Gerber, 1998:357).

Veral wanneer met ander kultuurgroepe gewerk word, moet bestuur sensitief wees. Die bevolkingsamestelling van Suid-Afrika is baie kompleks. Die bevolking is saamgestel uit 'n verskeidenheid kulture met selfs 'n groter verskeidenheid tale. Hieruit is dit duidelik dat daar baie ruimte vir konflik bestaan, maar dit skep ook die geleentheid om die kultuur met sy gebruike en die taal van ander bevolkingsgroepe te ontdek.

Van die verskille wat onderskei kan word is soos volg:

- Baie inheemse Afrikatale het nie aparte woorde vir kleure nie en vir die sprekers is dit bloot 'n verskil in skakering.
- Die westerse kultuur erken oogkontak tydens 'n gesprek as deel van goeie kommunikasie terwyl dit nie in die Zoeloe kultuur nie aanvaarbaar is nie. Die vermyding van oogkontak is 'n teken van respek en kom gewoonlik voor waar 'n junior 'n senior persoon aanspreek. In die westerse kultuur word die vermyding dan beskou as oneerlikheid en onbetroubaarheid.
- Die stemtoon het ook verskillende betekenisse in beide die blanke en swart kultuur. By sommige swart kulture is 'n sagte stem 'n teken van respek, terwyl 'n harde stem aanvaarbaar is as jy met bekendes gesels, vir die blankes is dit weer hinderlik of onbeskof.

Kommunikasie in die onderneming is ingewikkeld omdat persone in die onderneming elkeen sy eie rol binne 'n bepaalde gesagshiërargie moet vertolk.

In 'n vinnig veranderende situasie soos in Suid-Afrika bestaan daar geen maklike oplossing nie. Groot eise word aan verbeelding, moed en deursettingsvermoë gestel. 'n Vraag het ontstaan na "iets anders" in plaas van "meer van dieselfde". Kommunikasie is die belangrikste rede vir die mislukking of sukses van ondernemings in Suid-Afrika veral as gekyk word na die verskillende kulture, tale en die moontlikhede vir misverstande en konflik.

Om aan te pas by die omgewing moet die onderneming verander en die verandering is 'n kommunikasieproses. Die probleemsituasie wat mag ontstaan moet deur doeltreffende kommunikasie tot voordeel gebruik word om mense aan te spoor tot hoër kreatiwiteit en verbintenis tot hulle werk (Kroon, 1995:378-386).

#### **4.7.1 Besigheidskommunikasie**

Die manier waarop mense optree en kommunikeer in die besigheidswêreld verskil van kultuur tot kultuur. Die variasie kom voor in alle stadiums van ontwikkeling en op alle vlakke van organisasies. Alhoewel die meeste reëls van toepassing is op nasionale vlak moet ons

ook die internasionale omgewing in ag neem. Dit is onmoontlik om bewus te wees van alle verskynsels van besigheidskommunikasie, maar organisasies en veral bestuur moet hulself voorberei vir dit wat hulle dalk mag teëkom in die werksomgewing.

Daar moet na gekyk word om die moontlikheid van wankommunikasie en verkeerde persepsies in die besigheidswêreld uit die weg te ruim. Dit is belangrik om te onthou dat besigheidskommunikasie uit bestuurs- en markkommunikasie bestaan.

In die organisasie is kommunikasie vinnig besig om een van die belangrikste bestuursvaardighede te word. Dit word aanvaar dat elke bestuurder 'n kommunikasie bestuurder is en hierdeur 'n bydrae moet lewer tot die bereik van organisasie doelwitte wat gegrond is in sy omgang met sy werknemers. Alle werkers deel 'n betekenis of bedoeling as hulle kommunikeer en dit is belangrik om te verseker dat almal die regte betekenis heg aan wat gekommunikeer word.

Daar kan nie daarop staat gemaak word dat alle lesers die korrekte betekenis sal kry uit byvoorbeeld 'n geskrewe teks of gesproke woord nie. As die inhoud inligting bevat wat onbekend is vir sekere kulture kan dit verwarring en verkeerde interpretasie tot gevolg hê.

Dit is belangrik om te onthou dat dit nie altyd die optrede van verskillende kulture is wat doeltreffende bestuur verhinder nie, maar foutiewe interpretasie wat ook 'n rol kan speel.

Swart mense wat laat opdaag of voor ander by 'n deur instap verhinder nie effektiewe kommunikasie nie. Die hindernis lê in die verkeerde interpretasie as gevolg van 'n gebrek aan bewustheid en begrip. Vir effektiewe bestuur deur middel van, kommunikasie moet daar soveel as moontlik inligting bekom word oor ander kulture, hul gebruike en interpretasie. Multikulturele besigheidskommunikasie is 'n voortdurende evolusie van omstandighede. Daar bestaan 'n geweldige behoefte aan doeltreffende tegnieke en strategieë om hierdie kommunikasie suksesvol te laat verloop (Hugo-Burrows, 1998:90-101).

## 4.8 KULTURELE SINERGIE

Sinergie impliseer dat die geheel altyd groter as die somtotaal van sy onderdele is. Die verskillende afdelings van die onderneming is in hulle totaliteit deur samewerking meer produktief as wanneer elkeen in isolasie sou optree. Positiewe sinergie word voorgestel deur  $2+2=5$  en negatiewe sinergie deur  $2+2=3$ . Binne die onderneming as 'n stelsel, vorm bestuur op sigself 'n stelsel deur die rigting wat aan tegnologie gegee word, die organisering van mense en middele en die skepping van 'n verwantskap tussen die onderneming en sy omgewing (Kroon, 1995:42).

Bepaalde take kan net deur die gesamentlike poging van 'n aantal individue wat saam werk, voltooi word. Die verskeidenheid ervarings en kundigheid onder die lede van die groep bied 'n sinergie-uitwerking wat op toenemende komplekse probleme van moderne ondernemings van toepassing gemaak kan word. Sinergie kan samewerking aanmoedig om formele werkskikkings aan te pas deur byvoorbeeld ingewikkelde take onder lede te verdeel of af te wissel. Lidmaatskap van 'n groep bied aan individue die geleentheid vir inisiatief. Groepe bied kameraadskap en 'n bron van onderlinge begrip en steun van kollegas. Dit kan help om werkprobleme op te los en stres en veeleisende werkstoestande teen te werk.

Die groep bied riglyne oor algemeen aanvaarbare gedrag. Dit help om dubbelsinnige situasies te verhelder, soos die mate waarin amptelike reëls en regulasies in die praktyk gehoorsaam moet word, die reëls van die spel, en wat as korrekte gedrag beskou word. Die informele onderneming plaas druk op groepslede om eise van bestuur oor sake soos hoër uitset of veranderings in werkmetodes teen te staan. Groepsverbande kan beheer oor individuele gedrag aan die hand werk. Individue koester wisselende verwagtinge oor die voordele van lidmaatskap van die groep.

Groepe is 'n potensiële bron van motivering en werksbevrediging en ook 'n belangrike bepaler van doeltreffende ondernemingsprestasië. Dit is belangrik dat 'n bestuurder die redes vir die ontstaan van groepe verstaan (Gerber, 1998:320-321).

Dit is belangrik om daarop te let dat daar maar onlangs eers gekyk is na die sinergie van verskillende kulture. Histories het 'n uiters onverskillige houding hierteenoor bestaan. Die

kulturele agenda het altyd behels dat een kultuur vorentoe beweeg ten koste van 'n ander. Ander kulture is altyd as onbelangrik beskou of eenvoudig agterweë gelaat.

Die algemene veronderstelling dat net een kultuur se tradisies reg is, is heeltemal verkeerd. Die dominante kultuur het nog altyd die ander kulture se waardes verwerp en dit onmoontlik gemaak vir die mense om hul ware self uit te leef in 'n aanvaarbare omgewing (Motshabi, 1993:33-35).

Die uitdaging om die verlede agter te laat, is nou voor die deur gelê. Daar moet 'n herorganisering van die kultuursimbole van die samelewing plaasvind. Nuwe simbole moet tot stand gebring word wat 'n nasionale persoonlikheid weerspieël om sodoende mense te help om 'n positiewe self en kultuurbeeld te bou. Soos voorheen bespreek moet etnosentrisme vermy word en kulture moet toegelaat word om deur twee faktore met mekaar te vermeng. Die faktore is assimilasië en integrasie. Assimilasië is verouderd omdat dit een kultuur wil dwing na die doelwitte van die hoofstroom. Integrasie daarenteen vereis dat 'n omgewing geskep word waarin individue hulself ten volle kan uitdruk.

Dit word nou algemeen aanvaar dat interkulturele kommunikasie vereis dat mense praat en luister ten spyte van kulturele grense. Die onbekende kulture moet omskep word in bekende kulture. Dit is regverdig om te sê dat kulturele sinergie 'n herevaluasie vereis van bestaande onderliggende veronderstellings.

Daar bestaan egter nog 'n mate van onkunde sover dit baie van die faktore betref. Met of sonder tegnologie, finansies en kommunikasie is die basiese boustene van enige onderneming, steeds sy mense.

Aan die basis van suksesvolle bestuur van kulturele diversiteit lê die bevryding van die volle menslike potensiaal en dit kan suksesvol gedoen word deur kulturele sinergie (Motshabi, 1993:33-38).

## 4.9 SAMEVATTING

Die hedendaagse bestuurder het 'n bron van georganiseerde kennis tot sy beskikking wat oor eeue heen ontwikkel en verfyn is. Hoewel die fundamente van die bestuursbegrip deur die vroegste beskawings gelê is, is die meer geordende en sistematiese benadering tot bestuur hoofsaaklik 'n produk van die huidige eeu (Kroon, 1995:27).

Dit is duidelik dat die huidige vlak van leierskappraktyke in Suid-Afrika allermins bevredigend is. Dit wil voorkom of Suid-Afrikaanse organisasies tans nie in staat is om die nuwe uitdagings voor hulle te hanteer nie. Die vinnig veranderende sake omgewing maak onmiddellike optrede noodsaaklik.

Suid-Afrika het nou bestuurders nodig wat die golf van verandering ry en in die proses van ondernemings en omgewingsaanpassings ten midde van verandering as leiers kan optree. Hulle moet omgewingstekens kan lees en dit in betekenisvolle boodskappe kan omskep.

Bestuurders moet daarvan bewus wees dat hulle as leiers gesien word in die smeltkroesproses wat Suid-Afrika in die gesig staar. Hulle sal moet leer om te verander en die dinge van die verlede agter te laat. Bestuurders moet vaardighede ontwikkel wat hulle in staat stel om uit verandering sin te maak en nuwe betekenis daaraan te heg (Gerber, 1998:298).

Weens die veranderinge wat Suid-Afrikaanse ondernemings in die gesig staar, sal bestuurders as leiers meer aktief betrokke moet raak in die daarstelling van nuwe werkplek kulture. Kulture wat gekenmerk word deur 'n bewustheid van 'n behoefte aan 'n groter begrip en verdraagsaamheid teenoor mense wat in vaardighede, waardes, verwagtinge en behoeftes verskil. Sienings dat daar voorsiening vir hierdie verskille gemaak kan word moet ontwikkel word.

Arbeidsverhoudinge kan 'n rol speel en dit kan die bestuurder bystaan in sy opgelegde taak. Die rol van Tegnologie moet ook nie onderskat word nie. Tönnies se "Gemeinschaft und Gesellschaft" dichotomie het ook sekere patrone en aspekte na vore laat kom en die empiriese navorsing wat in hoofstuk vyf vervat is, sal aandui hoe werknemers en bestuur die huidige situasie in Suid-Afrika ervaar.

## **HOOFSTUK 5**

### ***EMPIRIESE ONDERSOEK EN ONTLEDING VAN RESULTATE***

#### **5.1 INLEIDING**

In hoofstuk een van hierdie navorsing is aandag geskenk aan die probleemstelling en doel van die navorsing. In hoofstukke twee, drie en vier is die teoretiese beginsels en aanverwante literatuur onderliggend aan die studie bespreek. In hoofstuk twee is die teoretiese ontleding van Tönnies se "Gemeinschaft"- "Gesellschaft"-dichotomie vervat en van toepassing gemaak op die probleemstelling. In hoofstukke drie en vier is die aspekte rakende kultuur en die bestuur van 'n multikulturele werkerskorps bespreek, en waar moontlik in verband gebring met die teorie.

Die doel van hierdie navorsing soos gestel in hoofstuk een is om te bepaal wat die beskouing van onderskeidelik bestuur en die werksmag van multikulturaliteit in die werksplek is en hoe tegnologie die situasie verder beïnvloed.

Om hierdie navorsing betekenisvol te maak, is 'n empiriese ondersoek gedoen ten einde bepaalde doelstellings te bereik. Bevindinge is geëvalueer en sover moontlik verklaar in terme van die vermelde teoretiese standpunte.

Die verklaring van enige studieveld moet gegrond wees op waarneming en ontleding.

Die oplossing van 'n probleem moet berus op 'n wetenskaplike metode. In hierdie hoofstuk word dus aan die volgende aspekte aandag geskenk:

- Doel van die ondersoek
- Onderzoek groep
- Onderzoek metode

- Meetinstrument
- Statistiese ontleding
- Algemene bevindinge

## **5.2 DOEL VAN DIE ONDERSOEK**

Die algemene doelstelling van die studie is om aan te toon dat dit noodsaaklik is om 'n multikulturele werksmag reg te bestuur.

Die meer spesifieke doelstellings kan soos volg saamgevat word:

- Om bestuur se kennis te bepaal wat betref die kultuurverskille wat bestaan binne die onderneming.
- Om bestuur te laat beseft dat diversiteit 'n vaardigheid is wat vereis word vir onderlinge interaksie tussen werknemers.
- Om te bepaal watter rol tegnologie speel ten opsigte van persoonlike interaksie
- Om aan te toon hoe werknemers diversiteit ervaar en hoe bestuur dit hanteer.

Die empiriese doelstelling in die breë, is om deur middel van 'n vraelys te bepaal hoe werknemers kulturele diversiteit ervaar en hoe bestuur dit hanteer.

## **5.3 ONDERSOEKGROEP EN ONDERSOEKMETODE**

Die ondersoek groep het bestaan uit personeel van die ABSA Bankgroep in die Noordwes Provinsie en het ingesluit Posvlakke B, C en Posvlakke T wat hoofsaaklik bestuur is.

Slegs sekere takke in die area is geïdentifiseer wat beskik oor voldoende personeel, en wat oor personeel beskik uit alle posvlakke juis omdat die studie gemik was op alle posvlakke om 'n vergelyking te kan trek. Sekere takke in die streek het hulself

gediskwalifiseer deurdat sekere posvlakke by hulle ontbreek. Toegang tot sekere takke is geweier.

Die steekproef verteenwoordig die totale beskikbare populasie van die betrokke streek en sluit persone van beide geslagte en verskillende rasse in. Daar is dus van 'n doelbewuste steekproef gebruik gemaak en sekere takke is uitgelaat weens die feit dat hulle nie oor die nodige vereistes beskik het nie. Voorsorg is getref om geen werker te benadeel of te bevoordeel binne die werksituasie nie. Om vertroulikheid te verseker is die vraelys as konfidensieel hanteer en die betrokke persone se anonimiteit is te alle tye beskerm.

Van die 100 vraelyste wat binne die streek versprei is, is almal terug ontvang.

Die respondente koers was 100 persent.

Die response was wetenskaplik verteenwoordigend en 'n sinvolle statistiese gevolgtrekking kon gemaak word. (Statistiese Dienste, PU vir CHO. Oktober 2003)

#### **5.4 DIE MEETINSTRUMENT**

Die meetinstrument is 'n evalueringsvraelys wat uit vyf afdelings bestaan, en is opgestel met behulp van kundiges aan die PU vir CHO en in die ABSA Bankgroep (sien Bylaag C).

In Afdeling A is alle biografiese inligting vervat. Afdeling B en C bestaan uit algemene vrae rakende multikulturaliteit en diversiteit binne die werksplek.

Afdeling D en E vra onderskeidelik die menings van die werkerskorps en bestuur oor hoe die multikulturele situasie ervaar word. Die vrae is saamgestel na aanleiding van inligting soos dit in die literatuurstudie geïdentifiseer is.

Tabel 5.1 gee 'n uiteensetting van die vraelys met die indeling van die betrokke afdelings:

**TABEL 5.1      Vraelys-ontwerp**

|            |                       |               |
|------------|-----------------------|---------------|
| Afdeling A | Biografiese Gegewens  | Vraag 1 – 5   |
| Afdeling B | Algemeen              | Vraag 6 – 9   |
| Afdeling C | Kulturele Diversiteit | Vraag 10 – 18 |
| Afdeling D | Toesighouer           | Vraag 19 – 23 |
| Afdeling E | Slegs vir Bestuur     | Vraag 24 – 28 |

## **5.5    STATISTIESE ONTLEDING**

Die vraelyste is deur kundiges van die Potchefstroomse Universiteit se statistiese konsultasiediens verwerk en die response is aan die hand van die SAS-program in persentasie en frekwensietabelle weergegee (SAS Institute, 2000).

Daar is veral gebruik gemaak van Steyn en Cohen se werk met betrekking tot effek grootte en praktiese beduidendheid.

In baie gevalle, soos by die betrokke studie, is dit belangrik om te weet wat is die verhouding tussen twee veranderlikes, byvoorbeeld geslag of ouderdom en 'n betrokke aspek in die werkplek. Die statistiese relevansie van sulke verhoudings word bepaal deur "Chi-square" toetse. Dit is belangrik om te bepaal of die verhouding van so aard is dat dit oor 'n praktiese betekenisvolle verband beskik.

Die formule is soos volg:

"For an (I x J) table the effect size is given by  $w = \sqrt{\frac{X^2}{n}}$  where  $X^2$  is the usual Chi-square statistic for the contingency table and  $n$  is the sample size, see Steyn (1999) and Steyn (2002). In the special case of a 2 x 2 table, the effect size ( $w$ ) is given by the phi ( $\phi$ ) coefficient. Note that the effect size is again independent of sample size. Cohen gives the following guidelines for the interpretation of it in the current case:

- (a)    small effect:     $w = 0.1$
- (b)    medium effect:     $w = 0.3$

(c) large effect:  $w = 0.5$

A relationship with  $w > 0.5$  is considered as practically significant."

Alle vrae wat vermeld word in die bespreking van die bevindinge het 'n effek grootte van 0.5 of hoër gehad.

Vrae met response van minder as 0,5 is nie in die bespreking ingesluit nie maar word waar nodig as verwysing gebruik.

## **5.6 BESPREKING EN ALGEMENE BEVINDINGE**

Vervolgens sal die bevindinge bespreek word.

Bevindinge word in die volgorde van die vraelys bespreek.

### **5.6.1 Afdeling A**

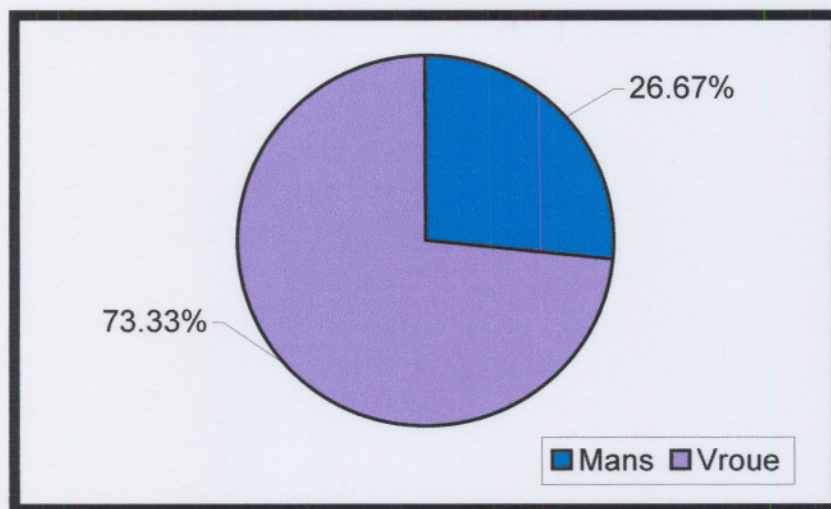
Die biografiese inligting wat as kriteria in die vraelys ingesluit is, sluit die aantal proefpersone en die persentasie per criterium in. Die kriteria behels die respondente se geslag, nasionaliteit, ouderdom, kwalifikasie en posvlak.

Die honderd respondente is saamgestel uit ses en twintig mans (26,67%) en drie en sewentig (73,33%) vroue.

Van die respondente is 40% tussen die ouderdom van agtien (18) en vyf en twintig (25). 20% is tussen die ouderdom van ses en twintig (26) en vyf en dertig (35). 15% is tussen die ouderdom van ses en dertig (36) en vyf en veertig (45). Slegs 23% is bo die ouderdom van ses en veertig (46).

Die aspek wat na vore kom is dus: die werksmag bestaan hoofsaaklik uit vroue en persone tussen die ouderdom van agtien en vyf en twintig jaar.

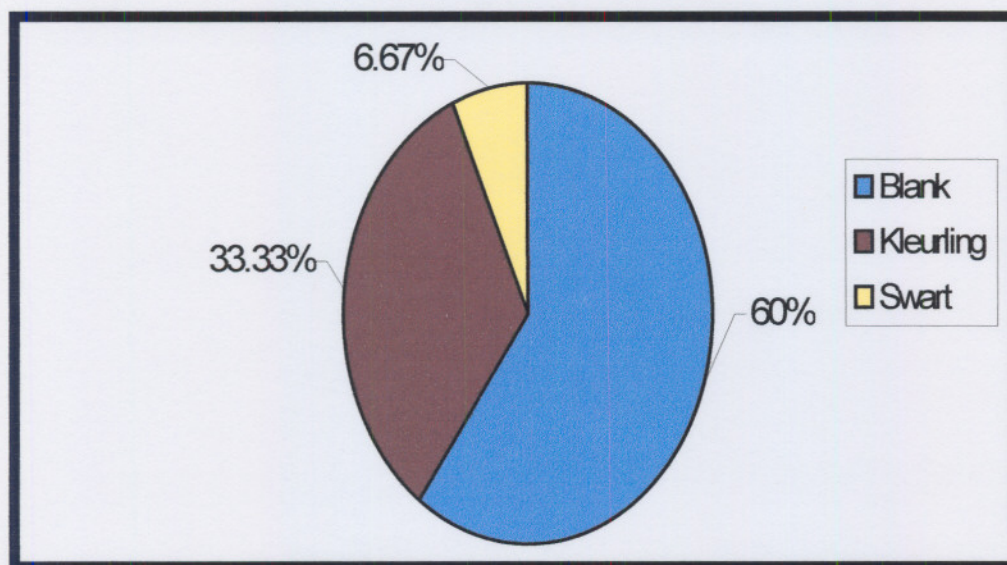
**FIGUUR 5.1** Geslag van respondente



Die respondente se nasionaliteit is soos volg:

|        |           |
|--------|-----------|
| 60%    | Blank     |
| 33.33% | Kleurling |
| 6.67%  | Swart     |

**FIGUUR 5.2** Nasionaliteit van respondente



Uit die aard van die saak is dit hoofsaaklik 'n plattelandse, Afrikaanssprekende gemeenskap wat oorheersend blank is. Die hoë syfer blankes op die personeel is 'n weerspieëling van die samestelling van die gemeenskap.

Wat kwalifikasie en akademiese prestasie betref beskik 66% van die respondente oor Graad twaalf kwalifikasie en 34% oor 'n verdere diploma, sertifikaat of graad.

Die respondente het persentasie gewys uit die volgende posvlakke bestaan:

**Posvlak B**

|                 |     |
|-----------------|-----|
| Kassiere        | 43% |
| Navrae beamptes | 18% |

**Posvlak C**

|                                                     |      |
|-----------------------------------------------------|------|
| Hoof van Kassiere                                   | 4.5% |
| Sales/service support<br>(verkope en dienslewering) | 11%  |
| Konsultante                                         | 4.5% |

**Posvlak T en hoër**

|         |     |
|---------|-----|
| Bestuur | 17% |
|---------|-----|

Die werkerskorps binne 'n finansiële instelling bestaan hoofsaaklik uit Kassiere en Navrae personeel as gevolg van die dienslewering faktor, die ander posvlakke kom dus in 'n mindere mate voor.

### **5.6.2 Afdeling B**

Afdeling B het uit algemene vrae bestaan en moes deur almal voltooi word.

Vraag B9: Op die vraag of daar 'n streng burokratiese atmosfeer in die werksplek heers het 78% van die respondente nee geantwoord, daar kan dus aanvaar word dat die werksmag voel dat die kommunikasie kanale redelik oop is, en dat bestuur toeganklik is

### **5.6.3 Afdeling C**

Afdeling C het hoofsaaklik gehandel oor multikulturaliteit en moes deur almal voltooi word.

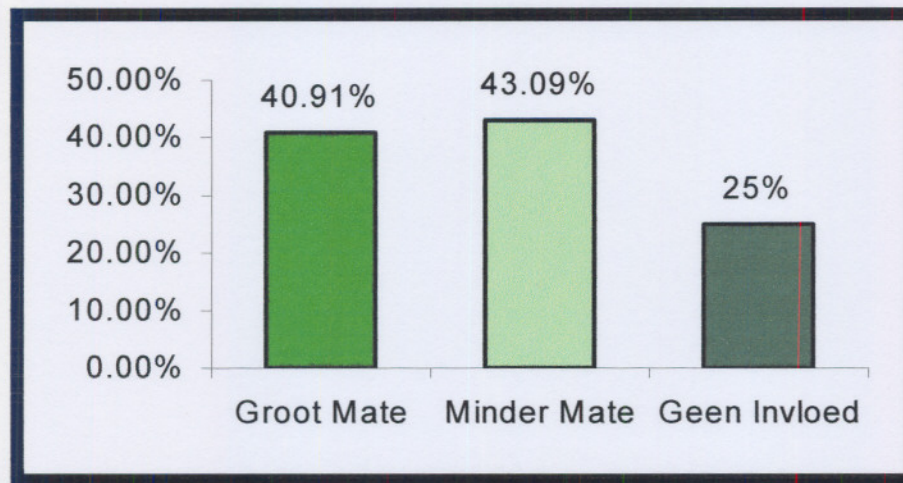
Vraag C 11: Hier het 48,84% van die respondente gevoel dat multikulturaliteit geen invloed op produktiwiteit gehad het nie, wat dus aantoon dat werknemers voel dat die teenwoordigheid van ander kulture nie die werk las vermeerder het nie. Daar kan dus aanvaar word dat werknemers ongeag hul kultuur hulle produktiewe bydrae lewer.

Vraag C 12: Respondente voel ook dat diversiteit min tot geen invloed gehad het op menseverhoudings nie

Dit kom veral na vore uit die hoër posvlakke dat geen probleme met menseverhoudings ervaar word nie. Respondente ervaar nie menseverhoudingsprobleme nie, deels as gevolg van die hoë vlak van bewusmaking deur die onderneming. Soos gesien in bylaag E, is diversiteit vir die ABSA groep baie belangrik en personeel word op hoogte gehou van alle relevante inligting.

Vraag C 14: Hier het 40,91% van die respondente gevoel dat regstellende aksie wel die onderneming beïnvloed het, met 34,09% wat dit beaam. Veral die laer posvlakke is hier sterk verteenwoordig. Teenoor slegs 25% wat sê dit het geen invloed nie.

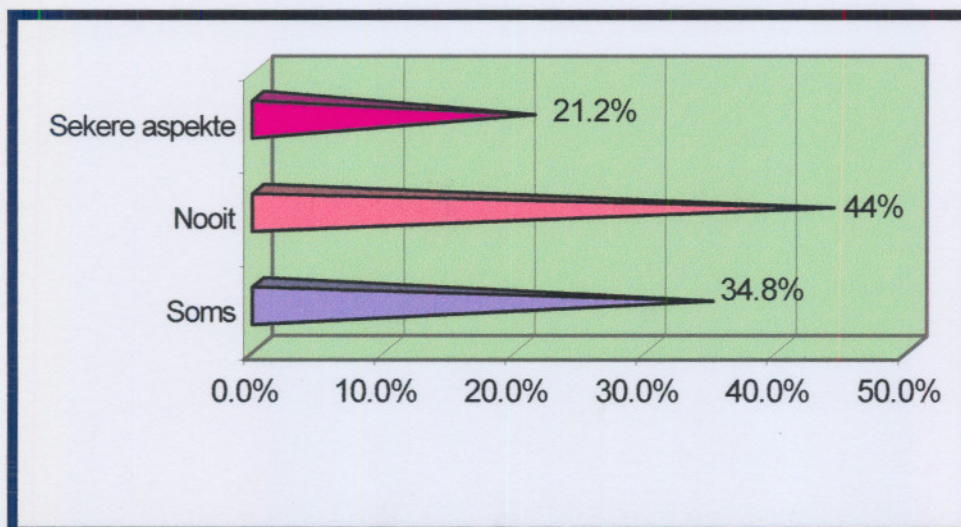
**FIGUUR 5.3** Invloed van regstellende aksie



Vraag C 16: Hierdie vraag dui daarop dat konflik soms voorkom tussen verskillende kultuurgroepe, maar nie tot so 'n mate dat dit kommerwekkend is nie.

34,8% het gemeld dat konflik soms voorkom en 44% het aangedui dat dit selde of nooit voorkom nie.

**FIGUUR 5.4** Konflik



Vraag C 17: Uit die vraag is dit duidelik dat personeel optimisties is oor die toekoms van kulturele diversiteit aangesien 65% voel dat dit in die toekoms sal verbeter.

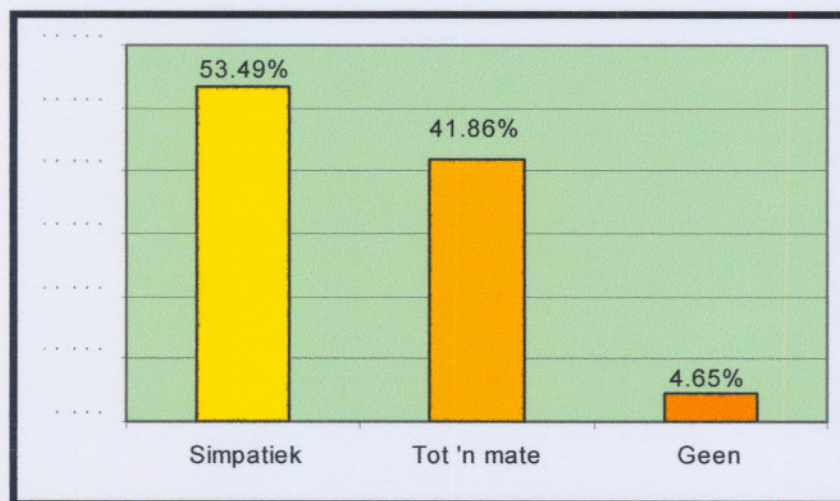
Vraag C 18: Op die vraag of tegnologie persoonlike kontak in die werkplek verminder het 40% van die respondente Ja geantwoord, 35.56% het dit in 'n mate ervaar en slegs 24.44% het nee gesê. Daar kan dus aanvaar word dat die invloed van tegnologie 'n werklikheid is en moontlik bydrae tot die feit dat mense van verskillende kulture makliker oor die weg kom en nie so baie kulturele probleme ervaar soos aanvanklik geglo nie. Weens die feit dat werknemers elk sekere take het wat op rekenaars en tegnologiese apparatuur verrig word, is daar minder kommunikasie en dus minder probleme omdat interaksie verminder word.

#### 5.6.4 Afdeling D

Afdeling D het vrae bevat waardeur die betrokke personeel lid sy of haar direkte toesighouer of hoof moes evalueer, dit moes deur almal voltooi word.

Vraag D 22: Hier het onderskeidelik 53,49% en 41,86% van die respondente gevoel dat bestuur wel simpatiek tot redelik simpatiek teenoor kultuurverskille is.

**FIGUUR 5.5 Bestuursvlakke van simpatie teenoor kultuurverskille**



Slegs 4,65% het gevoel dat daar geen simpatie is nie. Die algemene indruk wat voorkom in afdeling D is dat bestuur regverdig en simpatiek is teenoor die werksmag ongeag ras of geslag.

#### **5.6.5 Afdeling E**

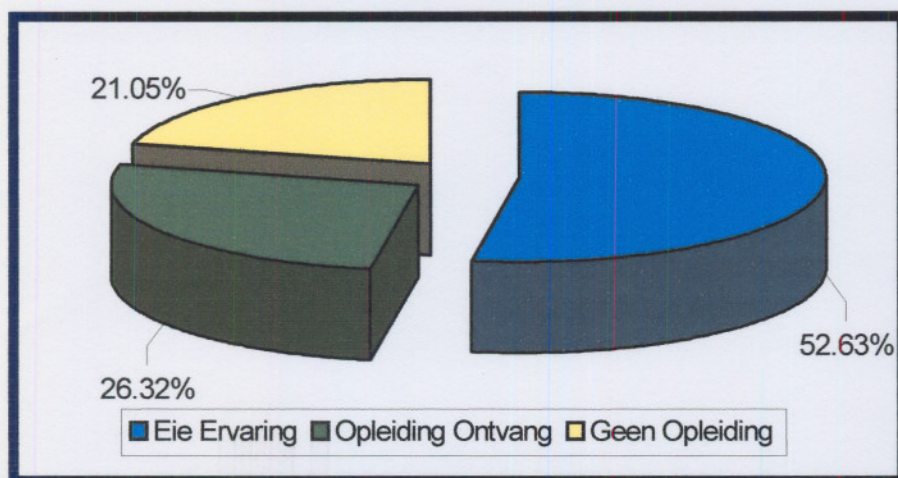
Hierdie afdeling was slegs vir bestuur, naamlik Posvlakke T en hoër. Vir die doel van die studie was dit belangrik om te bepaal hoe bestuur die multikulturele werkerskorps ervaar.

Vraag E 24: Van die respondente uit die hoër posvlakke het 94,74% gevoel dat hulle wel toegerus is om met verskillende kulture te werk. Die bevestiging hiervan vind ons in bogenoemde vraag D22 waar die meerderheid van personeel ook gevoel het dat bestuur wel simpatiek is teenoor kultuurverskille en die situasie met begrip en die nodige agtergrond kennis hanteer en toepas.

Vraag E 25: Hier het 52% van die respondente gevoel dat hulle eie ervaring voldoende is om met verskillende kulture te werk, terwyl 26% vermeld het dat hulle wel opleiding ontvang het.

ABSA is tans besig met die implementering van 'n kultuursensitiwiteitsprogram onder sy personeel en dit begin by bestuur, dit blyk dus dat die program nou effektief funksioneer onder die personeel.

**FIGUUR 5.6 Bestuursvaardigheid**

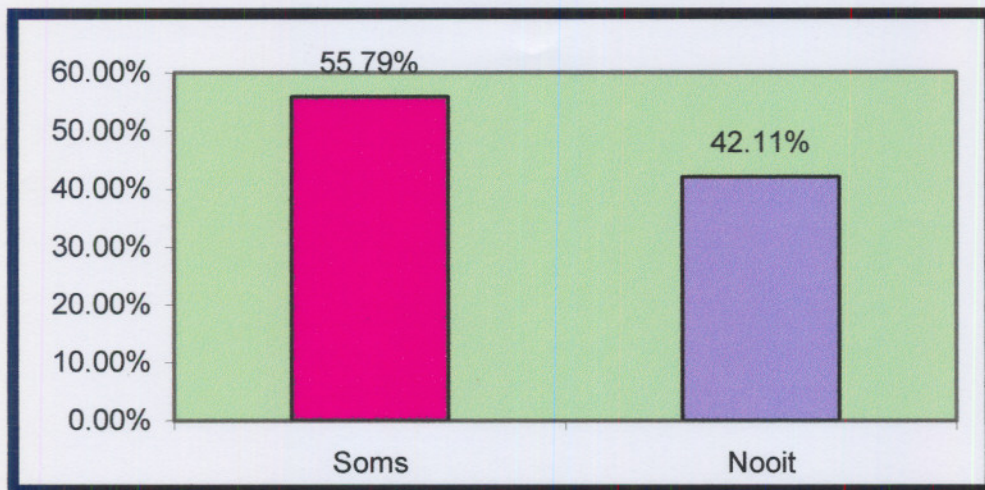


Vraag E 26: Die respons op Vraag 26 het daarop gedui dat daar in die multikulturele werksituasie selde kommunikasie probleme ervaar word 57,89% van personeel ervaar dit soms, en 42,11% ervaar dit nooit.

Dit kan toegeskryf word aan die feit dat daar 'n hoë persentasie Kleurling respondente was, die spreektaal wat dus hoofsaaklik Afrikaans is kom dus algemeen voor.

Een van die indiensnemings vereistes by die organisasie is ook dat alle personeel Engels magtig moet wees wat ook kan bydrae tot die vermindering van taalprobleme.

**FIGUUR 5.7** Kommunikasie probleme



Vraag E 27: Vraag 27 het gehandel oor konflik en bestuur voel baie sterk dat byna geen konflik ervaar word nie, soos ook gemeld in vraag C 16 waar 44% van die werkerskorps gevoel het dat konflik nooit voorkom nie.

Vraag E 28: Op die vraag of die bestuurder voel dat hy/sy oor 'n oopdeur-beleid beskik het 78% Ja geantwoord. Dit bevestig die bevindinge in Vraag B 9 waar personeel gevoel het dat die werksplek nie burokrasies is nie, met bestuurders wat bereikbaar en toeganklik is.

## **5.7 ALTERNATIEWE BEVINDINGE**

Die bogenoemde vrae, almal met 'n effekgrootte van 0,5 of hoër is van prakties betekenisvolle verband vir die navorsing.

Vervolgens gaan enkele vrae uit die vraelys bespreek word wat oor 'n effek grootte van minder as 0,5 beskik.

Dit is egter steeds van waarde vir die navorsing in 'n ondersteunende kapasiteit.

Uit afdeling B kom die algemene indruk na vore dat die multikulturele situasie vir die werknemers redelik hanteerbaar is. Die respondente voel oor die algemeen tevrede met hulle werk en vind die wyse waarop werkers mekaar behandel aanvaarbaar.

Die meerderheid respondente voel ook dat negatiewe gevoelens tussen die groepe selde voorkom.

Vraag C 13 – Hier is die vraag of opleiding en ontwikkeling aan alle persone beskikbaar gestel word gevra. 46% van respondente voel dat dit wel die geval is, met 40% wat voel dat dit soms die geval is. Dit is duidelik dat opleiding, byvoorbeeld kursusse, aan alle groepe beskikbaar is en nie net aan regstellende aksie kandidate nie.

Hier kan ook 'n korrelasie getrek word met vraag D20 waar 88% van die respondente voel dat hulle direkte hoof of toesighouer wel aan hulle die nodige blootstelling tot opleidingsprogramme bied.

## **Bevindinge**

Soos gestel in die doelstelling was die doel om te bepaal wat die onderskeidelike menings van bestuur en die werksmag was, uit die bogenoemde is die volgende dus duidelik:

- Uit 'n werksmag wat oorheersend Blank is kom die siening dat die teenwoordigheid van ander kulture nie produktiwiteit beïnvloed het nie.
- Die respondente uit die hoër posvlakke voel egter dat regstellende aksie 'n invloed gehad het op die onderneming, soos ook gesien is uit die literatuur studie, is dit 'n sensitiewe punt en moet dit reg hanteer word deur bestuur.
- Vraag C 16 en E 27 het egter bewys dat die multikulturele situasie nie altyd konflik tot gevolg het nie, wat die idee skep dat mense van verskillende kulture tog in harmonie kan saamwerk.

- Personeel is optimisties oor die multikulturele werksituasie en glo dat dit in die toekoms net kan verbeter.
- Dit het egter sterk na vore gekom dat tegnologie persoonlike kontak verminder en dit kan moontlik bydrae tot die feit dat mense van verskillende kulture mekaar aanvaar in die werksplek, juis omdat die kontak eerder per e-pos plaasvind.

Tönnies se “Gesellschaft” kom dus ook hier voor deurdat daar gesien word hoe mense wegbeweeg van die persoonlike kontak tot 'n meer rigiede onpersoonlike werksomgewing.

- Die algemene gevoel van die werksmag was dat bestuur redelik simpatiek en toegerus was vir die kultuurverskille in die organisasie, dit is dus gerusstellend dat bestuur ook gevoel het, hulle is bekwaam om die kultuursituasies te hanteer.
- Alhoewel daar soms taal en kommunikasie probleme ervaar word is dit nie van so aard dat dit kommerwekkend is nie. Bestuur en die werksmag is dit eens dat daar geen burokrasie is nie met 'n definitiewe oop-deur beleid. Met die opleidingsprogramme wat in plek is vir die toekoms kan omstandighede net verbeter.
- Personeel voel dat opleiding en ontwikkelings programme beskikbaar is aan alle groepe en dat bestuur aan alle werknemers die nodige blootstelling bied
- Vir die respondente is die huidige situasie aanvaarbaar met 'n algemene tevredenheid en 'n gevoel van optimisme vir die toekoms.

Daar kan dus met sukses gesê word dat:

Bestuur oor die kennis beskik om die multikulturele werksmag te bestuur en soos die multikulturaliteit in die toekoms toeneem sal bestuur se kennis ook toeneem.

Bestuur besef dat diversiteit 'n vaardigheid is en uit die bogenoemde is dit duidelik dat die werkerskorps dit ook ervaar.

Die invloed van tegnologie kan nie agterweë gelaat word nie en Tönnies se “Gesellschaft” kan in die toekoms bydrae tot die sukses van multikulturaliteit in die onderneming deurdat dit die kultuursensitiewe situasies makliker hanteerbaar maak.

Uit die navorsing blyk dit dat die gevoelens en persepsies van bestuur en die werkerskorps redelik in lyn is met mekaar deurdat die een groep (werknemers) dit wel interpreteer soos wat die ander groep (bestuur) dit wil oordra.

## **5.8 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is die empiriese data soos verkry uit die vraelys as navorsingstegniek ontleed en bespreek.

Bevredigende resultate is vanuit die empiriese ondersoek verkry. Dit is egter 'n onontginde studieterrein en verdere navorsing kan 'n betekenisvolle bydrae lewer tot ondernemings in Suid-Afrika. Dit wil voorkom of die impak van diversiteit nog nie heeltemal ervaar word in ondernemings nie, veral nie in plattelandse streke soos die Noordwes Provinsie nie.

Ontleding van die biografiese gegewens het die navorser in staat gestel om die bevindinge in konteks te evalueer.

Die ontplooiing van die hoofstuk het geskied in ooreenstemming met die vrae soos vervat in die vraelys (sien Bylaag C)

Die vernaamste bevindinge kan soos volg saamgevat word:

Multikulturaliteit is aan die orde van die dag en alhoewel baie probleme uit die situasie na vore kan kom wil dit tog blyk of dinge tot 'n mate onder beheer is.

Bestuur is ingelig oor die situasie en tot 'n mate sensitief vir die kultuurverskille, en dit wil tog voorkom of die personeel tevrede is met die opset soos dit tans in die onderneming voorkom. Verdere ontwikkeling en verandering in die onderneming is egter onvermydelik.

Dit blyk dat tegnologie tog soos aanvanklik geglo 'n bepalende rol speel.

Soos reeds vermeld is die ABSA Bankgroep tans besig met 'n program vir die suksesvolle hantering en implementering van kulturele diversiteit en daar is 'n hoë vlak van bewustheid binne die onderneming wat die moontlikheid daar stel dat die respondente hierdeur beïnvloed sou word en daarom was die response meestal positief op vrae waar groot negatiewe verwagting was.

Die empiriese bevindinge soos in die hoofstuk vervat, dra by tot die sinvolheid van hierdie studie asook die moontlikheid van opvolgondersoeke. Die bevindinge vind aansluiting by die teorie- en literatuurstudie van die navorsing soos vervat in hoofstuk twee, drie en vier.

In die hieropvolgende hoofstuk 6 volg 'n volledige ontleding van bevindinge vanuit die literatuur- en empiriese studie asook 'n samevatting met gevolgtrekkings wat daaruit gemaak kan word.

## **HOOFSTUK 6**

### ***SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING***

#### **6.1 INLEIDING**

Die demokratiseringsproses op politieke gebied in Suid-Afrika het ook die werksomgewing onomkeerbaar op die pad van verandering geplaas. Die implikasies hiervan is die verandering wat teweeggebring word deur toenemende demokratisering van die onderneming in Suid-Afrika.

Werknemers met uiteenlopende werkkultuuriëntasies is gesamentlik verantwoordelik vir die lewering van openbare dienste en die algemene opheffing en ontwikkeling van die gemeenskap. Bestuursstyle en bestaande organisasiestrukture steun swaar op westerse besigheids - en bestuursbeginsels. Hierdie organisasiebeginsels is nie verouderd, stagnant of teen produktief nie, maar sal egter aangepas moet word om voorsiening te maak vir ander kulture se werkoriëntasie.

Multikulturaliteit is 'n realiteit in die land en in ondernemings en dit moet toenemend bestuur word. Waartydens bestuur moet poog om in alle werknemers se behoeftes te voorsien.

Daar moet nie weggedeins word van die tipe verandering nie. Dit moet verwelkom word vir die geleentheid wat dit skep en die uitdagings wat dit bied.

Dit is belangrik om te besef dat daar 'n "verstaan" van verskille behoort te wees tussen die kulture in Suid-Afrika. Dit gaan egter tyd neem en is nie 'n maklike proses nie (Human, 1995).

Uit die voorafgaande studie het enkele doelstellings na vore gekom. Daar is aangetoon dat dit vir bestuur belangrik is dat multikulturaliteit reg bestuur word en dit was ook duidelik dat die hedendaagse bestuurder en die werkerskorps oor die nodige vaardighede en kennis moet beskik om die multikulturele situasie suksesvol te hanteer.

Daar bestaan egter verskeie faktore wat bestuur, die werkerskorps en die multikulturele situasie beïnvloed. Vervolgens gaan die faktore samevattend bespreek word:

## **6.2 “GEMEINSCHAFT – GESELLSCHAFT” DICHOTOMIE VAN FERDINAND TÖNNIES**

Vir die doel van die studie is daar verwys na die “Gemeinschaft – Gesellschaft” dichotomie van Tönnies. Soos gesien geld Tönnies se bevindinge steeds in die hedendaagse samelewing en onderneming. Mense se optredes en denkwyses word daaglik beïnvloed deurdat daar ‘n definitiewe wegbeweeg is van verbale kommunikasie en persoonlike kommunikasie of “Gemeinschaft”, na ‘n meer elektroniese kantoor of “Gesellschaft”. Hier is ook bevind dat tegnologie ‘n bepalende rol speel.

Die “Gemeinschaft” tipe organisasie maak nou plek vir die “Gesellschaft” tipe organisasie deurdat tegnologie die plek inneem van persoonlike kontak en interaksie.

Die werk van Ferdinand Tönnies fokus op die verandering in sosiale strukture en watter implikasies dit vir menslike gedrag inhou. Hy identifiseer die impak wat sosiale verandering het op sosiale interaksie tussen mense.

Tönnies vestig die aandag op die feit dat mense hul eie belange nastreef eerder as vir die belange van die massa. Dit word genoem etnosentrisme.

Hy wys daarop dat soos sosiale strukture meer kompleks raak, so word verhoudings tussen mense meer onpersoonlik en gefragmenteerd (Martindale, 1967:82).

Tönnies glo dat daar ‘n duidelike onderskeid gemaak moet word tussen twee noodsaaklike grondslae van menslike assosiasie. Die een wat hy “Gesellschaft” noem is ‘n verhouding wat kontraktueel van aard is. Dit word met opset daargestel deur individue wat besef dat hulle nie hulle belange effektief kan nastreef in isolasie nie en daarom bind hulle hulself saam. Die ander naamlik “Gemeinschaft” is ‘n sosiale eenheid wat nie bewustelik gevorm word nie, maar ‘n persoon sal vind dat hy daar hoort soos iemand aan ‘n gesin behoort (Pappenheim, 1959:50-55).

Tönnies beweer dat die samelewing wegbeweeg van 'n era waar "Gemeinschaft" oorheers na 'n era waar "Gesellschaft" die oorhand kry. Die oorgangsproses het honderde jare gelede begin en is aan die gang gesit deur die Industriële Revolusie.

Die oorgang van "Gemeinschaft" na "Gesellschaft" is onomkeerbaar en uit ons hande.

Die "Gemeinschaft" tipe samelewing word gekenmerk deur eenvoudige mens tot mens interaksie waar organisasie en tegnologie tot 'n minimum beperk word.

Die "Gesellschaft" verwys na verhoudinge wat kontraktueel van aard is en wat doelbewus gevorm word.

In terme van historiese ontwikkeling glo Tönnies dat die samelewing wegbeweeg van 'n eeu waarin kenmerke van "Gemeinschaft" dominant was na 'n tydperk waarin "Gesellschaft" kenmerke oorheersend sal wees.

Alhoewel Tönnies se dichotomie 'n ou teorie is kan dit steeds van toepassing gemaak word op die samelewing van vandag. Die afgelope jare het dinge in organisasies drasties verander weens tegnologiese en politieke veranderings. Daar word meer na die "Gesellschaft" tipe verhouding geneig juis omdat dit kultuursensitiewe situasies verminder.

### **6.3 KULTUUR**

In sy populêre dimensie verteenwoordig kultuur waarneembare verskille in die aktiwiteit en uitdrukking van faktore soos taal, tyd en persoonlike ruimte. In sy subjektiewe dimensie verteenwoordig kultuur diep gewortelde invloede op die manier waarop mense van verskillende gemeenskappe dink en optree.

As aanverwante literatuur is daar in hoofstuk drie na kultuur verwys met inaggenome die kenmerke, relevante konsepte en aspekte.

Oor die konsep kultuur bestaan daar talle misopvattinge en wanbegrippe. Veral leke gebruik dikwels die begrip kultuur om na die "fynere" gedrag en maniere te verwys, soms word dit ook gebruik in verband met kunsvorme.

Dit is egter 'n wanopvatting. Alle mense word binne 'n bepaalde kultuur gebore en verskillende samelewings en verskillende groepe se kulture verskil.

Sommige kultuurfasette is meer opvallend terwyl ander minder sigbaar is, maar geensins minder belangrik nie.

Kultuur is uitsluitlik 'n menslike produk. Kultuur is aangeleerde gedrag en is nie oorerflik nie. Mens kan slegs kultuur verwerf deur dit aan te leer van ander mense.

Kultuur is dinamies, daar bestaan nie iets soos 'n onveranderlike kultuur nie.

Dit word altyd gekenmerk deur voortdurende verandering. Sekere kultuuraspekte kom by alle gemeenskappe voor. Verskillende gemeenskappe het soortgelyke behoeftes en kultuurdifusie kan dus vrylik plaasvind. Kultuur verskil van groep tot groep en elke samelewing het 'n stel materiële en geestelike kultuureienskappe wat belangrik geag word (etnosentrisme) en gevolglik deur die nuwe geslag aangeleer word.

Al beskik 'n mens oor voldoende kennis wat betref verskillende kulture kan daar steeds kultuurskok ervaar word indien jy direk daarmee in kontak kom, 'n faktor wat deur bestuur inaggeneem moet word.

Kultuurverskille is 'n werklikheid wat nie weggewens kan word nie. Selfs in dieselfde gemeenskap kom uiteenlopende gedrag voor na aanleiding van subkulture en kontrakulture. Dit is noodsaaklik dat persone oor die nodige teoretiese agtergrond beskik ten einde 'n persoon of werker nie onnodig as die "moeilike" persoon te etiketteer nie, veral waar sy gedrag moontlik 'n uitvloeisel van sy kulturele agtergrond is.

## **6.4 BESTUUR VAN MULTIKULTURALITEIT**

As besigheidsleiers is dit bestuur se taak om effektief met kliënte, werknemers en die publiek te kommunikeer, sodoende kom die bestuurder dan in aanraking met mense wie se persepsies totaal van sy eie verskil. Bestuur moet gereed wees om in die globale ekonomie in te beweeg en 'n multikulturele werksmag te lei.

Die globale bestuurder is sensitief, innoverend en 'n deelnemende leier wat op kulturele verskille voortbou en nie daarteen diskrimineer nie. Die sleutelkomponente van die situasie moet verander.

Leiers moet hulle style aanpas by die kulturele norme van 'n spesifieke werksmag. Om 'n multikulturele omgewing korrek te bestuur vereis kulturele sensitiwiteit, sterk interkulturele tegnieke en die vermoë om aan te pas by die veranderende kulturele omgewing.

Regstellende aksie en die bestuur van multikulturaliteit is nie sinoniem nie. Regstellende aksie is veronderstel om deel te wees van die proses om diversiteit te bestuur maar vir die strategie om tot uitvoer te kom word van bestuur verwag om bekwaam te wees in die bestuur van multikulturaliteit. Die korrekte bestuur van diversiteit is noodsaaklik vir die ontwikkeling van mense, en op die vlak behels dit bestuur van mense ongeag ras, geslag, etnisiteit, agtergrond en oriëntasie.

In 'n verdeelde samelewing is dit amper onmoontlik vir 'n individu om enige ander identiteit aan te neem as die een wat toegeken word deur die samelewing.

Onakkurate stereotipering lei tot ondoeltreffende besluitneming en dit vertraag vooruitgang.

In multikulturele groepe word die demografiese samestelling van die groep verander. Dit bring mee dat nuwe groepe gevorm word en dat daar verandering sal wees in die werkswyse en leierskap van die groep. Dit is egter van uiterste belang dat die bestuurder daadwerklik moeite sal doen om die verskillende sienswyses, kultuuropvattings en werksetiek aan die multikulturele werkerskorps te verduidelik. Verskille moet uitgelig word om perspektief en begrip te gee oor die wye uiteenlopende lewensbeskouinge van die onderskeie kulture. Sodoende sal daar 'n beter wedersydse begrip ontwikkel wat opsigself weer sal bydrae tot beter samewerking.

Verskille tussen mense, veral wat betref kulturele en rasseverskille het 'n belangrike rol gespeel in die ontwikkeling van Suid-Afrika as 'n nasie. Hierdie verskille was in die

verlede 'n basis vir diskriminasie wat gelei het tot 'n gebrek aan begrip en min waardering vir die waarde van die kultuurverskille.

Van groot belang is die manier hoe die bestuur van diversiteit moet plaasvind.

Motshabi (1993) waarsku teen etnosentrisme en die oorbeklemtoning van kulturele verskille, maar hy sê nie dat verskille geïgnoreer moet word nie, maar hy ondersteun die identifikasie van verskille sodat integrasie kan plaasvind.

Twee uitstaande kenmerke van kultuur waar verskille mag voorkom is die waardes van die groep en hulle morele oortuigings.

Navorsing het getoon dat daar wel waarde verskille bestaan wat betref verskillende kulture, veral wat betref aspekte soos tyd, interpersoonlike verhoudings en houdings teenoor gesagsfigure. In die verlede is sekere vermoëns, eienskappe en werkswaardes aan blanke mans toegeken. Dit is aangevoer as redes vir blanke mans se sukses maar het probleme van diskriminasie en stereotipering geskep.

Dit is vir ondernemings belangrik om oor 'n gevestigde ondernemingskultuur oriëntasie te beskik. Weens multikulturele groepe binne die onderneming word die demografiese samestelling van die onderneming verander. Dit bring mee dat nuwe groepe gevorm word en dat daar verandering sal moet plaasvind rondom die werkswyses in die groep.

Die bestuur van 'n multikulturele werksmag is een van die belangrikste en moeilikste uitdagings waarmee die moderne bestuurder te doen kry. Gebrekkige kennis van kultuuroriëntasie gee aanleiding tot 'n groot mate van wantroue binne die werksmag.

Hierdie situasie word struikelblokke binne die onderneming en kan aanleiding gee tot konflik wat weer lei tot probleme in die groepsdinamika van die onderneming.

Binne die multikulturele instelling moet geleentheid gebied word vir kulturele kennis uitruiling. Sodoende sal daar 'n beter wedersydse begrip ontwikkel tussen die onderskeie rasse groepe wat opsigself weer sal bydra tot beter samewerking.

## 6.5 VERNAAMSTE BEVINDINGE

In lyn met die probleem en doelstelling van die studie het die volgende bevindinge na vore gekom uit die empiriese ondersoek.

Soos reeds genoem is daar van 'n doelbewuste steekproef gebruik gemaak weens die beskikbaarheid en bereikbaarheid van die respondente.

Deur van Steyn (1999) en Cohen (1988) se werk met betrekking tot effek grootte en praktiese beduidendheid gebruik te maak is sekere vrae geïdentifiseer wat oor 'n effek grootte van 0,5 en hoër beskik.

Uit die honderd respondente was daar meestal vroue en persone uit die ouderdomsgroep agtien tot vyf en twintig jaar. Die nasionaliteit van die respondente is saamgestel uit 60% Blank, 33% Kleurling en 7% Swart. Die meerderheid respondente beskik oor 'n graad twaalf kwalifikasie.

Die meerderheid respondente het gevoel dat multikulturaliteit nie produktiwiteit beïnvloed het nie, maar dat regstellende aksie tog 'n teer punt is.

Slegs enkele gevalle van konflik en kommunikasie probleme kom voor wat daarop dui dat multikulturaliteit binne die onderneming nie noodwendig ontwrigtend is nie.

Die rol van tegnologie het na vore gekom deurdat respondente gevoel het dat tegnologie inderdaad persoonlike kontak verminder.

Die algemene gevoel van die werksmag was dat bestuur redelik simpatiek was teenoor kultuurverskille met 'n oopdeur-beleid en 'n mate van toeganklikheid ten opsigte van hierdie aspek.

Daar kan dus aanvaar word dat bestuur oor die nodige kennis beskik om die multikulturele werksmag suksesvol te bestuur. Bestuur besef dat diversiteit 'n vaardigheid is wat by werknemers vereis moet word.

## 6.6 SLOT

Die bestuur van diversiteit moet klem lê op die waardering van elke individu en die respektering van hul uniekheid. Bestuur moet die organisasie aanmoedig om aan te pas op maniere wat alle tipes werknemers insluit en hulle help met oriëntasie tot die organisasie. Die organisasie se waardes en norme moet 'n wye reeks werkers akkommodeer.

Strategieë moet ontwikkel word om alle werkers in die binnekring in te sluit. Sulke strategieë sluit in deelnemende besluitneming, selfbestuur groepe en werkerdeelname. Daar moet verseker word dat al die organisasiesisteme en praktyke handel oor gelyke indiensneming.

Mense moet kan groei binne die organisasie. Dit gaan nie oor wie bestuur wie nie, maar eerder oor leiers wat hul werksmag se potensiaal moet ontwikkel. Daar moet wegbeweeg word van die smeltkroes waar mense binne die organisasie verlore raak. Elke persoon moet sy identiteit en vrye keuse behou.

Persepsies en bestuursgedrag is onderling verwant aangesien bestuurders hulle optrede op hul eie interpretasie van die werksituasie grond. Aangesien persepsies van die een individu na die volgende verskil, ontwikkel bestuurders dikwels verskillende sienswyses rakende dieselfde werksituasies. Persepsies word beïnvloed deur 'n verskeidenheid faktore, insluitend sosiale en fisiese aspekte van 'n situasie, sowel as persoonlike faktore soos individuele behoeftes en waardes.

Dit is 'n baie beperkte manier van dink en glo dat jou manier die enigste manier is.

Dit kan vir bestuur moeilik wees om te aanvaar dat die situasie besig is om te verander.

Onakkurate stereotipering lei tot ondoeltreffende besluitneming en dit vertraag die vooruitgang van die groep. Dit bring egter die onderneming te staan voor twee probleme: Eerstens is mense afhanklik van stereotipering om sin te maak van die wêreld en dit sal nooit heeltemal verdwyn nie, en tweedens weerstaan stereotipering enige verandering omdat dit innerlike konflik help vermy, en dit deel vorm van die mens se interpretasie raamwerk.

Stereotipering kan nadelig wees deurdat dit die realiteit van verskillende groepe vernietig. In 'n verdeelde samelewing is dit amper onmoontlik vir 'n individu om enige ander identiteit aan te neem as die een wat toegeken word deur die samelewing.

Om diversiteit suksesvol te bestuur moet daar geen diskriminasie wees op grond van ras, geslag, godsdiens of seksuele oriëntasie nie, soos opgeneem in die grondwet van Suid-Afrika.

Die bestuur van diversiteit is 'n vaardigheid wat vereis word by werknemers oor die algemeen en bestuur spesifiek. Die oplei van bestuurders om multikulturaliteit te bestuur word egter gegrond in 'n spesifieke kulturele benadering, en dit word soms bevraagteken.

Die suksesvolle bestuur van 'n multikulturele werkerskorps is noodsaaklik vir die effektiewe bestuur en ontwikkeling van mense.

'n Bestuurder wat bevooroordeeld is teenoor mense van 'n spesifieke ras, kan nie die groep effektief bestuur nie.

Die afgelope paar jaar het die grootste skuiwe nog plaasgevind. Hiermee word bedoel die skuif in ons werksmag. As die leiers in besigheid is dit belangrik vir bestuur om te kan kommunikeer met kliënte, werkers en die publiek. In baie gevalle het hierdie mense nou ander persepsies as die van die bestuurder.

Indien daar nie 'n poging aangewend word om hierdie persepsies te verstaan nie, gaan bestuur se effektiwiteit afneem.

Die bestuurder moet leer om homself uit te druk in woorde wat almal verstaan en hy moet ook weet wat verskillende woorde en gebare vir verskillende kulture beteken.

'n Etiese kode is van uiterste belang vir elke organisasie. Die aanvaarbare en onaanvaarbare moet duidelik daarin uiteengesit word.

Die natuurlike bewustheid van morele aspekte moet begin voor die individu die organisasie betree, en hier speel opleiding 'n groot rol.

Eerstens moet daar 'n bewusmaking wees van die tipe morele aspekte sodat mense meer sensitief daarteenoor kan wees. Tweedens moet morele oortuigings

uitgeredeneer word, sodat werknemers gemaklik daarmee kan wees en hulle eie opinies kan byvoeg.

Soos genoem is die doelwit van die bestuur van multikulturaliteit integrasie en kulturele sinergie, maar die najaag van die doelwit sluit definitief die verstaan van verskillende werkswaardes in.

Suid-Afrika het bestuurders nodig wat verandering kan deurstaan, wat as leiers kan optree in die proses van organisatoriese en omgewingsaanpassings as gevolg van verandering.

Bestuur moet oor die bekwaamheid beskik om tekens in die omgewing raak te sien, en die tekens te vertolk na gelang van die spesifieke werksomstandighede se vereistes.

Vaardighede moet ontwikkel word om die omgewing noukeurig dop te hou ten einde te voorsien hoe veranderende arbeidshulpbronne, veranderende ekonomiese omstandighede en veranderende regeringsbeleid kan kombineer om magte te skep wat mekaar waarskynlik kan beïnvloed, momentum kan verkry en die struktuur, kultuur en die toekoms van die onderneming kan hervorm.

Ten slotte is die kuns om te onderhandel 'n vereiste vir alle bestuurders.

'n Belangrike aspek van onderhandeling is om te begryp hoe vraagstukke vertolk moet word, dit wil sê die vermoë om omstandighede deur die oë van die ander party te sien.

Om ander se siening te verstaan, vereis bewustheid van 'n mens se eie perspektiewe, dit vereis die insig dat sommige van die dinge wat bestuurders moontlik moet leer, vêr verby die algemene begrip en toepassing van "bestuur" strek.

## BIBLIOGRAFIE :

- ANON, 1974. Ferdinand Tönnies. (In\_The new Encyclopedia Brittanica, 19:26-30 & 600-660.
- ALDRIDGE, M. 1997. Evolution consciousness and the new technologies. *Communicatio*, 23(1):12-15.
- ANDERSON, N. & ONES, D. 2001. Handbook of industrial work and organisational Psychology. London : Sage Publications.
- ARUMUGAM, S. 1996. Managing the culture of entitlement. *Human resource Management*, 11(10):26-28
- BANTON, M. 1967. Race relations. Tavistock Publications.
- BARNARD, A.L. 1991. 'n Vergelykende ondersoek na die werksmotivering van blanke en swart vakmense in 'n chemiese nywerheid. *Tydskrif vir bedryfsielkunde*, 17(3):28-33.
- BARNES, H.E. 1958. An introduction to the history of sociology. Chicago: University of Chicago press.
- BEKKER, S.P. & BUCKLEY, J.A. 1998. Employment Equity: A strategy for Anglovaal Vaal Reefs: Great Moligwa Mine.
- BENDIX, S. 1997. Industrial Relations in the new South Africa. Cape Town : Juta and co.
- BERGEL, E.E. 1955. Urban Sociology. New York : McGraw - Hill book company.

- BERTRAND, A.L. 1958. Rural Sociology. New York : McGraw – Hill.
- BOGARDUS, E.S. 1960. The Development of social thought. New York : Longmans, Green and co.
- BORENSTEIN, A.F. 1961. Custom: an essay on social codes. USA : The free press.
- BROODRYK, J. 1998. Managing the ubuntu way: four teats of a cow. *Management today*, :28-31.
- CARR – RUFFINO, N. 1995. Managing Diversity. New York : Thomson.
- CARSON, D.A. & WOODBRIDGE, J.D. 1993. God and Culture. Michigan : Eerdmans Publishing co.
- CLIFTON WILLIAMS, J. 1978. Human Behaviour in organizations. New York : South – Western Publishers.
- COSER, L.A. 1971. Masters of sociological thought. New York, Chicago, Atlanta.
- DAVIS, K. & NEWSTROM, J.W. 1989. Human Behavior at work. New York : McGraw – Hill.
- DOMBAI, C. 1999. The impact of organisational culture as a context of interpersonal meaning on the management of organisational diversity. *Communicare*, 18(2):105-123.

- DU PLESSIS, P.G.W. 1994. Rekonstruksie en Diversiteit. *Aambeeld*, 22(2):12-13.
- DU TOIT, D.A. & VAN STADEN, S.J. 1989. Verpleeg Sosiologie. Kaapstad : Academica.
- FRENCH, W.L. & BELL, C.H. 1995. Organizational development. Prentice Hall.
- GAMBLE, A. 1981. An Introduction to Modern Social and Political Thought. New York : Macmillian Press Ltd.
- GERBER, P.D. NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1998. Menslike Hulpbronbestuur. Wes Kaap : Southern Boekuitgewers.
- HARRISON, D.F. 1992. Cultural diversity and social work practice. Atlanta : Charles Thomas Publisher.
- HARRISON, R. & STOKES, H. 1992. Diagnosing organizational culture. San Diego : Calif. Pfeiffer.
- HIRSCHOWITS, R. 1990. Technological change and employment. *IPM Journal*, 11-15.
- HUGO-BURROWS, R. 1998. Trends and issues in multicultural communications in South Africa. *Communicare*, 17(2):90-97.
- HUGO, A & VAN VUUREN, L.J. 1996. A cross-cultural analysis of work values and moral reasoning. *Journal of industrial psychology*, 22(1):12-18.

- HUMAN, L. 1995. Multiculturalism and managing diversity: are they the same. *Human resource management*, 11(4):8-10.
- ITZIN, C. 1995. Gender, Culture and organizational change. London and New York.
- KEMP, N. 1997. Managing diversity: the interpersonal factors. *Human resource Management*, 12(10):22-23.
- KOSSEN, S. 1994. The Human side of organizations. New York : HarperCollins College Publishers.
- KROON, J. 1995. Algemene Bestuur. Pretoria : Kagiso.
- LESSING, K. 1996. Organisasie kultuur – Ubuntu in werksgroepe. *Entrepreneur*, 6:8-9,15.
- LOOMIS, C.P. 1955. Community and association. London : Routledge and Kegan Paul Ltd.
- LOUW, D.A. & EDWARDS, D.J.A. 1993. Sielkunde. Johannesburg : Lexicon.
- MARTINDALE, D. 1967. The nature and types of sociological theory. London : Routledge and Kegan Paul.
- MOLLER, P. & HAASBROEK, A. 1998. Die sosiologiese gevolge van Werkloosheid. *Woord en aksie*, 4(2):4-7.
- MOTSHABI, K.B. 1993. Cultural Sinergy. *People Dynamics*, 12(1):33-38.

- MUNRO, R. 1999. A challenge to ideologically impaired managers. *People Dynamics*, 17(5).
- NICOLAU, N.F. 1999. Die Arbeidsbillikheidswiel. Ongepubliseerde bron.
- PAPPENHEIM, F. 1967. The alienation of modern man: an interpretation based on Marx and Tönnies. New Jersey : Prentice Hall.
- PIETERSON, H. 1991. Corporative culture: clarifications of a concept. Human Resource year book.
- RHEA, B. 1981. The future of the sociological classics. London : George Allen And Unwin.
- SCHAEFER, R.T. & LAMM, R.P. 1992. Sociology. New York : McGraw-Hill.
- SHEIN, E.H. 1988. Organizational Psychology. New Jersey : Prentice Hall.
- SLABBERT, J.A. 1998. Framework for redefining the role of the industrial relations practitioner in S.A. *South African journal of Labour Relations*, : 5-21.
- SMITH, K. & JOHNSON, P. 1996. Ethics and business behavior. London : Thomson business Press.
- SWART, C.F. & LAMONT, A.M. 1973. Die stad – Sosiologie en beplanning. Johannesburg : McGraw-Hill.
- SWINGWOOD, A. 2000. A short history of sociological thought. New York : Macmillian Press Ltd.
- THIO, A. 1992. Sociology. New York : Harper Collins Publishers.

- TÖNNIES, F. VERTAAL DEUR HOOMIE, C.P. 1955. Community and association. London : Routledge and Kegan Paul Ltd.
- VAGO, S. 1980. Social Change. New Jersey : Prentice Hall.
- VAN DER MERWE, L. 1987. Die mens en werk: 'n sosiologiese beskouing. *Suid Afrikaanse tydskrif vir sosiologie*, 18(1):30-35.
- VAN DER WALT, B.J. 1994. A liberating message. Potchefstroom : PU vir CHO Publishers.
- VAN DER ZANDEN, J.W. 1993. Sociology the core. New York : McGraw-Hill.
- ZEITLIN, I.M. 1973. Rethinking Sociology. New Jersey : Prentice Hall.

# BYLAAG A

REGSTELLEND AAKSIE VRAE

Dr. A Durenage van die Departement Bedryfsielkunde by die Stellenbosch Universiteit het enkele vrae geïdentifiseer rakende Regstellende Aksie. Enkele van hulle sal vervolgens bespreek word.

1. *Is regstellende aksie omgedraaide diskriminasie?*

Nee, Regstellende aksie is meer as net 'n tydelike voorkeur stelsel. Dit is die proses om die voorheen "disadvantaged groups" te bring tot op 'n vlak waar hulle regverdig kan meeding.

2. *Is regstellende aksie en die bestuur van Multikulturalisme dieselfde?*

Nee, ons kan nie multikulturalisme bestuur as daar nie multikulturalisme is nie en regstellende aksie is juis daar om die diversiteit daar te stel.

3. *Is Multikulturalisme inherent waardevol?*

Nee, Alhoewel werkers sekere sterk punte en persepsies werk toe bring is dit nie op grond van hul kultuur nie maar hulle individuele werksonderwinding intelligensie en opleiding.

4. *Is regstellende aksie 'n reg?*

Nee, 'n reg is 'n bepaling vir oorlewing. Regtellende aksie is 'n morele noodsaaklikheid nie 'n basiese mensereg nie.

5. *Sal gedwonge kwotas laer standaarde tot gevolg hê?*

Ongelukkig Ja, weens 'n gebrek aan voldoende opgeleide persone om aan die kwotas te voldoen sal die aanstel van minder bekwame persone lei tot 'n verlaging in standaarde. 'n Moontlike oplossing is om kwotas geleidelik aan te pas sodat voldoende tyd toegelaat kan word vir mense om opleiding te ontvang.

6. *Moet die Westerse besigheids kultuur plek maak vir die kultuur van die regstellende aksie kandidaat?*

Nee, Die kulturele en gedragsoriëntasie wat die kandidaat na die onderneming bring is die gevolg van jare se diskriminasie en rase polarisasie. Daar moet 'n mate van sinergie plaasvind

sodat almal se orientasies vervang word met die wat 'n vry en ontwikkelende samelewing weerspieël.

7. *Wat is die gevolge van regstellende aksie?*

Hier moet onderskei word tussen die regstellende aksie kandidaat en die bestaande werker.

a. Kandidaat – Kort termyn stagnering

Lang termyn

- : swak interpersoonlike verhouding
- : onrealistiese verwagtinge
- : akuldgevoelens
- : kultuur skok
- : rol konflik
- : persoonlike groei
- : kennis en vaardighede
- : beter selfbeeld
- : verhoogde selfvertroue

b. Betaande Werker – Kort Termyn

Lang termyn

- : weerstand teen verandering
  - : jaloesie
  - : aggresie
  - : lae moraal
  - : verminderde motivering
  - : nuwe waarde sisteme
  - : minder stereotipes en vooroordele
  - : stimulerings van kreatiwiteit en innovasie
  - : persoonlike groei
- (Duvenage, 1997 : 2-9)

# BYLAAG B

“ABSA EMPLOYMENT EQUITY  
POLICY”

VRYLIK BESKIKBAAR AAN ALLE  
PERSONEEL



## **A SUMMARY OF ABSA GROUP EMPLOYMENT EQUITY POLICY**

**1.**

The Absa Group undertakes to employ, empower and develop people in order to utilize potential and to expand their careers, thereby assisting them in becoming valued contribution in sustaining Absa's competitive advantage.

**2.**

The primary components of employment equity program will be to manage diversity, provide for affirmative action and to address the matter of understanding differences.

**3.**

Absa will endeavour to have designated groups (Blacks, Coloureds, Indians, women and disabled) adequately represented at all levels within the Group over the next five years (2001 – 2005). The definition of "adequate representation" will be based on statutory provisions, consultation, operational needs and best practice in line with the targets.

**4.**

The entire process will be reviewed on an ongoing basis and Absa reserves the right to amend all, or any part of the equity strategy/employment policies and procedures, after appropriate consultation, where justifiable.

**5.**

The equity program is a long-term strategy with short and medium term objectives to which reasonable and justifiable resources will be allocated

**6.**

The approach to the equity program will be guided by the provisions of statute and will include a process of consultation with all role players, including employees, the setting of objectives, as well as targets and review periods.

## 7.

The equity process will be driven in line with Absa's vision, mission and values.

## 8.

Absa will prepare and implement the employment equity plan which will achieve reasonable progress towards employment equity in the workforce. The plan is to contain both qualitative and numerical goals set out in a timetable for achievement for each year of the plan. In this process, particular attention will be given to the employment and advancement of designated persons through systematic corrective interventions in recruitment and selection, training and development, promotions, acting in higher positions, supplier policies, the assessment of organisational culture matters and the implementation of interventions required, creating a new organisational culture that will be dedicated to and ensures empowerment and equity, and reporting to the Department of Labour once a year in a format required by the legislation.

## 9.

The equity program is supported by **Absa Growth Charter** which states that:

## YOU HAVE THE RIGHT TO:

- ◆ Question the way we do things
- ◆ Voice your opinion(s) and to differ from others
- ◆ Ask for information, feedback and support
- ◆ Explore and experiment with new ways of doing things
- ◆ Actively seek and participate in learning opportunities.

## YOU HAVE THE RESPONSIBILITY TO:

- ◆ Propose constructive changes or improvements
- ◆ When you speak out, to be positive and address the issue, not the person
- ◆ Share information, give feedback and support with discretion.
- ◆ Exhibit and encourage good judgement and not expose Absa to reckless action
- ◆ Ensure your own growth and to apply your new knowledge in the best interests of Absa.

## 10.

The following Employment Equity Role Players have been identified to support and drive the equity process in the Group:

- ◆ Group Executive Committee (EXCO)
- ◆ Group Consultant: Constructive Employment and Development
- ◆ Group People Management Executive
- ◆ People Management Account Executives
- ◆ Employment Equity Custodians
- ◆ Centres for People Management
- ◆ Consultant: Diversity Management
- ◆ Employment Equity Forums

## 11.

The following strategies are implemented to achieve the equity objectives:

- ◆ Diversity and Transformation Strategy
- ◆ Recruitment and Selection Strategy
- ◆ People Capacity Planning Strategy
- ◆ *Orientation, Retention and Integration Strategy*
- ◆ Communications Strategy

## 12.

Absa Group has introduced the following **Constructive Employment and Development Programmes** to accelerate the employment of people from the designated groups:

- ◆ College Partnership Programme (CPP)
- ◆ Commercial Advancement Training Scheme (CATS)
- ◆ Candidate Bank Technician Programme (CBT)
- ◆ Junior Management Training Programme (JMT)
- ◆ Senior Management Training Programme (SMT)
- ◆ Financial Services Training Programme (FST<sub>1</sub>, FST<sub>2</sub>, FST<sub>3</sub>)
- ◆ The Best and Brightest Training Programme for African Bankers (USA)
- ◆ Heatid – The Future Programme (Israel)
- ◆ International Exchange Programmes (IEP)
- ◆ Absa Development Initiative (ADI)
- ◆ Absa Career Management Programme (ACM)

BYLAAG C

VRAELYS

**DIE BESTUUR VAN 'N MULTIKULTURELE  
WERKERSKORPS BINNE 'N  
KORPORATIEWE FINANSIËLE INSTELLING**

**VRAELYS**

**HEIDI VAN ZYL  
10952063**

**TEL NO.  
082 4111 383**

## **KULTURELE DIVERSITEIT VRAELYS**

Die vraelys is ontwerp om te bepaal hoe Kulturele diversiteit in die werkplek ervaar word. Hiermee wil daar gekyk word na die aspekte wat verskillende Kulture in die werkplek raak en of werkers en bestuur gereeld en voldoende opgelei is vir die diversiteit wat tans in organisasies bestaan.

Die inligting wat verkry word sal slegs vir navorsingsdoeleindes gebruik word en u antwoorde sal konfidensieel hanteer word.

Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie, so antwoord asseblief eerlik. U kan anoniem bly.

### **INSTRUKSIES**

1. Beantwoord alle vrae soos aangedui
2. Gebruik 'n pen en trek 'n duidelike kruisie in die toepaslike blokkie
3. Kies asseblief net een antwoord per vraag
4. As u die antwoord wil verander, trek asseblief die vorige een duidelik dood.

**BAIE DANKIE VIR U SAMEWERKING, DIT WORD OPREG WAARDEER**

**NOMMER**

## **KULTURELE DIVERSITEIT VRAELYS**

Die vraelys verloop soos volg :

|            |   |                       |
|------------|---|-----------------------|
| Afdeling A | : | Biografiese gegewens  |
| Afdeling B | : | Algemeen              |
| Afdeling C | : | Kulturele Diversiteit |
| Afdeling D | : | My Toesighouer        |
| Afdeling E | : | Slegs Bestuur         |

Afdelings A,B,C en D moet deur almal voltooi word, maar Afdeling E is slegs vir Bestuur (Posvlak T)

**DANKIE**

## AFDELING A : (Biografiese Gegewens)

1. Dui asseblief u geslag aan

|         |   |
|---------|---|
| Manlik  | 1 |
| Vroulik | 2 |

2. Dui asseblief u nasionaliteit aan

|          |   |
|----------|---|
| Blank    | 1 |
| Swart    | 2 |
| Kleuring | 3 |
| Indiër   | 4 |

3. Wat is u ouderdom

|            |   |
|------------|---|
| 18-25      | 1 |
| 26-35      | 2 |
| 36-45      | 3 |
| 46-50      | 4 |
| ouer as 50 | 5 |

4. Wat is u hoogste akademiese prestasie / kwalifikasie

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Graad 12              | 1 |
| Naskoolse Diploma     | 2 |
| Naskoolse Sertifikaat | 3 |
| Nagraadse Sertifikaat | 4 |
| Universiteits Graad   | 5 |
| Ander                 | 6 |

Spesifiseer asseblief \_\_\_\_\_

5. Wat is u huidige posvlak en posisie

### Posvlak B

|                |   |
|----------------|---|
| Kassiere       | 1 |
| Navrae beampte | 2 |

**Posvlak C**

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Hoof van kassiere       | 3 |
| Sales / Service Support | 4 |
| Konsultant              | 5 |

**Posvlak T en Hoër**

|                   |   |
|-------------------|---|
| Hoof van kassiere | 6 |
| Takbestuur        | 7 |
| Ander bestuur     | 8 |

**AFDELING B : (Algemeen)**  
**(Moet deur almal voltooi word)**

6. Oor die algemeen hou ek van my werk

|               |   |
|---------------|---|
| Stem saam     | 1 |
| Stem nie saam | 2 |

7. Die wyse waarop ander werkers my behandel is aanvaarbaar

|       |   |
|-------|---|
| Altyd | 1 |
| Soms  | 2 |
| Nooit | 3 |

Motiveer asb. U antwoord :

---



---



---

8. Daar bestaan negatiewe gevoelens tussen die lede van my werksgroep wat die groep verdeel.

|         |   |
|---------|---|
| Dikwels | 1 |
| Soms    | 2 |
| Nooit   | 3 |

Motiveer asb. U antwoord :

---



---



---

9. Heers daar 'n rigiede, formele en streng birokraatiese atmosfeer in u werkplek wat afstand skep?

|            |   |
|------------|---|
| Ja         | 1 |
| Nee        | 2 |
| In 'n mate | 3 |

**AFDELING C : (Kulturele diversiteit)**  
**(Moet deur almal voltooi word)**

10. Hoe ervaar u dit om saam met persone van ander kulture te werk?

|                                            |   |
|--------------------------------------------|---|
| Positief – dit is 'n leersame ondervinding | 1 |
| Negatief – ek sukkel daarmee               | 2 |
| Neutraal – dit is nie 'n kwessie nie       | 3 |

11. Hoe het kulturele diversiteit produktiwiteit in die groep beïnvloed

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Groot invloed – dit het verbeter | 1 |
| Groot invloed – dit het verswak  | 2 |
| Geen invloed                     | 3 |

12. Het kulturele diversiteit menseverhoudinge beïnvloed in die groep

|               |   |
|---------------|---|
| Groot invloed | 1 |
| Min invloed   | 2 |
| Geen invloed  | 3 |

Motiveer asb. U antwoord :

---



---



---

13. In opleiding en ontwikkeling beskikbaar vir alle persone, en voel u dat u gelyke geleenthede gegun word.

|       |   |
|-------|---|
| Altyd | 1 |
| Soms  | 2 |
| Nooit | 3 |

14. Voel u dat regstellende aksie die onderneming beïnvloed het

|                    |   |
|--------------------|---|
| In 'n groot mate   | 1 |
| In 'n mindere mate | 2 |
| Geen invloed gehad | 3 |

Motiveer asb. U antwoord :

---



---



---

15. Word daar enige taal en kommunikasie probleme ervaar as gevolg van kultuurverskille

|                     |   |
|---------------------|---|
| Word gereeld ervaar | 1 |
| Word soms ervaar    | 2 |
| Geensins            | 3 |

16. Bestaan daar enige konflik tussen kultuurgroepe in die werkplek

|                    |   |
|--------------------|---|
| Dikwels            | 1 |
| Soms               | 2 |
| Nooit              | 3 |
| Oor sekere aspekte | 4 |

Motiveer asb. U antwoord :

---

---

---

17. Meen u dat probleme betreffende kulturele diversiteit in die toekoms sal verbeter

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Definitief                    | 1 |
| Moontlik                      | 2 |
| Glad nie                      | 3 |
| Geen probleem word ervaar nie | 4 |

Motiveer asb. U antwoord :

---

---

---

18. Meen u dat tegnologie (rekenaar en e-pos) persoonlike kontak verminder

|            |   |
|------------|---|
| Ja         | 1 |
| Nee        | 2 |
| In 'n mate | 3 |

**AFDELING D : (My toesighouer / direkte hoof)**  
**(Moet deur almal beantwoord word)**

19. Help my om werksverwante probleme op te los

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Is altyd bereid om te help     | 1 |
| Help soms                      | 2 |
| Is nooit bereid om te help nie | 3 |
| Help net in noodgevalle        | 4 |

20. Help werkers om hul vaardighede te ontwikkel deur opleiding

|                                        |   |
|----------------------------------------|---|
| Soos beskikbaar                        | 1 |
| Gee voorkeur aan spesifieke groepe     | 2 |
| Nie bereid om opleiding te verskaf nie | 3 |

21. Behandel ons regverdig

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Altyd                                 | 1 |
| Binne sy / haar vermoë                | 2 |
| Nooit – is geneig om partydig te wees | 3 |

22. Meen u dat bestuur simpatiek is ten opsigte van kultuur verskille

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Simpatiek teenoor situasie | 1 |
| Tot 'n mate simpatiek      | 2 |
| Geen / Nooit simpatiek     | 3 |

23. Hoe ervaar kliënte en mense van buite die organisasie die kultuur verskille

|          |   |
|----------|---|
| Positief | 1 |
| Negatief | 2 |
| Neutraal | 3 |

**AFDELING E : (Slegs Bestuur)**

24. Is u toegeerus om met verskillende kulture saam te werk

|     |   |
|-----|---|
| Ja  | 1 |
| Nee | 2 |

25. Het u onderneming enige poging aangewend om u op te lei om in 'n kulturele diverse omgewing te werk

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Geen opleiding ontvang nie | 1 |
| My eie ervaring gebruik    | 2 |
| Het opleiding ontvang      | 3 |

26. Ervaar u enige taal en kommunikasie probleme as u saam met persone van ander kulture werk

|       |   |
|-------|---|
| Altyd | 1 |
| Soms  | 2 |
| Nooit | 3 |

27. Ervaar u konflik (botsing en argumente) as u saam met persone van ander kulture werk

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Ervaar altyd konflik     | 1 |
| Ervaar baie min konflik  | 2 |
| Geen konflik word ervaar | 3 |

Motiveer asb. U antwoord :

---

---

---

28. Meen u dat u as bestuurder oor 'n oopdeur beleid beskik en toeganklik is vir u werknemers

|          |   |
|----------|---|
| Ja       | 1 |
| Nee      | 2 |
| Neutraal | 3 |

**BAIE DANKIE**

**HEIDI VAN ZYL**

# BYLAAG D

- TOESTEMMINGS BRIEF VIR  
NAVORSING



6 November 2002

Heidi van Zyl  
P/A Potchefstroom Universiteit

Beste Heidi

People Management  
Centre for People Management

Provincial Head Office  
Free State

Cor Nelson Mandela Drive and  
Donald Murray Avenue  
Bloemfontein 9301  
PO Box 323 Bloemfontein 9300

Tel 051 401 0500

Fax 051 401 0582

051 401 0569

Swift Address: ABSA ZA JJ

<http://www.absa.co.za>

Mensebestuur  
Sentrum vir Mensebestuur

Provinsiale Hoofkantoor  
Vrystaat

M/v Nelson Mandelarylaan en  
Donald Murraylaan  
Bloemfontein 9301  
Posbus 323 Bloemfontein 9300

Tel 051 401 0500

Faks 051 401 0582

051 401 0569

Swift-Adres: ABSA ZA JJ

<http://www.absa.co.za>

## TOESTEMMING VIR NAVORSING VIR M-GRAAD

Hiermee bevestig ek dat toestemming aan jou verleen is om as deel van jou navorsing vir jou meestersgraad vraelyste aan personeel van Absa Bank in die Noordwes Provinsie te versprei en af te neem .

Vriendelike groete

Andre van Huyssteen

Bestuurder : People Management , Sentraalstreek

ABSA Bank Limited/Beperk, Reg No 1986/004794/06

Directors/Direkteure: DC Cronjé (Chairman/Voorsitter) DC Brink (Deputy Chairman/Adjunkvoorsitter) \*ER Bosman (Chief Executive/Uitvoerende Hoof) NE Sam \*SF Sooyen \*SL Botha L Boyd BP Connellan AS du Plessis \*FJ du Toit \*C Erasmus AM Giese G Griffin LN Jonker P du P Kruger DF Mostert \*GR Pardoie TMG Saxwaile \*IB Skosana FA Sonn PEI Swartz \*JP van der Merwe T van Wyk \*LL von Zeuner 08/2002

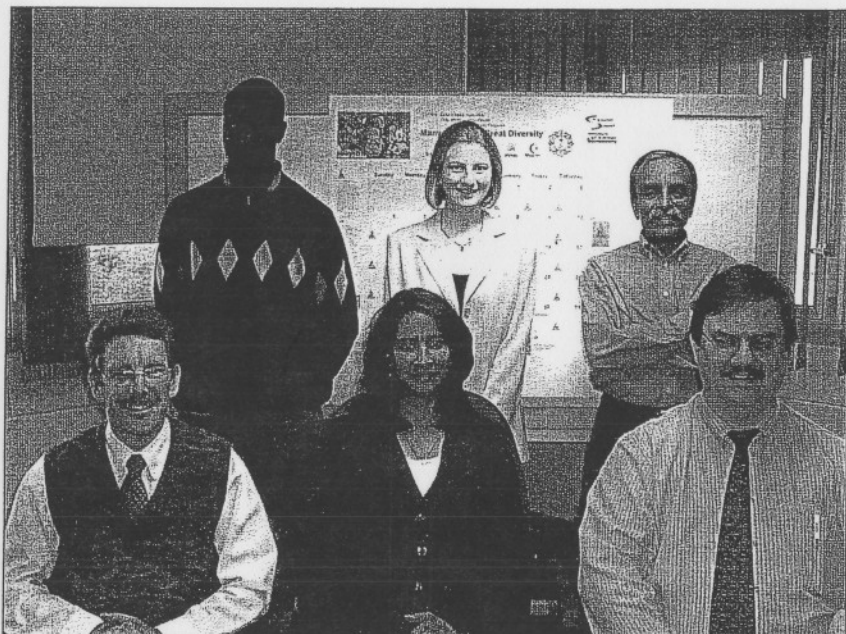
\*Executive Directors/Uitvoerende Direkteure

Secretary/Sekretaris: VWR Somerville

# BYLAAG E

## UITTREKSELS UIT DIE ABSA PERSONEELKOERANT “ABACUS”

- ABSA is baie bewus van, en positief teenoor multikulturaliteit en gepaardgaande navorsing
- Die bewusmaking van personeel is vir die groep baie belangrik



# New diversity team fired up

The newly formed Absa diversity team members are Errol Ngobeni, Ansa Malan and Mohan Desai. In front are Glynne Lloyd, Reshma Sivparsad and Cor Scheepers. Len Ross was absent.

By capitalising on the strengths of each employee, organisations become more effective.

Following the CDP results on management behaviour, Absa now boasts a dedicated diversity team in the Production Support area of Group IT.

Staff are currently being educated and management evaluated on diversity issues. The team prepared a 360° feedback questionnaire and made presentations to create an awareness of diversity within the workplace.

## ■ Why the emphasis on diversity?

Diversity is about empowering people. By capitalising on the strengths of each employee, organisations become more effective. It is not about employment equity or affirmative action – these are laws and policies. Diversity is about understanding, valuing, and using the differences in every person. Embracing diversity is the first item in team-building. A great team must consist of a diverse group of people. An assorted group of individuals

diminishes the flaws of others in the group.

## ■ Diversity calendars

In August, the first of many monthly global diversity calendars, depicting cultural and religious events of five of the main religions – Christianity, Judaism, Buddhism, Muslim and Hinduism – was displayed at various access points within the Production Support area. August focused on the Rains Retreat, celebrated throughout the month by Buddhists, and on various Hindu festivals. The calendar

could also be viewed at the Technology Solutions Intranet website at <http://10.4.0.69/sds/sdsintra.nsf>

## ■ Future initiatives

We plan to focus on common ground within the workplace and on creating a better understanding of the different cultures, traditions and beliefs at play in Absa, thereby reducing confusion and misunderstanding of issues such as etiquette within the different cultures. ●

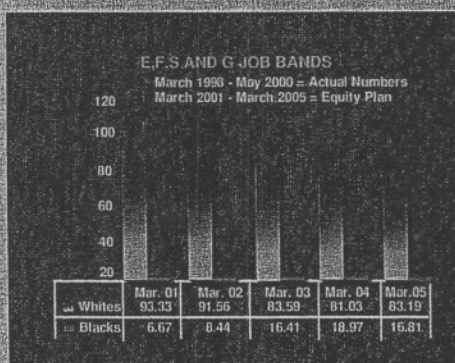
# Employment Equity: target to be met by 2005

**A**bsa aims for black, coloured and Indian people, women and people with disabilities to be adequately represented at all levels in the Group. To this aim, an Employment Equity report was submitted to the Department of Labour on 29 May.

"Absa has to reach its targets, as set out in our Employment Equity Report, by the year 2005," says Sam Tsima, group consultant: Constructive Employment and Development. "To achieve this, the plan has been spread out over five years and we have to achieve the target set out for every year." Not only will Absa have to pay big fines if the targets are not met, but the Group's image will suffer from it.

To help implement the Employment Equity Policy, every business unit must establish an Employment Equity Forum. Such a forum will host consultation meetings, workshops, debates and training sessions to promote the objectives of the policy. The forum must have representatives from every employment category and level, including black, coloured, female, people with disabilities. The forum will advise management on implementing diversity intervention programmes.

We want to encourage people to openly talk issues. It is a wonderful learning



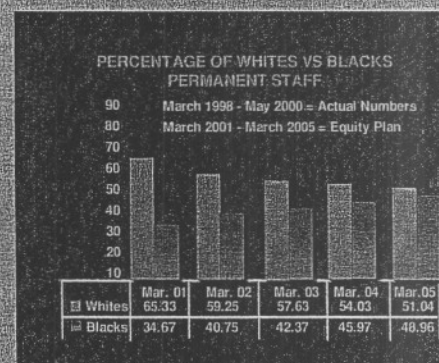
opportunity," says Sam. "The forum is also encouraged to organise a regular address – at least twice a year – by external speakers on case studies on diversity and transformation in each unit, province and division. We also encourage people to greet their colleagues in their own language as an ongoing awareness practice."

Every business unit's Employment Equity Plan has been loaded on the SAP system to make it manageable and easy to access. It will also assist with the implementation of the plan.

To help Absa deliver on its Employment Equity objectives, special training programmes have been introduced. "The training of black, coloured, or Indian people, women or people with disabilities will be conducted in such a way as to not underestimate their ability, knowledge and potential."

The training and development programmes offered in Absa are:

- Commercial Advancement Training Scheme (CATS)



- Candidate Bank Technician Programme (CBT)
- Management Trainee Programmes
- Financial Services Training Programme (FST)
- The Best and Brightest Training Programme for African Bankers
- He'Atid - The Future Programme
- International Exchange Programme (IEP)
- Absa Development Initiative (ADI)
- Absa Career Management Programme
- Decentralised Constructive Employment and Development Programmes

"I want to encourage people to start implementing their Employment Equity plans now. It must be part of the way we think. We must always go back to our targets when we appoint or promote people."

For more information phone the People Management Call Centre on 0860 369 369. •