

072964



SENTRUM VIR BIBLIOTEEK- EN
INLIGTINGSDIENSTE

CENTRE FOR LIBRARY AND
INFORMATION SERVICES

VERVALDATUM/DATE DUE

| | | | |
|--------------|--|--|--|
| 1988 -11- 11 | | | |
| 22 FEB 1989 | | | |
| 1990 -04- 09 | | | |
| IGL / ILL | | | |
| 24 MAY 1994 | | | |
| TERUG | | | |

1179*1085

0001695230



001.3072068 HSRC MAN MS 7



* 1 6 9 5 2 3 *

Bestuurstyl van vroue

Werkkragstudies nr. 7

Bestuurstyl van vroue

Hanneli Bendeman

Pretoria
Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing
1987

Die menings in hierdie werk vervat is dié van die skryfster en verteenwoordig nie noodwendig dié van die RGN of die Beheer Komitee van die RGN-onderzoek na Werkkragvraagstukke nie.

| | |
|--|---------------------------------|
| RGN BIBLIOTEK HSRC LIBRARY | |
| STANDKODE 001.3072668 HSRC MAN MS 7 | REGISTERNOMMER 072964 |
| BESTELNOMMER R10 | |

Hanneli Bendeman, M.A.

Instituut vir Mannekragnavorsing

Waarnemende Uitvoerende Direkteur: Dr. J.H. Beukes

ISBN 0 7969 0557 6

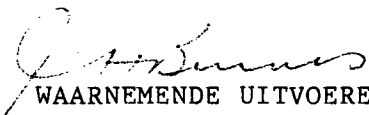
© 1987 Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing

Gedruk en uitgegee deur die RGN
Pretoriusstraat 134, Pretoria

VOORWOORD

Die tekort aan bestuurders in die Suid-Afrikaanse bedryfslewe maak dit noodsaaklik om meer geleentheid vir vroue te skep om bestuursposte te beklee. Ten einde hierdie geleenthede te skep, is dit noodsaaklik om soveel as moontlik kennis in te win oor aspekte wat die vrou in bestuur raak, soos haar bestuurstyl en die probleme wat sy ondervind. In hierdie verslag word aandag gegee aan laasgenoemde twee aspekte.

Die voormalige Uitvoerende Direkteur van die Instituut vir Mannekragnavorsing, wyle dr. S.S. Terblanche, word in besonder bedank vir sy bydrae tot en leiding met die ondersoek. 'n Woord van waardering word ook gerig aan dr. Hirschowitz, Afdelingshoof van die Afdeling Werkkragbenutting, die statistici, taalkundiges en tiksters vir hulle bydrae tot die verslag. Die bereidwilligheid tot deelname aan die ondersoek van die betrokke organisasies en die individuele respondente word hoog op prys gestel.



WAARNEMENDE UITVOERENDE DIREKTEUR
INSTITUUT VIR MANNEKRAGNAVORSING

Oktober 1987

INHOUD

| | BLADSY |
|--|--------|
| ABSTRACT/EKSERP | ix |
| 1 AGTERGROND EN DOELSTELLING | 1 |
| 1.1 Inleiding | 1 |
| 1.2 Literatuuroorsig | 3 |
| 1.3 Metode | 13 |
| 1.4 Opset van die verslag | 16 |
| 2 BESKRYWING VAN DIE ONDERSOEGGROEP | 17 |
| 2.1 Inleiding | 17 |
| 2.2 Samevatting | 28 |
| 3 PROBLEME VAN VROUE IN BESTUUR | 29 |
| 3.1 Inleiding | 29 |
| 3.2 Probleme wat vroue in hulle bestuursrolle ervaar | 30 |
| 3.3 Die belangrikste oorsake vir die probleme van vroue in die ondersoekgroep | 36 |
| 3.4 Oplossings vir die probleme van vroue in die ondersoekgroep | 41 |
| 3.5 Probleme van mans in bestuursposte | 45 |
| 3.6 Algemene houdings van persone in bestuursposte | 53 |
| 4 BESTUURSTYLE VAN DIE VROUE IN DIE ONDERSOEGGROEP | 57 |
| 4.1 Inleiding | 57 |
| 4.2 Bestuurstyle van die respondente | 57 |
| 4.3 Die invloed van biografiese veranderlikes op bestuurstyl | 61 |
| 4.4 Die invloed van ouderdom op bestuurstyl | 66 |
| 5 SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING | 67 |
| 5.1 Samevatting | 67 |
| 5.2 Gevolgtrekking | 71 |
| BYLAE A | 75 |
| BRONNELYS | 85 |

TABELLE

| | BLADSY | |
|-----|---|----|
| 2.1 | BIOGRAFIESE GEGEWENS VOLGENS WERKGEWER | 18 |
| 2.2 | SKOOL- EN NASKOOLSE KWALIFIKASIES VAN DIE VROUE VOLGENS WERKGEWER | 20 |
| 2.3 | INDIENSOPLEIDING WAT ALREEDS GEDOEN IS VOLGENS WERKGEWER EN GESLAG | 22 |
| 2.4 | INDIENSOPLEIDING WAT TANS GEDOEN WORD VOLGENS WERKGEWER EN GESLAG | 23 |
| 2.5 | SALARIS VOLGENS POSBENAMING, WERKGEWER EN GESLAG | 26 |
| 2.6 | PERSEPSIE VAN BESTUURSVLAK VOLGENS WERKGEWER, GESLAG EN SALARIS | 27 |
| 3.1 | BELANGRIKE PROBLEME VAN VROUE IN BESTUURSPOSTE SOOS GESIEN DEUR MANS EN VROUE VOLGENS WERKGEWER | 33 |
| 3.2 | OORSAKE VAN VROUE IN BESTUURSPOSTE SE BESTUURSPROBLEME VOLGENS WERKGEWER | 38 |
| 3.3 | VOORSTELLE VIR DIE OPLOSSING VAN PROBLEME VAN VROUE IN DIE BESTUURSPOSTE VOLGENS WERKGEWER | 42 |
| 3.4 | DIE BELANGRIKSTE PROBLEME VAN MANS IN BESTUURSPOSTE SOOS GESIEN DEUR MANS EN VROUE VOLGENS WERKGEWER | 46 |
| 3.5 | DIE BELANGRIKSTE OORSAKE VAN PROBLEME VAN MANS SOOS GESIEN DEUR MANS EN VROUE VOLGENS WERKGEWER | 46 |
| 3.6 | DIE BELANGRIKSTE OPLOSSINGS VIR DIE PROBLEME VAN MANS IN BESTUURS- POSTE, SOOS GESIEN DEUR MANS EN VROUE VOLGENS WERKGEWER | 48 |
| 3.7 | HOUDINGS VAN DIE ONDERSOEKGROEP TEENOOR ALGEMENE BESTUURSPROBLEME | 54 |
| 4.1 | BESTUURSTYL VAN MANS EN VROUE VOLGENS WERKGEWER | 58 |
| 4.2 | FAKTORE WAT 'N INVLOED HET OP DIE WAARSKYNLIKE GEBRUIK VAN DIE UITVOERENDE BESTUURSTYL DEUR DIE ONDERSOEKGROEP | 62 |
| 4.3 | INVLOED VAN DIE BIOGRAFIESE GEGEWENS OP DIE ONTWIKKELAAR- BESTUURSTYL | 64 |
| 4.4 | BESTUURSTYL VAN VROUE IN DIE ONDERSOEK VOLGENS OUDERDOM | 66 |

FIGURE

| | BLADSY | |
|-----|--|----|
| 1.1 | BESTUURSMATRIKS VAN BLAKE EN MOUTON | 7 |
| 1.2 | DRIE-DIMENSIONELE BESTUURSBENADERING VAN J.W. REDDIN | 9 |
| 1.3 | DIE BASIESE ONEFFEKTIEWE EN EFFEKTIEWE BESTUURSTYLE VAN DIE DRIE-DIMENSIONELE BESTUURSBENADERING VAN J.W. REDDIN | 11 |
| 2.1 | REALISASIE VAN DIE ONDERSOEKGROEP VOLGENS WERKGEWER EN GESLAG | 15 |
| 3.1 | PROBLEME VAN VROUE IN BESTUURSPOSTE VOLGENS WERKGEWER | 35 |
| 3.2 | OORSAKE VAN VROUE IN BESTUURSPOSTE SE PROBLEME VOLGENS WERKGEWER | 40 |
| 3.3 | OPLOSSING VAN VROUE IN BESTUURSPOSTE SE PROBLEME BY DIE ONDERSKEIE WERKGEWERS | 44 |
| 3.4 | DIE BELANGRIKSTE PROBLEME VAN MANS IN BESTUURSPOSTE VOLGENS WERKGEWER | 50 |
| 3.5 | RESPONDENTE SE SIENING VAN DIE OORSAAK VAN DIE PROBLEME VAN MANS IN BESTUURSPOSTE VOLGENS WERKGEWER | 51 |
| 3.6 | OPLOSSINGS VAN PROBLEME VAN MANS IN BESTUURSPOSTE VOLGENS WERKGEWER | 52 |

ABSTRACT

The South African labour force has a shortage of managers that could be made up by the large number of working women in the country. However the management potential of these women is not utilized fully by their employers.

The aim of this study was to determine whether the women in the survey group had a dominant management style and whether there was any difference between the management styles of men and women.

The investigation revealed that there was no single dominant management style among women, but that their management style did contain a strong orientation towards people. No difference between the management styles of men and women could be linked to sex differences but rather to factors such as job designation, job experience and job expectation.

EKSERP

Die Suid-Afrikaanse arbeidsmag ondervind 'n tekort aan bestuurders wat deur die potensiaal van die groot aantal werkende vroue aangevul kan word. Die bestuurs-potensiaal van hierdie vroue word egter nie ten volle deur werkgewers benut nie.

Die doel van die studie is om vas te stel of die vroue in die ondergroep 'n dominante bestuurstyl het, en of daar enige verskil in die bestuurstyle van mans en vroue bestaan.

Dit blyk dat so 'n enkele dominante bestuurstyl nie by die vroue bestaan nie, maar wel dat daar 'n sterk komponent van mensoriëntasie in hulle bestuurstyl teenwoordig is. Geen verskil in die bestuurstyle van mans en vroue kan gekoppel word aan geslagsverskille nie, maar wel aan faktore soos posbenaming, werkservaring en werkverwagtinge.

HOOFSTUK 1

AGTERGROND EN DOELSTELLING

1.1 INLEIDING

Voldoende en goedopgeleide bestuurders is nodig indien die RSA sy produktiwiteit wil verhoog en ekonomies wil groei. Die Suid-Afrikaanse werksmag ondervind 'n groot tekort aan bestuurders, en volgens Sadie (1981 : 20) gaan die tekort oor die volgende twintig jaar toeneem. Hierdie tekorte kan in 'n groot mate toegeskryf word aan die feit dat die blanke manlike bevolking tradisioneel die bron van bestuurders is.

In 'n studie van die RGN oor die vraag na en die aanbod van mannekrag in die RSA (1977-1987) is aangetoon dat die vraag na bestuurders (teen 'n groeikoers van 4,5 % in die BBP), behoort toe te neem teen 'n jaarlikse koers van 4,8 %. Van die totale bestuur en administratiewe werkers in 1977 was 97 % blank en 88 % manlik. Die blanke manlike werkerskorps groei egter na raming teen slegs 1,3 % per jaar en alhoewel die ander bevolkingsgroepe se bydrae sal toeneem, kan dié bydrae oor die relatief kort termyn nie die bestuurskorps aanvul nie (Terblanche 1981b).

Die blanke vrou het in vergelyking met die ander bevolkingsgroepe 'n relatief hoë gemiddelde onderwyspeil. Vroue se onderwyspeil verhoog steeds en die groei in vroulike werkers in finansiële, kleinhandel- en owerheidorganisasies is heelwat hoër as dié van mans. In die finansiële sektor het die getal vroue in die periode 1970 tot 1980 met 70 % toegeneem teenoor 38 % vir mans. Omdat toesighoudende en bestuursposisies bevorderingsposte is en heelwat vroue, veral blanke vroue, hulle in posisies bevind waar so 'n bevordering 'n normale stap in die beroepsleer sou wees, het die potensiaal vir die benutting van vroue in bestuursposisies baie verbeter.

Daar is tans nog baie min vroue in bestuursposte (Van der Merwe 1979 : 10). Alhoewel dié wat daar is as rolmodel vir vroue met sodanige

aspirasies kan dien, word topbestuurders nie oornag gekweek nie. 'n Vroulike bestuurskorps sal hoofsaaklik ontwikkel uit dié wat hulle tans in toesighoudende en laevlakbestuursposisies bevind.

Die verskil in die vraag na en aanbod van bestuurders sal wel 'n natuurlike ontwikkeling van die vroulike bestuurskorps meebring. Die probleem is egter dat dié soort ontwikkeling te stadig sal wees om in enige ekonomiese opswaafase die tekorte te verlig.

Volgens Chapman en Luthans (1978 : 229) word mans sowel as vroue onderwerp aan geslagsrolstereotipes. In die verlede is algemeen aanvaar dat vroue passief, tegemoetkomend en intuïtief is, terwyl mans weer aggressief, aktief en outoritêr is.

Verskeie navorsers soos Usher (1983), Cohen et al. (1978) het bevind dat daar van die vrou verwag word om 'n mensgeoriënteerde bestuursbenaandering te beoefen. Volgens Barthol en Butterfield (1976 : 453) is vroue egter geneig om 'n taakgeoriënteerde bestuurstyl te beoefen. Hierdie teenstrydigheid kan toegeskryf word aan die feit dat die rolmodel van 'n goeie bestuurder 'n man, met manlike stereotipiese eienskappe soos aggressie, onafhanklikheid en taakgerigtheid, is. Hierdie eienskappe word deur vroue beskou as noodsaaklik ten einde 'n goeie bestuurder te wees, en daarom voel hulle dat dit aangeleer moet word. 'n Vrou kan soms probeer om te konformeer aan die norme wat deur die manlike bestuursetiek daargestel is, en sodoende 'n ontoepaslike bestuurstyl handhaaf wat haar as bestuurder ondoeltreffend kan maak.

Die doel met hierdie ondersoek is

- (a) om die dominante bestuurstyl van 'n groep vroue wat in toesighoudende of bestuursposte is te beskryf, en
- (b) om vas te stel of vroue neig om hulle probleme toe te skryf aan die feit dat hulle vroue is.

1.2 LITERATUUROORSIG

1.2.1 Inleiding

Die beter benutting van die bestuurspotensiaal van die vrou is 'n navorsingsterrein wat in Suid-Afrika tot op hede verwaarloos is. Omdat bestuursberoepe nog altyd deur mans oorheers is, is daar wêreldwyd nog nie in dieselfde mate oor die vrou in bestuur navorsing gedoen as oor die man nie. Die literatuur toon dat die beeld van 'n suksesvolle bestuurder in so 'n mate rondom die man ontwikkel het dat vroue probleme ondervind om in bestuursposte aanvaar te word. Sy kry ook te doen met probleme wat eerder saamhang met die feit dat sy 'n vrou is, as met probleme wat saamhang met haar vaardighede en die eise wat haar posisie aan haar stel. Die feit dat sy die taak goed kan doen, vrywaar haar dus nie van diskriminasie en stereotipering nie. Hierdie probleme kan, onder andere, moontlike redes wees waarom vroue nie na bestuursposisies bevorder word nie, en dit lei tot die gepaardgaande onderbenutting van hulle bestuurspotensiaal.

1.2.2 Probleme van vroue in bestuursposisies

Fenn (1976) deel die probleme van vroue met bestuurspirasies in vier kategorieë in, naamlik die tradisionele siening van die vrou, faktore binne die vrou self, faktore binne andere en faktore binne die organisasie. Prekel (1983 : 8) beweer dat vroue wat in bestuursposisies is die meeste van bogenoemde probleme - ook genoem die eerstegenerasieprobleme - oorkom het. Soos wat hulle opwaarts beweeg in die organisasie kom hulle te staan voor 'n nuwe groep probleme - die tweedegenerasieprobleme - wat verband hou met onder andere interpersoonlike verhoudinge wat 'n invloed op bestuurstyl kan uitoefen. Fenn en Prekel se siening word vervolgens kortliks bespreek as agtergrond vir die bespreking van die bestuurstyl van vroue.

(1) Eerstegenerasie-probleme

(a) Tradisionele siening van die vrou

Die beeld van die vrou in die samelewing is dié van huisvrou en moeder, en baie mans en vroue glo nog dat die vrou se enigste plek in die huis is. Alhoewel hierdie siening besig is om te verander, gaan die vrou in die arbeidsmag nog gebuk onder die stereotipes wat rondom hierdie siening van die vrou ontwikkel het.

Die opvoeding van 'n individu dra daartoe by dat 'n geslagsrol bestendig word. So byvoorbeeld word 'n kind geleer om te konformeer aan die norme van 'n bepaalde geslag (Coetzee 1977 : 26). Dit lei daartoe dat daar in die werksituasie verwag word dat mans en vroue op spesifieke wyses sal optree, naamlik dat mans aggressief, taakgeoriënteerd en onafhanklik sal wees, en dat vroue passief, mensgeoriënteerd, sensitief en afhanklik sal wees. Ten spyte van navorsing wat die teendeel bewys, (Durkin 1971 : 27; Management Review 1980 : 52) is werkgewers nog steeds geneig om bogenoemde gedrag van vroue te verwag en om te glo dat vroue tydelike werkers is, dat hulle meer afwesig is as mans en dat hulle nie verantwoordelikheid kan dra nie. Sodanige aannames plaas stremming op die loopbaanbevordering van die vrou.

(b) Faktore binne die vrou self

Die oorsprong van baie van die vrou se probleme is in haarself geleë, en kan onder andere toegeskryf word aan haar opvoeding en sosialisering. Meisies word gemaan om nie risiko's te loop nie. Wanneer 'n risiko wel geloop word en sy misluk, dien die feit dat sy 'n vrou is as versagting vir die gevolge van die fout. Die vrou ontwikkel sodoende 'n patroon van risikovermyding (Fenn 1978 : 27). Bogenoemde, sowel as die feit dat vroue nie doelwitte aan hulleself stel en beplan hoe om die doelwitte te bereik nie, kan 'n lae prestasie-motivering veroorsaak wat bydra tot hulle gevoel van minderwaardigheid wat hulle weer eens afhanklik, passief en ambivalent laat (Herbert en Yost 1978 : 21).

Verder is daar ook soms 'n gebrek aan die regte beroepsgerigte opleiding, 'n gebrek aan mag en politieke vaardighede, en 'n oorontwikkelde skuldgevoel ten opsigte van verwaarlosing van hul huishoudings. Hierdie is alles faktore binne die vrou wat vir haar probleme veroorsaak.

(c) Persepsie van andere

Oor die algemeen word vroue nie opsetlik benadeel nie, maar as gevolg van die tradisionele siening van die vrou, word daar geglo dat hulle teen probleme en verantwoordelikhede beskerm moet word en dat moeilike besluite namens hulle geneem moet word, dat vroue nie onafhanklik genoeg is om die verantwoordelikheid te dra wat met besluitneming gepaard gaan nie, dat hulle nie respek kan afdwing nie, en dat hulle ook nie leierskap kan uitoefen nie (Prekel 1983 : 2; Herbert en Yost 1978 : 22). Die houdings en persepsies van ander persone in die werksituasie kan dus ook die vrou se beroepsgeleentheid en -bevordering benadeel.

(d) Faktore binne die organisasie

Tradisionele vooroordele teen die vrou veroorsaak dat daar nog steeds 'n mate van weerstand teenoor vroue in bepaalde beroepe soos bestuur is. In sowel werwing en keuringspraktyke as in opleiding en bevorderingsgeleentheid, word daar in 'n groot mate voorkeur gegee aan mans, en volgens deel vyf van die Wiehahnverslag is vroue se salarisse oor die algemeen laer as dié van mans.

Verder bied vroue nie onderlinge steun aan mekaar nie, en indien 'n vrou bevorder word, kan sy gekonfronteer word met weerstand en jaloesie van sommige van haar vroulike kollegas. Die sosiale verkeer tussen mans en vroue tydens en na werk of vergaderings kan soms probleme veroorsaak omdat die informele kommunikasie- en magstrukture rondom die man ontwikkel het, en omdat die vrou nie maklik op hierdie terrein aanvaar word nie (Herbert en Yost 1978 : 22).

Die samestelling en struktuur van die organisasie, sowel as die sterk invloed van die tradisionele beeld van die vrou wat 'n groot rol speel in al die probleme wat sy ondervind, veroorsaak dat haar beroepsge-

leenthede beperk word, en dat haar potensiaal sodoende nie ten volle benut word nie.

Prekel (1983 : 9) meen dat vroue in bestuursposisies al reeds die meeste van bogenoemde, eerstegenerasieprobleme oorkom het of geleer het om dit te hanteer.

(2) Tweedegenerasie-probleme

Soos vroue in die organisasie opwaarts beweeg, kom hulle te staan voor 'n nuwe groep probleme wat veral verband hou met kommunikasie en interpersoonlike verhoudings, naamlik tweedegenerasie-probleme. Hierdie groep probleme is subtieler en individueler as die eerste groep, en die vrou in bestuur is gewoonlik onbewus daarvan dat hierdie probleme haar gedrag beïnvloed (Prekel 1983 : 9). Baie is al gesê en geskryf oor die eerstegenerasie-probleme en daarom word daar in hierdie studie ondersoek ingestel na die mate waarin die onderzoekgroep die eerstegenerasie-probleme ontgroei het, en tweedegenerasie-probleme ondervind.

Die kern van hierdie probleme lê by die vrou se behoefte aan erkenning en aanvaarding in die werksituasie, die groot werkbelading vanweë haar dubbele rol as huisvrou en bestuurder, en vanweë die struikelblokke wat deur stereotipes in haar pad geplaas word. Hierdie probleme manifesteer op verskillende wyses in die vrou se bestuursbenadering. Vervolgens word bestuursbenaderings in die algemeen bespreek.

1.2.3 Bestuursbenaderings

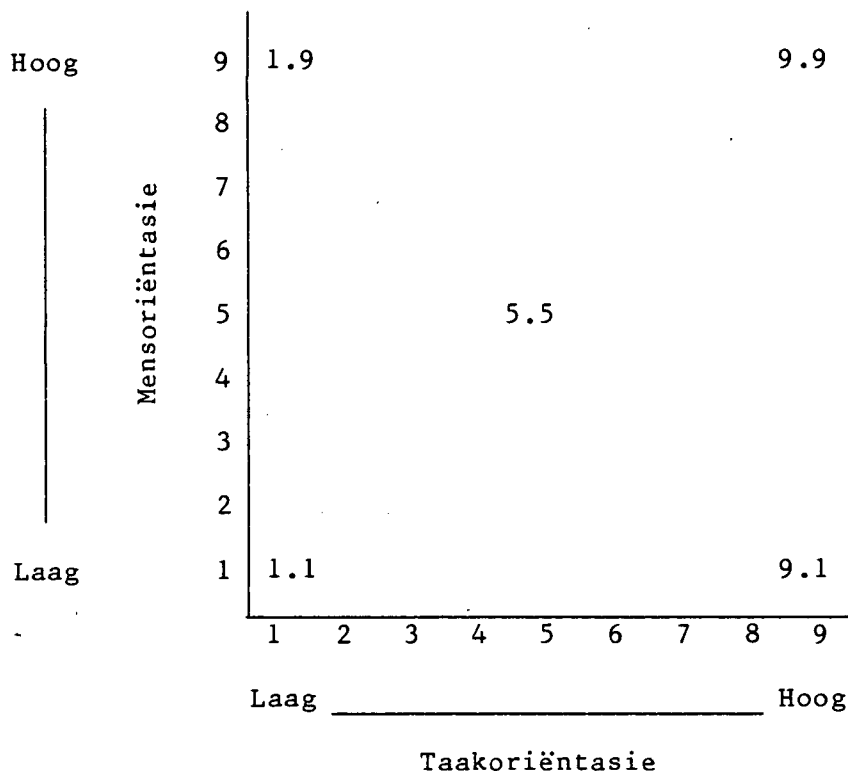
(1) Inleiding

'n Bestuurstyl is dié leierskapedrag wat 'n bestuurder gebruik om die doelwitte van die organisasie te bereik. Dit is dus belangrik om te weet watter tipe leierskapedrag tot die maksimale produksie sal lei (Blake & Mouton 1975 : 2). Navorsing toon dat die gedrag van werknemers onder verskillende tipes leierskap verskil.

Die werk van Taylor en Mayo (Reynders 1977 : 239, Hersey en Blanchard 1982) het aanleiding gegee tot die siening dat die bestuurder se oriëntasie ten opsigte van die mens en die taak 'n belangrike rol speel in die beskrywing van 'n bestuursbenadering of -styl. Blake en Mouton (1975) postuleer dat bestuurstyle goed beskryf kan word aan die hand van 'n model wat 'n onderskeid maak tussen die mensgerigte en die taakgerigte bestuurder en maak gebruik van 'n nege-puntskaal waarop die bestuurstyle aangedui kan word soos gesien kan word in figuur 1.1.

FIGUUR 1.1

BESTUURSMATRIKS VAN BLAKE EN MOUTON (Blake & Mouton 1975 : 10)



Die 1.9-bestuurder het maksimum belang by die mens, terwyl die 9.1-bestuurder se belang uitsluitlik by produksie lê. Die 9.9-bestuurder plaas klem op beide die mens- en die taakaspek. Die 1.1-bestuurder is onbetrokke by die mens of die taak en hou hom streng by die bestaande reëls en regulasies. Die 5.5-bestuurder handhaaf die status quo en word na verwys as die "organizational man" (Blake & Mouton 1985 : 31).

Verskeie ander bestuursbenaderings ontwikkel rondom die taak- en mensgeoriënteerde bestuursgedrag, en brei uit op die bestuursmatriks van Blake en Mouton. 'n Voorbeeld van sodanige bestuursbenadering is die drie-dimensionele bestuursbenadering van J.W. Reddin wat vir die doel van hierdie ondersoek as uitgangspunt gebruik word. Reddin argumenteer dat die vier basiese bestuurstyle, gegrond op die 1.9-, 9.1-, 9.9- en 1.1- style van Blake en Mouton, elk met 'n effektiewe en 'n oneffektiewe dimensie onderskei kan word.

Volgens Blake en Mouton se model is die 9.9-bestuurder die ideale bestuurder. Studies en algemene waarneming het egter getoon dat die 9.9-bestuurder nie onder alle omstandighede die effektiwiefste bestuurstyl het nie.

Reddin was die eerste persoon wat die dimensie van effektiwiteit by die mens- en taak-oriëntasie van 'n bestuurstyl gevoeg het. Hersey en Blanchard bou hierop voort met hulle 'Tri-dimensional Leader Effectiveness Model' waarin hulle met Reddin saamstem dat 'n leier se bestuurstyl effektief is as dit toepaslik aangewend word vir 'n gegewe situasie. Enige styl kan dus effektief of oneffektief wees na gelang van die persoon se interpretasie van die omgewing of die situasie.

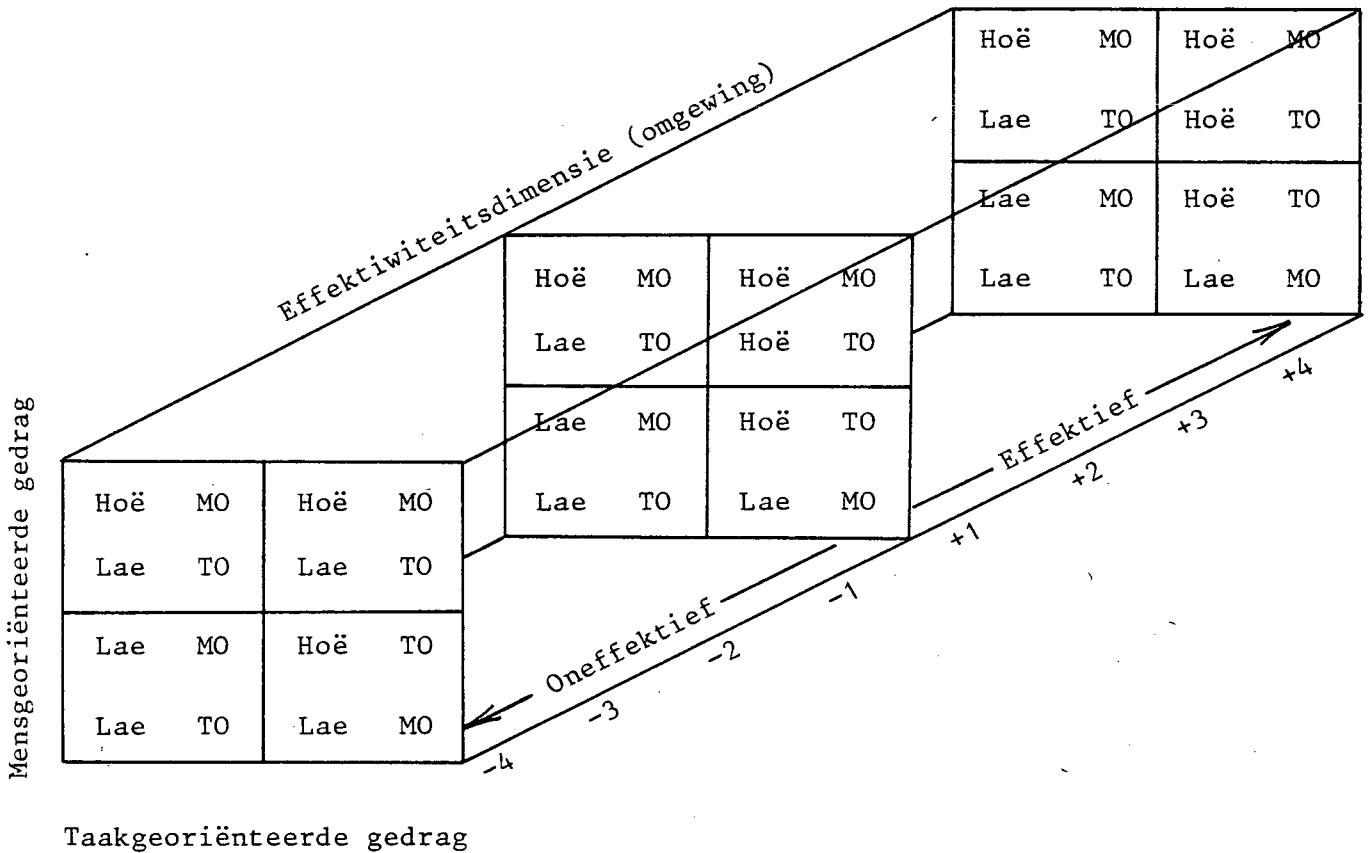
Die effektiwiteit of oneffektiwiteit van bestuursgedrag hang af van die interaksie van die individu met die omgewing en hoe sodanige interaksie deur die ondergeskiktes ervaar word. "Managerial style labels indicate perceived appropriateness of behaviour as well as actual behaviour style" (Reddin 1970 : 45). Na gelang van die omstandighede kan die warmhartige bestuurder soms sentimenteel voorkom, die ferme as rigied en die dinamiese as oorweldigend.

Skematies kan die drie-dimensionele bestuursbenadering soos volg voorgestel word in figuur 1.2

FIGUUR 1.2

DRIE-DIMENSIONELE BESTUURSBENADERING VAN J.W. REDDIN

(HERSEY EN BLANCHARD 1982 : 98)



Die basiese style van Reddin is bloot 'n uitbreiding op die style wat deur Blake en Mouton geïdentifiseer is. Die eerste bestuursbenadering van Reddin - na aanleiding van die 1.9-tipe bestuurstyl van Blake en Mouton - wat bespreek word, is 'n hoë mensorientasie (MO) en 'n lae taakorientasie (TO). Reddin verwys na hierdie bestuurder as die "related manager" maar vir die doel van hierdie studie word daar verwys na die mensgeoriënteerde bestuurder. Hy aanvaar mense soos hulle is, hou van lang gesprekke en kry sodoende baie bruikbare inligting van sy ondergeskiktes. In vergaderings sal hy baie saamstem, aanmoedig en geskille harmonieer. Hy is veral geskik om professionele werkers te bestuur en om opleiding en ontwikkeling van personeel te doen. Die klem word dus op die mens in die organisasie geplaas.

Die tweede bestuurstyl word gevind by die bestuurder met 'n hoë TO en 'n lae MO wat vir die doel van hierdie studie die taakgerigte bestuurder genoem word. Dit stem ooreen met die 9.1-tipe van Blake en Mouton - hy plaas baie klem op produksie en die vaardighede van ondergeskiktes. Hy is geneig om te domineer en kan nie funksioneer as hy nie die mag het om bevele af te dwing nie. Hy gee nie baie aandag aan die verwagtinge van sy ondergeskiktes nie en is slegs gestel op die uitvoering van sy taak.

Die derde bestuurstyl verwys na sowel 'n hoë MO as 'n hoë TO - die 9.9-bestuurstyl van Blake en Mouton - en word deur Reddin beskryf as die "integrated manager." Hy raak betrokke by sy werk, hou van spanwerk en integreer die behoeftes van die individu met dié van die organisasie.

Ten vierde is daar die bestuurder met die lae MO sowel as 'n lae TO (die 1.1-bestuurder). Hy hou hom streng by die reëls en regulasies soos deur die organisasie voorgeskryf. Hy verkies roetine en is geskik vir administratiewe beroepe.

By die oneffektiewe bestuurstyle word die mensorientasie en die taakorientasie in dieselfde mate gebruik as by die basiese bestuurstyle, maar wel in omstandighede waar dit nie toepaslik is nie. Die effektiewe bestuurstyle kom ter sprake in situasies en omstandighede waar sodanige gedrag toepaslik is. Die oneffektiewe en die effektiewe bestuurstyle word in figuur 1.3 volledig uiteengesit.

FIGUUR 1.3

DIE BASIESE ONEFFEKTIEWE EN EFFEKTIEWE BESTUURSTYLE VAN DIE DRIE-DIMENSIONELE BESTUURSBENADERING VAN J.W. REDDIN

| Bestuurstyl | Algemene benadering | Oneffektiewe benadering | Effektiewe benadering |
|--|---|--|--|
| Lae taakgerigtheid en hoë menseverhoudinge (1:9) Gedrag | <ul style="list-style-type: none"> . Aanvaar mense soos hulle is . Hou van informele gesprekke . Handhaaf goeie menseverhoudinge . In vergaderings sal hy saamstem, aanmoedig en geskille harmonieer . Is veral geskik om professionele werkers te bestuur en om opleiding en ontwikkeling van personeel te doen . Klem word geplaas op die mens in die organisasie | <ul style="list-style-type: none"> . Wil ten alle koste harmonie handhaaf . Is onwillig om 'n taak uit te voer wat nadelig gaan inwerk op goeie menseverhoudinge | <ul style="list-style-type: none"> . Het vertroue in mense . Stel hoofsaaklik daarin belang om mense as individue te ontwikkel |
| | Mensgerig | Sendeling | Ontwikkelaar |
| Hoë taakgerigtheid en hoë menseverhoudinge (9:9) Gedrag | <ul style="list-style-type: none"> . Raak betrokke by sy werk . Hou van spanwerk . Integreer behoeftes en individue met dié van die organisasie . Ondergeskiktes ervaar soms 'n gebrek aan onafhanklikheid . Grootste vrees is om onbetrokke te raak . Nie geskik vir werk met 'n hoë komponent van roetine nie | <ul style="list-style-type: none"> . Is 'n swak besluitnemer . Word maklik beïnvloed . Sal onmiddellik krisis oplos sonder om aan langtermynproduksie te dink . Gee te veel struktuur . Is nie opreg ten opsigte van menseverhoudinge nie | <ul style="list-style-type: none"> . Stel hoë standaarde . Gee inviduele aandag . Verkies om in 'n span te werk . Verskaf 'n hoë vlak van sosio-ekonomiese ondersteuning . Kan goed organiseer ten einde doelwitte te bereik |
| | Geïntegreerd | Skikker | Uitvoerende Bestuurder |
| Lae taakgerigtheid en lae menseverhoudinge (1:1) Gedrag | <ul style="list-style-type: none"> . Assosieer met die organisasie as 'n geheel eerder as met die mense . Is streng gebonde aan reëls en regulasies . Verkies roetinetwerk | <ul style="list-style-type: none"> . Onbetrokke, passief en negatief . Gee min struktuur en min sosio-emosionele steun . A.g.v. misplaaste aggressie - voel hy is te nagekom . Lewer net genoeg produksie om uit moeilikheid uit te bly | <ul style="list-style-type: none"> . Is konsensieus . Hanteer situasies deur die toepassing van bestaande reëls en regulasies . Delegeer besluitneming na ondergeskiktes |
| | Verwyderd | Versaker | Burokraat |
| Hoë taakgerigtheid en lae menseverhoudinge (9:1) Gedrag | <ul style="list-style-type: none"> . Plaas baie klem op produksie en vaardigheid van ondergeskiktes . Is geneig om te domineer | <ul style="list-style-type: none"> . Dwing reëls op ander af . Is onaangenaam . Stel slegs korttermyn doelwitte . Konsentreer op onmiddellike taak wat gedoen moet word | <ul style="list-style-type: none"> . Metodes om doelstellings te bereik is goed gedefiniër . Bogenoemde metodes is vir ondergeskiktes bruikbaar . Hy weet wat hy wil hê en ook hoe om dit te bereik sonder om afkeer by sy ondergeskiktes te veroorsaak |
| | Taakgerig | Outokraat | Verligte outokraat |

In die volgende paragrafe word daar gekyk na die voorkoms van verskillende bestuurstyle by vroue.

1.2.4 Bestuurstyl van vroue

Die voorafgaande bespreking verduidelik wat bedoel word met mens- en taakgeoriënteerde bestuursbenadering. Verder is daar reeds genoem dat normaalweg van die vrou verwag word om meer mensgeoriënteerd, en van die man om meer taakgeoriënteerd te wees. Chapman en Luthans (1978 : 230) bevind egter dat daar nie noodwendig 'n inherente verskil in die mens- of taakgerigtheid van mans en vroue is nie maar dat vroue in bestuur anders as mans in bestuur sal optree, omdat die gemeenskap aan hulle ander eise stel in terme van hulle gedrag. Omdat daar verder so min vroue in bestuur is, en omdat daar nie 'n rolmodel van 'n goeie vroulike bestuurder beskikbaar is nie, wend vroue hulle tot die rolmodel wat deur die man daargestel is. As gevolg hiervan openbaar die vrou bestuursgedrag wat moontlik nie van 'n vrou verwag word nie en wat moontlik ontoepaslik in 'n gegewe situasie is. Sy word dus gedwing om 'n gedragspatroon aan te leer wat teenstrydig is met inherente sterk punte in haar persoonlikheid wat kan aanleiding gee tot baie van die probleme wat sy in haar posisie as bestuurder ervaar (Putman & Heinen, 1978 : 255).

Soos gesien kan word uit die probleme van die vrou soos bespreek in paragraaf 1.2.2, is die sisteem wat bestuurstyl beïnvloed, naamlik bestuur, die mense en die werksituasie, die vrou as bestuurder nie altyd goedgesind nie. Sy ondervind nie net probleme wat deur die organisasie veroorsaak word nie, maar ook konflik ten opsigte van haar bestuursgedrag. Indien sy 'n mensgeoriënteerde bestuursbenadering volg, stel sy haarself bloot aan stereotipering en word sy gekritiseer dat sy intuïtief, passief en afhanklik is. As sy egter 'n taakgeoriënteerde bestuursbenadering volg, bestaan die gevaar dat sy van haar vroulikheid moet inboet.

1.3 . METODE

1.3.1 Steekproef vir die studie

In die inleiding is aangetoon dat daar tans nog baie min vroue in top-bestuursposisies aangetref word. Die navorser wat die probleme van die vrou in bestuursposisies wil navors moet daarom noodwendig die onder-soekgroep uit vroue in laer bestuursposisies saamstel. Dit is ook nie moontlik om 'n verteenwoordigende steekproef te trek nie, omdat die universum onbekend is en die navorser afhanklik is van die samewerking van die werkgewer.

Dit is bekend dat die finansiële en die dienstesektore in toenemende mate van vroue gebruik maak en gedurende die verkenningfase van die ondersoek is vasgestel dat bougenootskappe en munisipaliteite op 'n relatief uitgebreide skaal van vroue in toesighoudende posisies gebruik maak. Die vroue is dus aangewese op ander om hul eie taak te verrig en alhoewel die vorm van bestuur hoofsaaklik neerkom op die bestuur van vasgelegde prosedures kan hul reeds as laevlakbestuurders beskou word. Verder is vroue reeds lankal bestuurders van winkels wat damesklere verkoop. Die ondersoek vir hierdie studie is uit hierdie drie sektore saamgestel. Die kriterium wat vir opname in die steekproef gestel is, was dat die vrou haar taak uitvoer deur personeel oor wie sy toesighou.

Twee bouverenigings, twee groot klerewinkelgroepe en drie groot munisipaliteite is om samewerking genader en almal was gewillig dat hul personeel aan die ondersoek deelneem. Elk van die bouverenigings en die munisipaliteite het 'n persoon uit hul personeeldepartement as skakelpersoon aangewys wat die vraelyste oorhandig het aan die personeel wat aan die ondersoek deelgeneem het. Die personeel kon die vraelys in 'n vooraf geadresseerde koevert direk aan die RGN terugstuur of aan die skakelpersoon oorhandig om aan die RGN te besorg. Dit is dus onbekend wat die responspersentasie is.

Daar is ook vasgestel dat mans en vroue by die bouverenigings dieselfde toesighoudende posisies beklee. Aangesien die groepie mans se reaksie op die vraelys moontlik sekere aanduidings van verskille in

bestuursbenaderings kon gee, is hulle by die ondersoek betrek. In die ander sektore was dit nie moontlik om 'n vergelykende groep te bekom nie.

In die geval van die munisipaliteite is hoofde van takbiblioteke, gemeenskapsgesondheidsverpleegsters, argitekke, beamptes en senior sekretaresse in die ondersoekgroep ingesluit.

Die twee groot klerewinkelgroepe het ook hul samewerking gegee, maar met die voorbehoud dat die RGN self die vraelyste aan die takbestuurders sal pos. In die geval van die takbestuurders moet in gedagte gehou word dat die omvang van hul bestuurstaak bepaal word deur faktore soos die grootte van die tak. Sommige van hulle doen byvoorbeeld nie aankope nie en die getal personelede oor wie toesig gehou word, is min.

Die steekproef wat in die ondersoek gebruik is, kan nie as verteenwoordigend van vroue in bestuursposisies beskou word nie en die resultate van die ondersoek geld dus streng gesproke net vir die ondersoekgroep. Die ondersoekgroep is verder beperk in omvang en moet as verkennend beskou word.

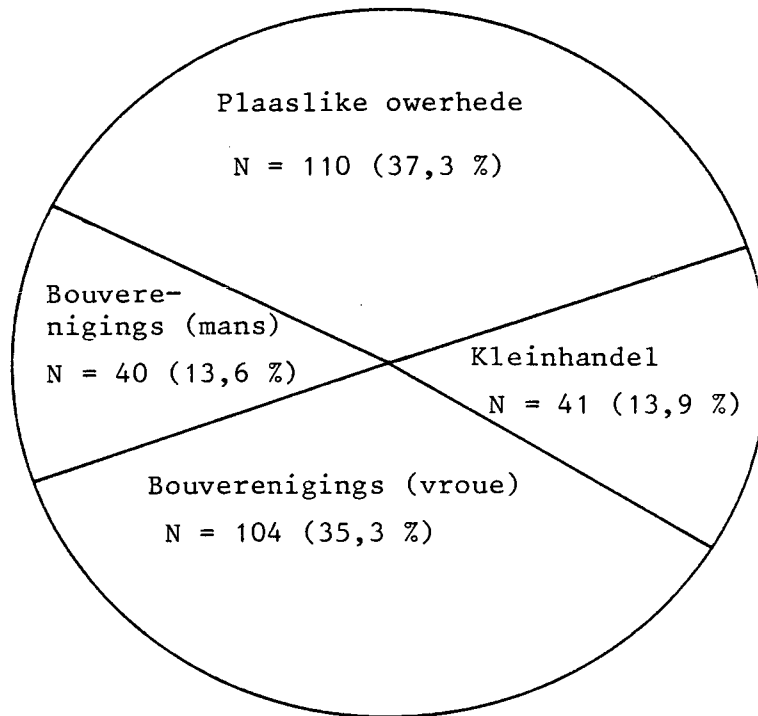
1.3.2 Realisasie van die steekproef

Van die 750 vraelyste wat uitgestuur is, is 'n totaal van 296 terugontvang. Dit bring die responspersentasie op 39,5 te staan. Van hierdie ingevulde vraelyste is 110 (37,2 %) van die munisipaliteite ontvang en slegs 41 (13,9 %) van die kleinhandel. Van die bouverenigings is 104 (35,2 %) vraelyste van vroue, en 40 (13,5 %) vraelyste van mans terugontvang.

Skematies sien die verdeling van die responsgroep volgens sektor en geslag soos volg daaruit :

FIGUUR 2.1

REALISASIE VAN DIE ONDERSOEGROEP VOLGENS WERKGEWER EN GESLAG



Die klein ondersoekgroep en geringe responspersentasie asook die manier waarop die ondersoekgroep betrek is, veroorsaak dat daar nie veralgemeenings ten opsigte van die onderskeie werkgewersektore gemaak kan word nie. Die aannames wat wel gemaak word, geld net vir die ondersoekgroep.

Die lae responspersentasie kan toegeskryf word aan 'n paar faktore. In sommige bouverenigings is vraelyste net onder vroue, en in ander aan mans en vroue versprei. In die plaaslike owerhede het 'n hele aantal vroue gemeld dat hulle nie in 'n bestuurposisie is nie alhoewel hulle in 'n professionele hoedanigheid is, en hulle het die vraelys blanko teruggestuur. Soos reeds genoem is die verspreiding van vraelyste aan die takbestuurderesse in die kleinhandel nie deur 'n kontakpersoon by die organisasie gedoen nie, en gevolglik was daar geen kontrole oor die terugstuur van die vraelyste nie.

Ten einde die gegewens vir vroue so eenvoudig as moontlik voor te stel, word die biografiese gegewens ten opsigte van mans en vroue in die meeste gevalle geskei.

1.3.3 Meetinstrument

Die data vir die ondersoek is ingesamel met behulp van 'n tweetalige posvraelys (kyk bylae A) wat eers in 'n vooronderzoek uitgetoets is. Nadat enkele veranderinge aangebring is, is die vraelys aan die ondersoekgroep gestuur. 'n Begeleidende brief waarin die doel van die ondersoek verduidelik is, het die vraelys vergesel. Die eerste deel van die vraelys is saamgestel om biografiese inligting in te samel, sowel as om vas te stel wat die belangrikste probleme is waarmee vroue en mans in bestuursposisies te doen kry. Die tweede deel van die vraelys bestaan uit 'n gestandaardiseerde meetinstrument vir die identifisering van bestuurstyle. Die "Management Style Diagnosis Test" van J.W. Reddin (1970) bestaan uit 64 vrae waar telkens 'n keuse gemaak moet word tussen twee stellings.

1.4 OPSET VAN DIE VERSLAG

In die tweede hoofstuk word die ondersoekgroep aan die hand van enkele veranderlikes beskryf. Biografiese gegewens soos geslag, ouderdom, huwelikstaat, ensovoorts word bespreek omdat dit moontlik 'n invloed kan hê op die probleme wat vroue ondervind, asook op die bestuurstyl wat hulle beoefen.

In hoofstuk 3 word meer aandag gegee aan probleme wat deur die vroue ondervind word, en daar word probeer om 'n verband te vind tussen sekere veranderlikes en die probleme wat ondervind word.

Hoofstuk 4 konsentreer hoofsaaklik op die bestuurstyl van vroue. Daar word gesoek na 'n verband tussen bestuurstyl en sekere biografiese veranderlikes asook na 'n verband tussen bestuurstyl en spesifieke probleme.

Hoofstuk 5 bestaan uit 'n samevatting en gevolgtrekking.

HOOFSTUK 2

BESKRYWING VAN DIE ONDERSOEKGROEP

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die biografiese en ander beskrywende inligting bespreek wat ten opsigte van die onderzoekgroep ingewin is. Daar word telkens 'n onderskeid gemaak tussen die munisipaliteite, bouverenigings en die kleinhandel, asook tussen mans en vroue waar toepaslik.

2.1.1 Biografiese eienskappe van die onderzoekgroep

Ten einde 'n beeld van die onderzoekgroep te kry, is dit nodig om 'n paar algemene kenmerke soos ouderdom, huwelikstaat, aantal kinders en skoolkwalifikasies te bespreek. Die verskille in die getal respondente in die tabelle is die gevolg van nie-response op die betrokke vraag of die feit dat dele van die vraelys nie ingevul is nie.

Die biografiese inligting kan moontlik 'n belangrike invloed hê op die afhanklike veranderlikes soos probleme wat ondervind en bestuurstyl wat gehandhaaf word. Hierdie veranderlikes verskaf ook die nodige agtergrond waarteen die ondersoek beskou word, en waarteen gegewens geïnterpreteer word.

Tabel 2.1 toon die samestelling van die onderzoekgroep volgens ouderdom, huistaal, huwelikstaat en getal kinders.

Ongeveer 'n derde (30,3 %) van die vroue wat by munisipaliteite werksaam is, is tussen 25 en 29 jaar. Die vroue wat by bouverenigings werk, is ouer en hulle ouderdomme is gekonsentreer (24,3 %) in die ouderdomskategorie 40 tot 44. In die kleinhandelsektor is die ouderdomsverspreiding eweredig en dit wissel tussen 25 en 54.

TABEL 2.1

BIOGRAFIESE GEGEWENS VOLGENS WERKGEWER

| Biografiese eienskappe | Sektor | | | | | | | | |
|------------------------|----------------------|------|---------------------|------|------------------|------|--------|------|-----|
| | Munisipa- liteite | | Bouvereni- gings | | Kleinhan- del | | Totaal | | |
| | Vroue | | Vroue | | Vroue | | Vroue | | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| <u>Ouderdom</u> | | | | | | | | | |
| 20-24 | 2 | 1,8 | 5 | 4,9 | 2 | 4,9 | 9 | 3,6 | |
| 25-29 | 33 | 30,3 | 10 | 9,7 | 6 | 14,6 | 49 | 19,4 | |
| 30-34 | 18 | 16,5 | 13 | 12,6 | 8 | 19,5 | 39 | 15,4 | |
| 35-39 | 13 | 11,9 | 14 | 13,6 | 6 | 14,6 | 33 | 13,0 | |
| 40-44 | 11 | 10,1 | 25 | 24,3 | 5 | 12,2 | 41 | 16,2 | |
| 45-49 | 8 | 7,3 | 9 | 8,7 | 4 | 9,8 | 21 | 8,3 | |
| 50-54 | 13 | 11,9 | 10 | 9,7 | 6 | 14,6 | 29 | 11,5 | |
| 55-59 | 6 | 5,5 | 10 | 9,7 | 4 | 9,8 | 20 | 7,9 | |
| 60-64 | 5 | 4,6 | 7 | 6,8 | | | 12 | 4,7 | |
| 65-69 | | | | | | | | | |
| TOTAAL | 109 | 100 | 103 | 100 | 41 | 100 | 253 | 100 | |
| Mediaan | | 34 | | 40 | | 40 | | | |
| <u>Huistaal</u> | | | | | | | | | |
| Afrikaans | 63 | 57,3 | 21 | 20,2 | 21 | 51,2 | 105 | 41,2 | |
| Engels | 27 | 24,5 | 59 | 56,7 | 8 | 19,5 | 94 | 36,9 | |
| Afrikaans en Engels | 13 | 11,8 | 15 | 14,4 | 9 | 22,0 | 37 | 14,5 | |
| Ander | 7 | 6,4 | 9 | 8,7 | 3 | 7,3 | 19 | 7,5 | |
| TOTAAL | N | 110 | 100 | 104 | 100 | 41 | 100 | 255 | 100 |
| <u>Huwelikstaat</u> | | | | | | | | | |
| Nooit getroud | 24 | 21,8 | 18 | 17,3 | 2 | 4,9 | 44 | 17,3 | |
| Getroud | 67 | 60,9 | 60 | 57,7 | 33 | 80,5 | 160 | 62,7 | |
| Geskei | 14 | 12,7 | 17 | 16,3 | 5 | 12,2 | 36 | 14,1 | |
| Weduwee | 5 | 4,5 | 9 | 8,7 | 1 | 2,4 | 15 | 5,9 | |
| TOTAAL | N | 110 | 100 | 104 | 100 | 41 | 100 | 255 | 100 |
| <u>Kinders</u> | | | | | | | | | |
| Ja | 48 | 43,6 | 69 | 67,0 | 28 | 68,3 | 145 | 57,1 | |
| Nee | 62 | 56,4 | 34 | 33,0 | 13 | 31,7 | 109 | 42,9 | |
| TOTAAL | N | 110 | 100 | 103 | 100 | 41 | 100 | 254 | 100 |
| <u>Aantal kinders</u> | | | | | | | | | |
| 1 | 15 | 31,3 | 10 | 14,5 | 5 | 17,9 | 30 | 20,7 | |
| 2 | 22 | 45,8 | 33 | 47,8 | 14 | 50,0 | 69 | 47,6 | |
| 3 | 5 | 10,4 | 15 | 21,7 | 7 | 25,0 | 27 | 18,6 | |
| 4 | 6 | 12,5 | 11 | 15,9 | 1 | 3,6 | 18 | 12,4 | |
| 6 | | | | | 1 | 3,6 | 1 | 0,7 | |
| TOTAAL | N | 48 | 100 | 69 | 100 | 28 | 100 | 145 | 100 |

Die verskil in mediaanouderdom tussen die vroue by die munisipaliteite en dié by bouverenigings is deels die gevolg van die feit dat 'n formele naskoolse kwalifikasie in die munisipaliteite vereis word vir aanstelling in sekere van die poste wat by hierdie ondersoek betrek is, en jong gekwalifiseerdes word aangestel. Die vroue in die bouverenigings word in toesighoudende posisies aangestel op grond van ervaring en indiensopleiding. Die breë ouderdomsverspreiding in die kleinhandel is verstaanbaar aangesien daar geen spesifieke eise ten opsigte van kwalifikasies gestel word nie, maar wel ten opsigte van bestuurservaring, grootte van die organisasie en die streek waarin die organisasie geleë is.

Werkervaring by vroue hang nie net af van ouderdom nie, maar ook van die feit of hulle kinders het of nie en ook die aantal kinders, want baie vroue onderbreek hulle loopbane om hul kinders te versorg. Met die ontleding van die bestuurstyle en probleme sal ondersoek ingestel word na die invloed wat ouderdom moontlik kan hê.

Die tweede deel van tabel 2.1 gee 'n aanduiding van die huistaal van die vroue in die ondersoekgroep.

Meer as die helfte van die vroue wat by munisipaliteite (57,3 %) en in die kleinhandel (51,2 %) werk, is Afrikaanssprekend. In die bouverenigings is die vroue (56,7 %) oorwegend Engelssprekend, terwyl ongeveer 'n kwart van die vroue in die kleinhandel tweetalig is.

Veralgemenings ten opsigte van die hele sektor kan nie van hierdie gegewens gemaak word nie, omdat die taal gekoppel is aan die organisasie en die streek waarin dit voorkom.

In die totale ondersoekgroep het die meeste vroue (57,5 %) aangedui dat hulle wel kinders het; 47,6 % het twee kinders en 20,7 % het net een kind. By die munisipaliteite het die helfte (56,4 %) aangedui dat hulle nie kinders het nie. Hierdie vroue is heelwat jonger as die res van die ondersoekgroep. Die aantal kinders hou dus verband met die ouderdomme van die respondente.

2.1.2 Kwalifikasies en verdere opleiding van die ondergroep

Die hoogste standerd wat op skool behaal is, bepaal in 'n groot mate watter naskoolse kwalifikasie bereik, en watter beroepe gevolg kan word. Tabel 2.2 wys dat die vroue in die munisipaliteite in 'n groot mate verder studeer het. In die kleinhandel en bouverenigings speel ondervinding 'n groot rol, en kan 'n vrou in 'n bestuursposisie aangestel word sonder dat 'n spesifieke kwalifikasie vereis word. Daar word dus grootliks staatgemaak op indiensopleiding.

TABEL 2.2

SKOOL- EN NASKOOLSE KWALIFIKASIES VAN DIE VROU VOLGENS WERKGEWER

| Kwalifikasies | Werkgewer | | | | | | Totaal | |
|---|----------------------|------|---------------------|------|------------------|------|--------|------|
| | Munisipa- liteite | | Bouvereni- gings | | Kleinhan- del | | | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| <u>Skoolkwalifikasies</u> | | | | | | | | |
| St. 8 | 7 | 6,5 | 26 | 25,7 | 11 | 26,8 | 44 | 17,7 |
| St. 9 | 7 | 6,5 | 11 | 10,9 | 5 | 12,2 | 23 | 9,2 |
| St. 10 | 93 | 86,9 | 64 | 63,4 | 25 | 61,0 | 182 | 73,1 |
| TOTAAL | 107 | 100 | 101 | 100 | 41 | 100 | 249 | 100 |
| <u>Naskoolse kwalifikasies</u> | | | | | | | | |
| Geen | 28 | 25,5 | 77 | 74,0 | 28 | 68,3 | 133 | 52,2 |
| Grade | 27 | 24,5 | 3 | 2,9 | 5 | 12,2 | 35 | 13,7 |
| Diploma of sertifikaat | 31 | 28,2 | 24 | 23,7 | 8 | 19,5 | 63 | 24,7 |
| Kombinasie | 24 | 21,8 | | | | | 24 | 9,4 |
| TOTAAL | 110 | 100 | 104 | 100 | 41 | 100 | 255 | 100 |
| <u>Instansies waar kwalifikasies verwerf is</u> | | | | | | | | |
| Universiteit | 45 | 54,9 | 3 | 11,5 | 6 | 46,2 | 54 | 44,6 |
| Kolleges/Technikons | 7 | 8,5 | 12 | 46,2 | 4 | 30,8 | 23 | 19,0 |
| Ander | 10 | 12,2 | 11 | 42,3 | 3 | 23,1 | 24 | 19,8 |
| Kolleges en ander | 10 | 12,2 | | | | | 10 | 8,3 |
| Universiteite en ander | 5 | 6,1 | | | | | 5 | 4,1 |
| Universiteite en kolleges | 5 | 6,1 | | | | | 5 | 4,1 |
| TOTAAL | 82 | 100 | 26 | 100 | 13 | 100 | 121 | 100 |

Die ondersoekgroep beskik dus merendeels oor 'n standerd tien skoolkwalifikasie. Die verskille kan gesoek word in die kwalifikasiestruktuur by verskillende werkgewers, asook in die aard van die poste wat dames vul.

Die naskoolse kwalifikasies van die vroue is ingedeel in drie kategorieë, naamlik universiteitsgrade, diplomas en sertifikate en 'n kombinasie van grade en diplomas of sertifikate.

Uit die tweede deel van tabel 2.2 blyk dat die vroue in die plaaslike owerheidsektor hoër gekwalifiseerd is as die vroue in die ander twee sektore, en dat die meeste van hulle (54,9 %) kwalifikasies behaal het aan 'n universiteit alleen of aan sowel 'n universiteit as 'n ander opleidingsinstansie (12,2 %). Hierdie hoër naskoolse kwalifikasies behoort hulle in staat te stel om meer professionele beroepe te beoefen, hoër salarisse te verdien en om moontlik hoër vlakke van bestuur te bereik. Die grootste persentasie studerendes ten tyde van die ondersoek kom voor by die bouverenigings waar die meeste besig is met die bouverenigingsertifikaat. Die redes wat aangevoer word waarom hulle verder studeer dui daarop dat verdere opleiding hulle bevorderingsgeleenthede verbeter en dat 'n beter kwalifikasie of opleiding hulle gaan help in die uitvoering van hulle taak.

Indiensopleiding word verdeel in opleiding alreeds afgehandel en opleiding waarmee respondente besig was tydens die ondersoek. Die meeste respondente het gemeld dat hulle meer as een opleidingskursus gedoen het. Tabel 2.3 toon dat bestuursopleiding en gevorderde vakopleiding wat gerig is op die beter uitvoering van take, die vernaamste is. In die bouverenigings word daar gekonsentreer op bestuursopleiding en 'n kombinasie van bestuursopleiding en vakgerigte asook bestuur en basiese opleiding in die vorm van oriënteringskursusse. In die kleinhandel is bestuursopleiding die belangrikste.

Dit is dus veral bouverenigings en die kleinhandelondernemings wat baie aandag aan indiensopleiding gee. Die munisipaliteit vereis in baie gevalle formele naskoolse kwalifikasies wat waarskynlik deels verantwoordelik is vir die min aandag wat aan indiensopleiding gegee word.

TABEL 2.3

INDIENSOPLEIDING WAT ALREEDS GEDOEN IS VOLGENS WERKGEWER EN GESLAG

| Indiensopleiding | Munisipa- liteite | | Bouverenigings | | | | Klein- handel | | Totaal | | | |
|-----------------------------------|----------------------|------|----------------|------|-------|------|------------------|------|--------|------|-------|------|
| | Vroue | | Mans | | Vroue | | Vroue | | Mans | | Vroue | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Bestuursopleiding | 13 | 37,1 | 2 | 10,5 | 19 | 31,1 | 12 | 52,2 | 2 | 10,5 | 44 | 37,0 |
| Basies/induksie | | | 4 | 21,1 | 8 | 13,1 | 2 | 8,7 | 4 | 21,1 | 10 | 8,4 |
| Vakgerigte opleiding | 18 | 51,4 | 3 | 15,8 | 9 | 14,8 | 1 | 4,3 | 3 | 15,8 | 28 | 23,5 |
| Bestuurs- en vakgerigte opleiding | 3 | 8,6 | 7 | 36,8 | 16 | 26,2 | 6 | 26,1 | 7 | 36,8 | 25 | 21,0 |
| Induksie en vakgerigte opleiding | 1 | 2,9 | 1 | 5,3 | 4 | 6,6 | 1 | 4,3 | 1 | 5,3 | 6 | 5,0 |
| Bestuurs en induksie | | | 2 | 10,5 | 5 | 8,2 | 1 | 4,3 | 2 | 10,5 | 6 | 5,0 |
| TOTAAL | N | 35 | 19 | | 61 | | 23 | | 19 | | 119 | |
| | % | 100 | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | |

TABEL 2.4

INDIENSOPLEIDING WAT TANS GEDOEN WORD VOLGENS WERKGEWER EN GESLAG

| Indiensopleiding | Munisipa- liteite | | Bouverenigings | | | | Kleinhan- del | | Totaal | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-------|----------------|------|-------|------|------------------|------|--------|------|-------|------|
| | Vroue | | Mans | | Vroue | | Vroue | | Mans | | Vroue | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| <u>Indiensopleiding</u> | | | | | | | | | | | | |
| Ja | 1 | 1,0 | 6 | 16,2 | 15 | 16,5 | 9 | 25,7 | 6 | 16,2 | 25 | 11,3 |
| Nee | 95 | 99,0 | 31 | 83,8 | 76 | 83,5 | 26 | 74,3 | 31 | 83,8 | 197 | 88,7 |
| TOTAAL | 96 | 100 | 37 | 100 | 91 | 100 | 35 | 100 | 37 | 100 | 222 | 100 |
| <u>Indiensopleidingskursus</u> | | | | | | | | | | | | |
| Bestuur | | | 2 | 50,0 | 8 | 61,5 | 7 | 77,8 | 2 | 50,0 | 15 | 65,2 |
| Basies | | | 1 | 25,0 | 3 | 23,1 | 2 | 22,2 | 1 | 25,0 | 5 | 21,7 |
| Administratief | 1 | 100,0 | | | 1 | 7,7 | | | | | 2 | 8,7 |
| Rekenaar | | | 1 | 25,0 | | | | | 1 | 25,0 | | |
| Ander | | | | | 1 | 7,7 | | | | | 1 | 4,3 |
| TOTAAL | 1 | | 4 | 100 | 13 | 100 | 9 | 100 | 4 | 100 | 23 | 100 |
| <u>Redes vir indiensopleiding</u> | | | | | | | | | | | | |
| Persoonlike redes | | | | | 1 | 7,7 | | | | | 1 | 4,3 |
| Bestuur | 1 | 100,0 | 1 | 16,7 | 8 | 61,5 | 8 | 88,9 | 1 | 16,7 | 17 | 73,9 |
| Vir beter geleenthede | | | 4 | 66,7 | 4 | 30,8 | 1 | 11,1 | 4 | 66,7 | 5 | 21,7 |
| Kombinasies | | | 1 | 16,7 | | | | | 1 | 16,7 | | |
| TOTAAL | 1 | 100 | 6 | 100 | 13 | 100 | 9 | 100 | 6 | 100 | 23 | 100 |

Tabel 2.4 dui ook aan dat die respondente in die kleinhandel en bouverenigings ten tyde van die ondersoek in 'n groter mate besig was met verdere indiensopleiding as in die plaaslike owerhede, en die klem val weer eens op basiese en bestuursopleiding. Die belangrikste redes wat genoem word, het te doen met bestuur, naamlik die bereiking van 'n bestuursposisie of om die bestuurstaak beter te kan doen.

Munisipaliteite en die kleinhandel plaas dus baie klem op bestuursopleiding wat in 'n groot mate fokus op die hantering van personeel. Dit behoort 'n verhoogde bewustheid van die bestuursfunksie, en die toepaslikheid van 'n besondere bestuurstyl in 'n gegewe situasie mee te bring.

Die biografiese besonderhede van die mans in die ondersoekgroep, wat nie in die voorafgaande tabelle gemeld is nie, word kortliks in die volgende paragraaf weergegee.

Die mans in die ondersoekgroep in die bouverenigings is oor die algemeen jonger (55 % se ouderdomme lê tussen 30-39 jaar) as die vroue wat betrokke is by hierdie werkgewer. Net soos die vroue, is die meeste mans (75 %) Engelssprekend en getroud.

Wat die indiensopleidingskursusse betref, het die mans sowel bestuur- as vakopleidingskursusse gedoen terwyl die vroue meesal net bestuursopleidingskursusse gedoen het.

Die res van die biografiese gegewens vir mans en vroue word gesamentlik bespreek.

2.1.3 Beroepsbesonderhede en inkomste

Omdat die respondente in die ondersoekgroep in uiteenlopende werkgewergroepe werksaam is, verskil die beroepe wat hulle beoefen in 'n groot mate van mekaar. In die bouverenigings en die kleinhandel is daar 'n redelik homogene groep wat beroepe betref, terwyl die vroue in die munisipaliteite se beroepe en take in 'n groot mate verskil.

Ongeveer 60,2 % van die totale onderoekgroep verdien tussen R10 000 en R16 000 per jaar. Wanneer die verskillende werkgewergroepe egter afsonderlik beskou word, is die munisipaliteite die hoogs betalende werkgewer van die drie met 44,8 % van al die vroue in die salariskategorie R16 000 tot R19 999 met 'n mediaansalaris van R18 340. Volgens die mediaansalaris soos aangedui in tabel 2.5, verdien die mans in die bouverenigings in die algemeen meer geld as die vroue by daardie betrokke werkgewer, naamlik R14 227 en R10 975 onderskeidelik. Die salarisse in die kleinhandel is ewerediger versprei en alhoewel daar 'n aantal vroue in die laagste kategorie voorkom, is daar ook enkele in die hoogste kategorie, alhoewel die posbenaming deurgaans bestuurder is. Volgens die RGN se salarisopname van 1984 (Van Blaricum 1985) is die mediaansalaris vir verkoopbestuurders R24 810 per jaar. Vanweë die beperkte omvang van die onderoekgroep kan hierdie salarisse egter nie vergelyk word met die mediaansalaris van R13 150 van die onderoekgroep nie. Daar is egter wel verder ondersoek ingestel na die lae salarisse veral ten opsigte van halfdag en deeltydse werk. Al die vroue in die onderoekgroep werk egter voltyds. Dit blyk dat salarisse afhang van die grootte van die tak, die grootte van die streek wat bedien word en die mate van verantwoordelikheid wat dit behels. Die vroue wat lae salarisse verdien, werk hoofsaaklik op klein plattelandse dorpie, het min opleiding of ondervinding en ook min verantwoordelikhede gesien uit die breër organisatoriese opset.

Salaris alleen behoort nie 'n invloed te hê op bestuurstyl nie tensy dit 'n definitiewe aanduiding gee van vlak van bestuur wat wel 'n invloed op bestuurstyl behoort te hê, omdat verskillende vlakke van bestuur verskillende eise aan 'n bestuurder stel.

'n Subjektiewe raming van die onderoekgroep se bestuursvlak is verkry van hul antwoorde op vraag 2.3 (kyk bylae A).

Volgens tabel 2.6 skyn die salarisse maar aan die lae kant te wees vir 'n onderoekgroep waar ongeveer 80 % hulleself as senior of topbestuurders beskou. Selfs al is terme soos top- en middelbestuur generiese terme sonder spesifieke betekenis, spreek die subjektiwiteit wat aan die dag gelê word duidelik uit die inligting wat verkry is.

TABEL 2.5

SALARIS VOLGENS POSBENAMING, WERKGEWER EN GESLAG

(a) Munisipaliteite

| Posbenaming | Salaris | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|--------|-----|
| | 5400 | | 10000 | | 13000 | | 16000 | | 20000 | | 26000 | | Totaal | |
| | tot | | tot | | tot | | tot | | tot | | tot | | | |
| | N | %* | N | %* | N | %* | N | %* | N | %* | N | %* | N | %* |
| Verpleging | | | | 2 | 2 | 10 | 10 | 2 | 2 | 1 | 1 | 15 | 14 | |
| Rekenaar | | | | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | | | 12 | 11 | |
| Biblioteek | | | 3 | 3 | 5 | 4 | 10 | 10 | 7 | 6 | | 25 | 24 | |
| Beampte | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 | 7 | 8 | 7 | 4 | 4 | | 23 | 22 | |
| Bestuurder | | | | | 1 | 1 | | | | | | 1 | 1 | |
| Sekretarieel | | | | | 2 | 2 | | | | | | 2 | 2 | |
| Afdelingshoof/ Departementshoof | | | | | | | | | | | | | | |
| Toesighouer | | | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | | | | 5 | 5 | |
| Professioneel/Ander | | | | | 3 | 3 | 12 | 11 | 1 | 1 | 6 | 6 | 22 | 21 |
| TOTAAL | 1 | 1 | 7 | 7 | 25 | 24 | 47 | 44 | 18 | 17 | 7 | 7 | 105 | 100 |

Me = R18 340

(b) Bouverenigings (mans)

| | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|----|----|----|----|---|----|--|--|--|----|-----|
| Verpleging | | | | | | | | | | | | | |
| Rekenaar | | | | | | | | | | | | | |
| Biblioteek | | | | | | | | | | | | | |
| Beampte | | | | | 3 | 8 | | | | | | 3 | 8 |
| Bestuurder | | | | | 3 | 8 | 2 | 5 | | | | 5 | 13 |
| Sekretarieel | | | | | | | | | | | | | |
| Afdelingshoof/ Departementshoof | | | 10 | 25 | 15 | 37 | 5 | 12 | | | | 30 | 75 |
| Toesighouer | | | 1 | 3 | 1 | 3 | | | | | | 2 | 5 |
| Professioneel/Ander | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAAL | | | 11 | 28 | 22 | 55 | 7 | 17 | | | | 40 | 100 |

Me = R14 227

(c) Bouverenigings (vroue)

| | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|---|----|----|----|----|---|---|--|--|--|----|-----|
| Verpleging | | | | | | | | | | | | | |
| Rekenaar | | | | | | | | | | | | | |
| Biblioteek | | | | | | | | | | | | | |
| Beampte | | | 11 | 11 | 1 | 1 | | | | | | 12 | 12 |
| Bestuurder | | | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | | | | 7 | 7 |
| Sekretarieel | | | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | | | | 15 | 15 |
| Afdelingshoof/ Departementshoof | 3 | 3 | 30 | 30 | 10 | 10 | | | | | | 43 | 43 |
| Toesighouer | 6 | 6 | 10 | 10 | 6 | 6 | | | | | | 22 | 22 |
| Professioneel/Ander | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAAL | 9 | 9 | 60 | 60 | 25 | 25 | 5 | 5 | | | | 99 | 100 |

Me = R10 975

(d) Kleinhandel

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|----|----|----|----|----|---|----|---|---|---|---|----|-----|
| Verpleging | | | | | | | | | | | | | | |
| Rekenaar | | | | | | | | | | | | | | |
| Biblioteek | | | | | | | | | | | | | | |
| Beampte | | | | | | | | | | | | | | |
| Bestuurder | 9 | 23 | 9 | 23 | 9 | 23 | 6 | 15 | 2 | 5 | 1 | 3 | 36 | 92 |
| Sekretarieel | | | | | | | | | | | 1 | 3 | 1 | 3 |
| Afdelingshoof | | | | | | | | | | | | | | |
| Departementshoof | | | 1 | 3 | | | | | | | | 1 | 3 | |
| Toesighouer | | | | | 1 | 3 | | | | | | 1 | 3 | |
| Professioneel/Ander | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAAL | 9 | 23 | 10 | 26 | 10 | 26 | 6 | 15 | 2 | 5 | 2 | 5 | 39 | 100 |

Me = R13 150

*Alle persentasies word uitgedruk in terme van die totaal van elke werkgewer.

TABEL 2.6

PERSEPSIE VAN BESTUURSVLAK VOLGENS WERKGEWER, GESLAG EN SALARIS

(a) Munisipaliteite

| Salaris | Bestuursvlak | | | | | | | | | |
|----------------|--------------|---|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|
| | Laer | | Middel | | Senior | | Top | | Totaal | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 5400- 9999 | | | | | 1 | 1 | | | 1 | 1 |
| 10000-12999 | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 6 | 6 | 10 | 10 |
| 13000-15999 | | | 2 | 2 | 9 | 9 | 9 | 9 | 20 | 20 |
| 16000-19999 | 1 | 1 | 5 | 5 | 26 | 26 | 14 | 14 | 46 | 46 |
| 20000-25999 | | | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 4 | 18 | 18 |
| 26000-41000 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 | 6 |
| TOTAAL | 2 | 2 | 18 | 18 | 47 | 47 | 34 | 34 | 101 | 100 |
| Mediaansalaris | | | 18 000 | | 18 230 | | 16 571 | | | |

(b) Bouverenigings (mans)

| | | | | | | | | | | |
|----------------|--|--|---|---|--------|----|--------|----|--------|-----|
| 5400- 9999 | | | | | | | | | | |
| 10000-12999 | | | 1 | 3 | | | 9 | 23 | 10 | 26 |
| 13000-15999 | | | 1 | 3 | 3 | 8 | 18 | 46 | 22 | 56 |
| 16000-19999 | | | | | 5 | 13 | 2 | 5 | 7 | 18 |
| 20000-25999 | | | | | | | | | | |
| 26000-41000 | | | | | | | | | | |
| TOTAAL | | | 2 | 6 | 8 | 21 | 29 | 74 | 39 | 100 |
| Mediaansalaris | | | | | 16 800 | | 15 083 | | 13 340 | |

(c) Bouverenigings (vroue)

| | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|--------|---|--------|----|--------|----|--------|-----|
| 5400- 9999 | | | | | | | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 10000-12999 | | | 2 | 2 | 20 | 20 | 36 | 36 | 58 | 59 |
| 13000-15999 | | | 3 | 3 | 8 | 8 | 13 | 13 | 24 | 24 |
| 16000-19999 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 | 6 |
| 20000-25999 | | | | | 1 | 1 | | | 1 | 1 |
| 26000-41000 | | | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 |
| TOTAAL | 1 | 1 | 8 | 8 | 31 | 31 | 59 | 59 | 99 | 100 |
| Mediaansalaris | | | 10 333 | | 10 675 | | 11 291 | | 10 905 | |

(d) Kleinhandel

| | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|--------|----|--------|----|--------|----|----|-----|
| 5400- 9999 | | | 1 | 3 | 7 | 20 | 1 | 3 | 9 | 25 |
| 10000-12999 | 1 | 3 | 1 | 3 | 6 | 17 | 2 | 5 | 10 | 28 |
| 13000-15999 | | | 4 | 11 | 3 | 8 | 2 | 5 | 9 | 25 |
| 16000-19999 | | | 2 | 6 | 2 | 5 | 1 | 3 | 5 | 14 |
| 20000-25999 | | | | | | | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 26000-41000 | | | | | 2 | 5 | | | 2 | 5 |
| TOTAAL | 1 | 3 | 8 | 23 | 20 | 55 | 7 | 19 | 36 | 100 |
| Mediaansalaris | | | 14 500 | | 11 500 | | 13 750 | | | |

Dit blyk dat die siening van die respondente verskil van die werklike opset binne die organisasies. Die meeste vroue in die bouverenigings (28,0 %) wat hulleself as topbestuurders beskou, val in die salaris-kategorie R10 000 - R12 999 en bevind hulle in posbenamings soos toesighouers en afdelingshoofde. Binne die tak of afdeling is hulle dus in 'n redelike senior posisie, maar organisatories gesien, is hulle in laer vlakke van bestuur. In die plaaslike owerheidsektor is daar ook vroue wat aan die hoof van 'n afdeling is maar organisatories gesien nog in laer vlakke van bestuur is. Daar is egter ook die groep wat wesentlik 'n professionele taak verrig en wat hoogs besoldig is.

'n Mens sou verwag dat indien die persone enigsins objektief was hulle mediaansalarisse opwaarts sal neig namate hulle bestuursvlak toeneem. Dit wil dus voorkom of die respondente aangeneem het dat die vraag oor hul bestuursvlak van toepassing is op die betrokke werkopset soos 'n afdeling of takkantoor. Die vraag is egter met opset ingesluit om 'n aanduiding te kry van die persepsie wat die vroue het van haar bestuursposisie. Hierdie subjektiewe persepsie kan moontlik haar bestuurstyl beïnvloed en kan aanleiding gee tot 'n oneffektiewe bestuurstyl en gepaardgaande probleme.

2.2 SAMEVATTING

Uit die voorafgaande paragrawe blyk dat die vroue in die plaaslike owerheidsektor jonger is as dié in die ander twee sektore, en dat die mans en vroue in die bouverenigings oorwegend Engelssprekend is teenoor die meerderheid Afrikaanssprekendes in die ander twee sektore. Die grootste persentasie ongetroudes en kinderloses kom voor onder die jonger vroue in die munisipaliteite terwyl die mans en vroue in die ander sektore oorwegend twee kinders het. Die vroue in die munisipaliteite in toesighoudende en bestuursposte is hoër gekwalifiseerd as dié in die ander sektore, en in die bouverenigings speel indiensopleiding 'n groot rol ten opsigte van bevordering tot bestuursvlakke.

Salarisse wissel van baie laag tot hoog en dit blyk dat die respondente nie 'n realistiese idee het ten opsigte van hulle vlak van bestuur nie, wat meebring dat daar teenstrydigheid is ten opsigte van salaris en bestuursvlak.

HOOFSTUK 3

PROBLEME VAN VROUE IN BESTUUR

3.1 INLEIDING

In die eerste hoofstuk is aangetoon dat die aard van die probleme wat vroue in die werksituasie ervaar, verander namate hulle in 'n beroep gevestig raak en na bestuursposisies begin beweeg. Die probleme word tweedegenerasie-probleme genoem en in hierdie hoofstuk word gekonsentreer op die respondente se persepsies van die probleme wat hulle in hul bestuursrolle ondervind, wat die belangrikste oorsaak van die probleme is en hoe dit oorkom kan word (sien bylae A vraag 3.2). Een van die besluite wat die navorser moet neem wanneer gegewens met 'n vraelys ingesamel word en die respondent self die vraelys moet invul, is of die vraag gestruktureerd, met vasterespons-kategorieë moet wees en of die vraag "oop" gestel moet word. Enige vasterespons-vraag is leidend in die sin dat response waaraan die respondent nog nooit gedink het nie in die vraag kan voorkom.

In hierdie ondersoek is besluit om van beide tipes vrae gebruik te maak. Volgens Stanley en Schuman (1981 : 82) is die "belangrikste probleem" vraag een van die algemeenste vrae wat as oop vrae gestel word. Die oop vrae word eerste gevra sodat die respondente se gedagtes nie in 'n sekere rigting gelei word nie, en om hulle die kans te gee om die probleme te noem wat op daardie oomblik vir hulle die belangrikste is. Die probleme wat genoem word, kan dalk nie direk verband hou met die doelstellings van die navorser nie, maar dit gee 'n idee of aanduiding van die werklike probleme wat die respondent op daardie tydstip ervaar. Na die oop vrae word geslote vrae in die vorm van 'n tabel gevra, waarin moontlike probleme aan die respondent genoem word, en hy slegs op 'n 5-puntskaal moet aandui of hy van die stellings verskil, of daarmee saamstem (kyk bylae A vraag 4.1).

Die antwoorde van sowel mans as vroue op die oop vraag 3.2 (sien bylae A) is in 'n aantal kategorieë geklassifiseer. Dit lyk asof die verskillende kategorieë nie onderling uitsluitend is nie - probleme met personeel oorvleuel met probleme ten opsigte van mans of vroue. In die literatuur word genoem dat baie vroue en mans, om verskillende redes, nie saam met of onder die bestuur van ander vroue wil werk nie. Personeelprobleme waar geslag spesifiek genoem word, is dus geskei van personeelprobleme in die algemeen. Kategorieë wat gebruik is, is die volgende:

- . "Personeelprobleme in die algemeen" het te doen met 'n tekort aan personeel, beskikbaarheid van opgeleide personeel, teenstrydige geaardhede van personeel, beheer en motivering van personeel en die deleger van pligte aan personeel.
- . Redes soos die vrou se onvermoë om respek af te dwing, 'n gebrek aan selfvertroue, swak kommunikasie, besluiteloosheid, emosionaliteit en baasspelerigheid is as "probleme in die persoonlikheid van die vrou self" gegroepeer.
- . Onder die "dubbele rol van die vrou" is tipiese eerste generasie-probleme gegroepeer soos dat sy nie na ure kan werk nie, nie bevorder kan word nie omdat sy nie verplaasbaar is nie, en ook die feit dat haar gesin en huishouding sekere eise aan haar stel wat haar verhinder om ten volle produktief te wees.
- . Response wat spesifiek verwys na "diskriminasie in die algemeen" is genoem as een van die vrou se belangrikste probleme, soos diskriminasie ten opsigte van salaris en bevordering en die feit dat vroue harder moet werk om hulleself te bewys in die voortdurende kompetisie met mans.
- . Die "faktore binne die organisasie" sluit response in soos: gebrek aan bestuursposte, te min opleidings- en bevorderingsgeleenthede vir vroue, algemene aanvaarding dat vroue nie verplaasbaar is sonder om

hulle in die besluit te ken nie, en topbestuur wat nog geen vertrouwe in die bestuursvaardigheid van vroue het nie.

- . Alle response wat op vooroordele dui, soos algemene houding teenoor vroue, tradisionele beeld van vroue en publiek wat weier om met 'n vroulike bestuurder te onderhandel, is saamgevoeg onder 'vooroordeel' - so ook vooroordeel ten opsigte van haar vermoëns, potensiaal, kundigheid, bestuursvaardigheid, besluitnemingsvermoë en haar intelligensie. Alhoewel dit lyk asof die begrippe diskriminasie en vooroordeel dieselfde beteken, is daar tog 'n verskil. Diskriminasie is die manifestasie van vooroordeel. Vooroordeel benadeel die vrou indirek (byvoorbeeld haar mening word nie belangrik geag nie), maar diskriminasie benadeel haar direk (byvoorbeeld sy word nie bevorder nie en word minder betaal).
- . Die kategorie 'probleme waar mans genoem is' sluit response in wat handel oor die feit dat mans haar nie as hul gelyke of meerdere aanvaar nie, nie luister na wat sy te sê het nie, dink dat vroue nie probleme kan raaksien of hanteer nie en dat mans oor die algemeen op vroue neersien. Verder ervaar sommige vroue 'n stille antagonisme van die mans se kant af. Party vroue het genoem dat mans hulle as 'n bedreiging beskou - veral die ouer mans met minder kwalifikasies - en dat mans geneig is om in te meng in hulle bestuurstaak en geneig is om te domineer.

Probleme wat te doen het met 'n spesifieke taak en wat nie in een van die bogenoemde kategorieë ingedeel kan word nie, is saamgevoeg onder "probleme met die taak". Probleme soos verkeerde klerasie en diefstal in die kleinhandel, en beperkte of te min tyd is genoem. Probleme wat dieselfde is vir mans en vroue is in die kategorie "dieselfde vir mans en vroue" toegeken.

- . Die laaste kategorie is probleme "waar ander vroue spesifiek genoem is" soos jaloesie van ander vroue, vroue wat verkies om onder manlike hoofde te werk en vroue wat nie in hulle werk belangstel nie omdat hulle net vir 'n ekstra inkomste werk.

Volgens tabel 3.1 het die meeste vroue (35,0 %) in die ondergroep probleme aangedui waar mans spesifiek genoem is. Mans weier om vroue se gesag te aanvaar, hulle neem vroue nie ernstig op nie en beskou hulle as 'n bedreiging. Hulle vermoëns word dus onderskat en mans weier om aan 'n vrou verslag te doen. Bender (1980 : 5) som dit soos volg op "he'll take orders from Superwoman if she shows him her medals". Indien die vrou dus in 'n hoër bestuursposisie is, moontlik hooggekwalifiseerd is en haarself bewys het as 'n kenner op 'n sekere gebied, sal sy 'n kans gegee word om as bestuurder haar gesag uit te oefen.

By die munisipaliteite is daar 45,5 % vroue wat probleme ondervind waar mans spesifiek betrokke is. Vanweë die feit dat baie van die vroue in hierdie sektor professioneel gekwalifiseerd is, word hulle op dieselfde vlak as mans aangestel, maar word blykbaar nie só deur mans aanvaar nie.

By bouverenigings ondervind vroue probleme waar mans spesifiek genoem word, alhoewel vooroordeel ook genoem word. Mans en vroue word hier blootgestel aan dieselfde opleiding en werksomstandighede, wat hulle op 'n gelyke vlak plaas, maar wat weer eens nie so deur die mans ervaar word nie. Van die vooroordele wat daar bestaan, het betrekking op vroue se gebrek aan intelligensie, hul vermoë om besluite te neem, hul bekwaamheid om te bestuur en hul potensiaal vir bevordering.

Die mans by die bouverenigings sien die probleme van die vrou in bestuur as voortspruitend uit hoofsaaklik twee bronne, naamlik probleme in die persoonlikheid van die vrou (30,6 %) en probleme ten opsigte van die handeling van mans (25,0 %). Die meeste mans in die ondersoek is van mening dat die vrou se probleme as bestuurder in haarself gesoek moet word, terwyl slegs 4 % van die vroue by die bouverenigings dieselfde mening huldig. Die mans meen dat vroue nie respek afdwing by mans nie en nie gesag kan handhaaf nie. Verder is hulle geneig om emosioneel by probleme betrokke te raak omdat hulle nie die nodige afstand tussen hulle ondergeskiktes handhaaf nie. Hulle is ook geneig tot 'n gebrek aan selfvertroue en kan nie objektiewe besluite neem nie.

TABEL 3.1

BELANGRIKE PROBLEME VAN VROUE IN BESTUURSPOSTE SOOS GESIEN DEUR MANS EN VROUE VOLGENS WERKGEWER

| Probleme van vroue | Munisipa- liteite | | Bouverenigings | | | | Klein- handel | | Totaal | | | |
|--|----------------------|------|----------------|------|-------|------|------------------|------|--------|------|-------|------|
| | Vroue | | Mans | | Vroue | | Vroue | | Mans | | Vroue | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Geen | 4 | 4,0 | | | 4 | 4,0 | 4 | 10,8 | | | 12 | 5,1 |
| Personeelprobleme in die algemeen | 4 | 4,0 | 6 | 16,7 | 4 | 4,0 | 7 | 18,9 | 6 | 16,7 | 15 | 6,3 |
| Probleme in die persoonlikheid van die vrou self | 8 | 7,9 | 11 | 30,6 | 4 | 4,0 | 1 | 2,7 | 11 | 30,6 | 13 | 5,5 |
| Dubbele rol van die vrou | 1 | 1,0 | | | | | 2 | 5,4 | | | 3 | 1,3 |
| Diskriminasie in die algemeen | 10 | 9,9 | 3 | 8,3 | 13 | 13,1 | 5 | 13,5 | 3 | 8,3 | 28 | 11,8 |
| Probleme in die organisasie | 3 | 3,0 | 1 | 2,8 | 12 | 12,1 | 1 | 2,7 | 1 | 2,8 | 16 | 6,8 |
| Vooroordeel | 19 | 18,8 | 4 | 11,1 | 25 | 25,3 | 10 | 27,0 | 4 | 11,1 | 54 | 22,8 |
| Probleme waar mans spesifiek genoem is | 46 | 45,5 | 9 | 25,0 | 35 | 35,4 | 2 | 5,4 | 9 | 25,0 | 83 | 35,0 |
| Probleme waar vroue spesifiek genoem is | 5 | 5,0 | 2 | 5,6 | 2 | 2,0 | 3 | 8,1 | 2 | 5,6 | 10 | 4,2 |
| Probleme met die taak | 1 | 1,0 | | | | | 2 | 5,4 | | | 3 | 1,3 |
| TOTAAL | N | 101 | | | 36 | 99 | 37 | | 36 | | 237 | |
| | % | 100 | | 100 | | 100 | 100 | | 100 | | 100 | |

Woods (1975 : 40) is van mening dat die probleme oorkom kan word indien die vrou van haar kant probeer om by die behoeftes van die organisasie in te pas, maar dan moet die organisasie ook sekere veranderinge ondergaan ten einde die vrou in bestuur te akkommodeer.

In die kleinhandel beskou die meeste vroue (27,0 %) vooroordeel as die grootste probleem. Die response toon dat die probleem nie soseer in die organisasie geleë is nie, maar in die houding van die publiek. Kliënte is geneig om aan te dring om met 'n man te praat indien hulle 'n probleem ondervind en betwyfel wat vroue aan hulle sê. Die groep ondervind min probleme met mans, wat te wagte is, omdat die mans in 'n damesklerewinkel-opset gewoonlik in staffunksies en in hoër bestuursposte voorkom. Verder word personeelprobleme in die algemeen, asook 'n mate van diskriminasie, ondervind.

Die probleem wat die minste vermeld word, is dié ten opsigte van die vrou se dubbele rol en huislike verpligtinge. Die aanname dat die tweedegenerasie-probleme in hierdie geval belangriker is as die eerste-generasie-probleme kan egter nie gemaak word nie, omdat die vraag handel oor die vrou in haar bestuursrol en nie in die algemeen met probleme wat sy het om te werk nie.

Om 'n oorsigtelike beeld te kry van watter werkgewergroep met watter probleme die sterkste assosieer, is 'n ooreenstemmingsanalise op die gegewens van tabel 3.1 gedoen. Vir 'n volledige en tegniese beskrywing van hierdie tegniek sien Du Toit en Stumpf (1984 : 92). Ooreenstemmingsanalise is 'n handige manier waarmee die assosiasies tussen verskillende kategorieë grafies voorgestel word. Hoe nader twee veranderlikes aan mekaar lê, hoe sterker is die assosiasie. In figuur 3.1 word die werkgewergroepe voorgestel op die horisontale as en die probleme op die vertikale as. In hierdie ooreenstemmingsanalise word 53 % van die variansie tussen die sektore en die probleme verklaar. Kategorieë van probleme waar daar by een van die werkgewergroepe geen response genoem is nie, is nie by die ooreenstemmingsanalise betrek nie. Dit is ook belangrik om in gedagte te hou dat die frekwensie waarmee 'n probleem

FIGUUR 3.1

PROBLEME VAN VROUE IN BESTUURSPOSTE VOLGENS WERKGEWER

| | |
|--|--|
| <p>Probleme in die persoonlikheid van die vrou self</p> <p>Bouverenigings (mans)</p> | <p>Probleme waar mans spesifiek genoem is</p> <p>Munisipaliteite</p> |
| <p>Personeelprobleme in die algemeen</p> <p>Probleme waar vroue spesifiek genoem is</p> <p>Kleinhandel</p> | <p>Diskriminasie in die algemeen</p> <p>Vooroordeel</p> <p>Bouverenigings (vroue)</p> <p>Probleme in die organisasie</p> |

genoem is, nie noodwendig deurslaggewend vir die plasing in die tweedimensionele ruimte is nie. Probleme waarin diskriminasie en vooroordeel genoem word, lê nie naby een van die werkgewergroepe nie, en tog is dit probleme wat deur al die vroue in die groep genoem word. Die twee groepe probleme lê ongeveer dieselfde afstand vanaf vroue in die kleinhandel en vroue by bouverenigings. Probleme waar mans genoem word, is die sterkste geassosieer met vroue by munisipaliteite en dit is veral die mans by die bouverenigings wat geneig is om te sê dat die vrou se bestuursprobleme in haarself geleë is. Ooreenstemmingsanalise is dus 'n handige instrument waardeur 'n oorsigtelike grafiese voorstelling van die samehang tussen twee veranderlikes, in dié geval die verskillende werkgewergroepe en hul siening van die vernaamste probleme van vroue in bestuursrolle, verkry word.

3.3 DIE BELANGRIKSTE OORSAKE VIR DIE PROBLEME VAN VROUE IN DIE ONDERSOEGROEP

Die oorsake vir die probleme van vroue wat die respondente genoem het, is soos volg in verskillende kategorieë geplaas:

- . In die kategorie: "Mans se houding teenoor vroue" is response soos mans heg nie waarde aan dit wat sy sê nie; mans voel bedreig deur vroue wat in bestuursposisies inbeweeg; mans weier om gesag van 'n vrou te aanvaar; mans probeer vroue oorheers; mans is onseker omdat hul nie oor die nodige kwalifikasies of opleiding beskik nie.
- . "Die dubbele rol van die vrou" as oorsaak van haar probleme is voor-die-hand-liggend en dui grootliks op eerstegerasie-probleme.
- . Onder "houding van ander vroue" gaan die response hoofsaaklik oor die feit dat vroue self nog nie vertrou in 'n vroulike bestuurder het nie, en jaloesie wat ontstaan tussen vroue wat vir bestuursposte aspireer.
- . "Houding van personeel in die algemeen" sluit response soos onopgeleide en ongemotiveerde personeel, laksheid, afwesigheid en tekorte in.

- . In die kategorie "Topbestuur" is oorsake geklassifiseer soos die onderskatting van vroue se vermoëns; diskriminasie teenoor vroue met betrekking tot salarisse en bevordering; ontoereikende bestuurstelsels; 'n gebrek aan die erkenning van 'n vrou se werkvereistes en vermoëns; onbetrokkenheid van bestuurders by hulle ondergeskiktes se behoeftes.

Die oorsake van "probleme wat in die vrou se persoonlikheid geleë is", sluit response in soos gebrek aan opleiding en ondervinding; gebrek aan selfvertroue; vroue kan nie gesag afdwing nie; vroue werk omdat hulle móét en nie omdat hulle wil nie; vroue is gewillig om donkiewerk te doen; vroue kan nie 'n professionele afstand handhaaf nie en raak té betrokke by die mense wat onder en saam met hulle werk.

Met "die tradisionele beeld van die vrou" word redes ingesluit wat die moederlike, versorgende en huishoudelike rol van die vrou beklemtoon, en "probleme eie aan die werk" behels aspekte soos diefstal, produkte wat van swak gehalte is en administratiewe rompslomp.

Tabel 3.2 toon dat vroue oor die algemeen voel dat die houding van mans die belangrikste oorsaak van hulle probleme is (34,4 %). Mans heg nie waarde aan wat vroue sê nie, neem nie instruksies en aanvaar nie gesag van 'n vrou nie, dink nie dat 'n vrou die werk kan doen nie en nog minder dat sy 'n bestuursposisie kan beklee. In die mans se houding is 'n stille antagonisme of 'n weiering om samewerking te gee.

Wanneer die mans egter gevra word wat hulle dink die oorsaak van die vrou se probleem is, sê hulle die probleem is in die vrou se persoonlikheid geleë. Hulle stem egter ook saam dat mans wat nie gesag van 'n vrou wil aanvaar nie, ook 'n bydrae lewer tot haar probleme.

In die munisipaliteite (34,1 %) en in die bouverenigings (41,9 %) meen die vroue dat mans se houding die grootste oorsaak van hulle probleme is. Ook die tradisionele beeld wat mense oor die algemeen ten opsigte van die vrou het, veroorsaak probleme. In die kleinhandel is daar 'n effense afwyking van bogenoemde twee sektore. Die oorsaak van probleme

TABEL 3.2

OORSAKE VAN VROUE IN BESTUURSPORTE SE BESTUURSPROBLEME VOLGENS WERKGEWER

| Oorsake van bestuursprobleme | Munisipa- liteite | | Bouverenigings | | | | Klein- handel | | Totaal | | | |
|--|----------------------|------|----------------|------|-------|------|------------------|------|--------|------|-------|------|
| | Vroue | | Mans | | Vroue | | Vroue | | Mans | | Vroue | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Mans se houding teenoor vroue | 31 | 34,1 | 10 | 28,6 | 39 | 41,9 | 4 | 12,9 | 10 | 28,6 | 74 | 34,4 |
| Dubbele rol van die vrou | 12 | 13,2 | 4 | 11,4 | 7 | 7,5 | 5 | 16,1 | 4 | 11,4 | 24 | 11,2 |
| Die houding van ander vroue | 2 | 2,2 | 3 | 8,6 | 2 | 2,2 | 3 | 9,7 | 3 | 8,6 | 7 | 3,3 |
| Personeelprobleme in die algemeen | 3 | 3,3 | 2 | 5,7 | 2 | 2,2 | 4 | 12,9 | 2 | 5,7 | 9 | 4,2 |
| Topbestuur | 14 | 15,4 | 1 | 2,9 | 16 | 17,2 | 5 | 16,1 | 1 | 2,9 | 35 | 16,3 |
| Tradisionele beeld van die vrou | 21 | 23,1 | 4 | 11,4 | 18 | 19,4 | 5 | 16,1 | 4 | 11,4 | 44 | 20,5 |
| Probleme in die persoonlikheid van die vrou self | 8 | 8,8 | 10 | 28,6 | 9 | 9,7 | 3 | 9,7 | 10 | 28,6 | 20 | 9,3 |
| Probleme eie aan die werk | | | 1 | 2,9 | | | 2 | 6,5 | 1 | 2,9 | 2 | 0,9 |
| TOTAAL | N | 91 | 35 | | 93 | | 31 | | 35 | | 215 | |
| | % | 100 | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | |

wat uitstaan, is die dubbele rol van die vrou (16,1 %); die feit dat sy buiten haar werk ook huislike verpligtinge het; probleme met topbestuur (16,1 %) en die tradisionele beeld van die vrou (16,1 %). Die feit dat die vrou in die kleinhandelsektor bogenoemde redes beskou as die oorsake van haar probleme, dui daarop dat sy 'n mate van eerste-generasie-probleme ondervind. 'n Rede hiervoor is moontlik die feit dat 39 % van die vroue nog net twee en minder diensjare het en 50 % twee jaar en minder bestuurservaring het. Daar is 'n moontlikheid dat hierdie vroue direk in bestuursposisies aangestel word en dat daar in 'n groot mate staat gemaak word op indiensopleiding- en bestuurskursusse ten einde hulle voor te berei vir die werk. Die konflik en probleme van 'n dubbele rol en huislike verpligtinge is moontlik nog nie volkome opgelos nie. Die probleme ten opsigte van topbestuur kan waarskynlik herlei word na die feit dat vroue se vermoëns onderskat word en dan is die salarisse wat in die groep aangebied word laag.

Figuur 3.2 gee die resultate van 'n ooreenstemmingsanalise met werkgewergroep en "oorsake" as veranderlikes en 60,2 % van die variasie word verklaar.

Soos in figuur 3.1 word die werkgewergroepe voorgestel op die horisontale as en die oorsake van probleme op die vertikale as. Kategorieë van oorsake waar geen response voorkom nie, is uitgelaat.

Die vroue in die munisipaliteite en in die bouverenigings lê beide naby oorsake van probleme wat te doen het met die houding van mans, die tradisionele beeld van die vrou en probleme met topbestuur. Die vrou in die kleinhandel lê baie ver van die meeste van hierdie oorsake en veral van probleme wat te doen het met mans, waarskynlik omdat daar in hierdie tipe werk nie mans in bestuursposte is nie. Die mans by die bouverenigings assosieer sterk met die stelling dat vroue self die oorsaak van hulle probleme is, terwyl al die vroue in die onderzoekgroep ver van hierdie oorsaak af lê.

FIGUUR 3.2

OORSAKE VAN VROUE IN BESTUURSPOSTE SE PROBLEME VOLGENS WERKGEWER

| | |
|--|---|
| <p>Probleme in die persoonlikheid van die vrou self</p> <p>Bouverenigings (mans)</p> | <p>Mans se houding teenoor vroue</p> <p>Bouverenigings (vroue)</p> |
| <p>Probleme waar vroue spesifiek genoem is</p> <p>Dubbele rol van die vrou</p> <p>Kleinhandel</p> <p>Personeelprobleme in die algemeen</p> | <p>Munisipaliteite</p> <p>Tradisionele beeld van die vrou</p> <p>Topbestuur</p> |

3.4 OPLOSSINGS VIR DIE PROBLEME VAN VROUE IN DIE ONDERSOEKGROEP

Die derde oop vraag ten opsigte van die probleme van die vrou handel oor moontlike oplossings vir die probleme (kyk bylae A vraag 3.2.2). In tabel 3.3 kan gesien word in watter kategorieë die probleme ingedeel word.

Die kategorieë is soos volg saamgestel:

- . "Wat die vrou self kan doen" is om haarself te bekwaam deur middel van studie, om selfvertroue op te bou, taktvol en onbevooroordeeld op te tree, te leer om respek af te dwing en gesag uit te oefen, om haar vroulikheid te handhaaf, en om ferm op te tree en aan te dring op bevordering.
- . "Wat mans kan doen" is om vroue in die werksituasie as hul gelykes of meerderes te aanvaar. Mans se dinkpatroon en houding teenoor vroue kan verander word en hulle moet oplet na die kwaliteit werk wat vroue doen.
- . Van "die werkgewer" se kant af kan vroue die kans gegee word om hulleself te bewys, kan meer aandag gegee word aan die opleiding van vroue, kan vroue regverdig oorweeg word vir bevordering, kan diskriminasie ten opsigte van salarisse afgeskaf word, meer poste en geleenthede vir vroue geskep word, erken word dat die vrou die medebroodwinner is en dat sy net so bekwaam of in sommige gevalle meer bekwaam is as mans vir 'n bestuurspos.
- . In die kategorie 'ander' word algemene oplossings vir die probleem genoem soos vooroordeel wat afgebreek moet word, verandering in die gemeenskap se houding teenoor vroue in die werksmag en in bestuur en daarmee saam wedersydse samewerking tussen mans en vroue, en tussen vroue onderling.

TABEL 3.3

VOORSTELLE VIR DIE OPLOSSING VAN PROBLEME VAN VROUE IN DIE BESTUURSPORTE VOLGENS WERKGEWER

| Oplossings | Munisipa- liteite | | Bouverenigings | | | | Klein- handel | | Totaal | | | |
|-----------------------------|----------------------|------|----------------|------|-------|------|------------------|------|--------|------|-------|------|
| | Vroue | | Mans | | Vroue | | Vroue | | Mans | | Vroue | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Die vrou kan self iets doen | 26 | 23,9 | 15 | 38,5 | 26 | 25,7 | 6 | 15,4 | 15 | 38,5 | 58 | 23,3 |
| Die mans kan iets doen | 17 | 15,6 | 2 | 5,1 | 19 | 18,8 | 3 | 7,7 | 2 | 5,1 | 39 | 15,7 |
| Die werkgewer kan iets doen | 23 | 21,1 | 9 | 23,1 | 29 | 28,7 | 16 | 41,0 | 9 | 23,1 | 68 | 27,3 |
| Ander | 23 | 21,1 | 6 | 15,4 | 17 | 16,8 | 4 | 10,3 | 6 | 15,4 | 44 | 17,7 |
| Weet nie | 20 | 18,3 | 7 | 17,9 | 10 | 9,9 | 10 | 25,6 | 7 | 17,9 | 40 | 16,1 |
| TOTAAL | N | 109 | 39 | | 101 | | 39 | | 39 | | 249 | |
| | % | 100 | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | |

Oor die algemeen voel meer vroue (27,3 %) dat die oplossing van hulle probleme in die hande van die werkgewer is. Hulle vra dat vroue die kans gegun moet word om hulleself te bewys, dat vroue die volle ondersteuning van topbestuur moet kry en dat daar nie teen hulle gediskrimineer moet word ten opsigte van salaris en bevordering nie. Meer as 'n derde van die mans in die finansiële sektor voel dat vroue self daarvoor verantwoordelik is om hulle probleme op te los. Hulle beveel aan dat hulle hulself bekwaam in alle aspekte van die besigheid en die bestuursfunksie, en dat hulle moet leer om gesag en goeie menseverhoudinge te handhaaf.

Omtrent 'n kwart van die vroue in die plaaslike munisipaliteite meen ook dat daar baie is wat vroue self kan doen ten einde hulle probleme te oorkom. Vroue moet harder werk, hulle produktiwiteit verhoog, kundigheid en bekwaamheid weerspieël en respek afdwing deur 'n voorbeeld te stel. Hulle voel egter ook dat die vrou kans gegee moet word om haarself te bewys en dat 'n grootskaalse verandering in die houding van die werkgewer en die samelewing ten opsigte van die rol van die vrou, haar probleme sal oplos.

Van die vroue in die bouverenigings meen 28,7 % dat die werkgewer nie moet diskrimineer teen die vrou ten opsigte van salaris en bevordering nie, en 25,7 % dat die vrou respek moet afdwing deur 'n voorbeeld aan andere te stel.

'n Groot getal van die vroue in die kleinhandel (41,0 %) meen dat die werkgewer die vrou tegemoet moet kom ten opsigte van opleidingsgeleenthede en dat hulle haar 'n kans moet gee om haarself te bewys. Daar is 'n groot persentasie vroue (25,6 %) wat nie die vraag ingevul het nie, of wat gesê het hulle weet nie wat die oplossing is nie.

In figuur 3.3 waar 54,7 % van die variansie verklaar word, word aangetoon dat die vroue in die bouverenigings en die munisipaliteite sterk assosieer met "dit wat die mans moet doen," dit wat aan die "tradisionele beeld" van die vrou gedoen moet word en dit wat "topbestuur" moet doen ten einde hulle probleme op te los. Die mans in die bouverenigings lê baie na aan dit wat "vroue self" moet doen. Die vroue in die kleinhandel lê weer eens ver van dié vroue by die ander twee werkgewergroepe en assosieer sterker met dit wat die werkgewer kan doen.

FIGUUR 3.3

OPLOSSING VAN VROUE IN BESTUURSPOSTE SE PROBLEME BY DIE ONDERSKEIE WERKGEWERS

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Bouverenigings (mans)</p> <p>Die vrou kan self iets doen</p> | <p style="text-align: right;">Weet nie</p> |
| <p>Ander</p> <p style="text-align: center;">Munisipaliteite</p> <p style="text-align: center;">Bouverenigings (vroue)</p> <p>Die mans kan iets doen</p> | <p style="text-align: right;">Kleinhandel</p> <p style="text-align: right;">Werkgewer</p> |

Ten einde vas te stel of die probleme van mans en vroue in vergelykbare posisies verskil, is daar ook oop vrae aan die mans en vroue gestel ten opsigte van die probleme wat mans ondervind. Die probleme van mans, die oorsake daarvoor en die oplossing daarvan word vervolgens onder een opskrif bespreek.

3.5 PROBLEME VAN MANS IN BESTUURSPOSTE

In vraag 3.3 van die vraelys (sien bylae A) is die ondersoekgroep se opinie gevra ten opsigte van die probleme van mans, die oorsake vir die probleme en die oplossing daarvan.

Die probleme van die mans is ook ingedeel in "probleme met personeel" in die algemeen, probleme wat in die "man self" geleë is, faktore in die "organisasie" soos te veel professionele mense onder dieselfde bestuurder, probleme met die "hantering van vroue" en probleme wat spesifiek te doen het met die uitvoering van die "taak" soos die sake (rompslomp) wat produktiwiteit verlaag. Elkeen van hierdie probleme word in meer detail bespreek soos wat hulle in die verslag voorkom.

Volgens tabel 3.4 blyk dat vroue oor die algemeen voel dat mans se probleme in hul persoonlikheid lê, naamlik dat hulle nie oor die nodige kennis, agtergrond, ervaring en bestuursvaardighede beskik om in 'n bestuursposisie te wees nie. Volgens die mans self is hulle grootste probleem die hantering en motivering van personeel.

Die belangrikste oorsake van die mans se probleme, volgens die mans soos in tabel 3.5 gesien, is personeel wat onbekwaam en ongekwalfiseerd is, personeel wat onderlinge verskille het, die algemene motivering van personeel om produktiwiteit te verhoog, en probleme in mans se persoonlikheid. Volgens die vroue in tabel 3.5 veroorsaak aspekte in die man se persoonlikheid, soos 'n haastige humeur, onvermoë om personeel te hanteer, gebrek aan selfdisipline, sug na ambisie en swak kommunikasie en menseverhoudinge vir mans probleme. Verder is naywer en ambisie onder mans ook as voorbeeld genoem waar ander mans probleme veroorsaak. Topbestuur veroorsaak vir mans probleme in die opsig dat hulle besluit wie bevorder word, en wie salarisverhogings kry - aspekte wat vir mans as broodwinners baie belangrik is. Waar die "houding van vroue" die oorsake van die probleme is, gaan dit enersyds oor die kom-

TABEL 3.4

DIE BELANGRIKSTE PROBLEME VAN MANS IN BESTUURSPORTE SOOS GESIEN DEUR MANS EN VROUE VOLGENS WERKGEWER

| Probleme | Munisipa- liteite | | Bouverenigings | | | | Kleinhandel | | Totaal | | | |
|---|----------------------|------|----------------|------|-------|------|-------------|------|--------|------|-------|------|
| | Vroue | | Mans | | Vroue | | Vroue | | Mans | | Vroue | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Geen | 2 | 2,6 | | | 6 | 7,1 | | | | | 8 | 4,3 |
| Algemene personeelprobleme | 21 | 26,9 | 19 | 51,4 | 19 | 22,4 | 6 | 25,0 | 19 | 51,4 | 46 | 24,6 |
| Probleme in die man se persoonlikheid | 27 | 34,6 | 8 | 21,6 | 26 | 30,6 | 9 | 37,5 | 8 | 21,6 | 62 | 33,2 |
| Probleme in die organisasie | 3 | 3,8 | 1 | 2,7 | 4 | 4,7 | 2 | 8,3 | 1 | 2,7 | 9 | 4,8 |
| Probleme waar vroue spesifiek genoem is | 12 | 15,4 | 4 | 10,8 | 23 | 27,1 | 6 | 25,0 | 4 | 10,8 | 41 | 21,9 |
| Probleme met die taak | 13 | 16,7 | 5 | 13,5 | 7 | 8,2 | 1 | 4,2 | 5 | 13,5 | 21 | 11,2 |
| TOTAAL | 78 | 100 | 37 | 100 | 85 | 100 | 24 | 100 | 37 | 100 | 187 | 100 |

TABEL 3.5

DIE BELANGRIKSTE OORSAKE VAN PROBLEME VAN MANS SOOS GESIEN DEUR MANS EN VROUE VOLGENS WERKGEWER

| Probleme | Munisipa- liteite | | Bouverenigings | | | | Kleinhandel | | Totaal | | | |
|---|----------------------|------|----------------|------|-------|------|-------------|------|--------|------|-------|------|
| | Vroue | | Mans | | Vroue | | Vroue | | Mans | | Vroue | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Die houding van personeel in die algemeen | 11 | 16,7 | 13 | 36,1 | 8 | 10,7 | 3 | 13,6 | 13 | 36,1 | 22 | 13,5 |
| Die man se persoonlikheid | 32 | 48,5 | 13 | 36,1 | 34 | 45,3 | 10 | 45,5 | 13 | 36,1 | 76 | 46,6 |
| Die houding van ander mans | 7 | 10,6 | 2 | 5,6 | 1 | 1,3 | 2 | 9,1 | 2 | 5,6 | 10 | 6,1 |
| Die organisasie | 8 | 12,1 | 3 | 8,3 | 8 | 10,7 | 2 | 9,1 | 3 | 8,3 | 18 | 11,0 |
| Tradisie | 3 | 4,5 | 3 | 8,3 | 8 | 10,7 | 3 | 13,6 | 3 | 8,3 | 14 | 8,6 |
| Die houding van vroue | 5 | 7,6 | 2 | 5,6 | 16 | 21,3 | 2 | 9,1 | 2 | 5,6 | 23 | 14,1 |
| TOTAAL | 66 | 100 | 36 | 100 | 75 | 100 | 22 | 100 | 36 | 100 | 163 | 100 |

petisie wat bestaan tussen mans en vroue vir bevordering en die feit dat mans nog nie bereid is om vroue as hulle gelyke in die werksituasie te aanvaar nie, en andersyds oor gebrekkige kommunikasie tussen mans en vroue en die feit dat vroue ander huislike pligte het wat na die man se mening met haar werk inmeng.

Die oorsaak van die man se probleme skryf die vroue eweneens toe aan faktore in die man self. Mans is onwillig om verdere opleiding te ondergaan, hulle het swak menseverhoudinge en het ook 'n gebrek aan selfvertroue as gevolg van swak kwalifikasies en min ondervinding. Die mans skryf hulle probleme toe aan personeel en faktore in die man self. Onopgeleide personeel, personeelomset, en personeel wat nie opleidingskursusse wil bywoon nie, is die een stel oorsake van die probleme, en gebrekkige menseverhoudinge is die ander stel.

Die oplossings vir die probleme word hoofsaaklik in drie kategorieë ingedeel, naamlik wat die man kan doen om sy persoonlikheid te verander, wat hy kan doen ten opsigte van personeel en wat topbestuur kan doen.

Die oplossing van die mans se probleme is volgens die vroue in die munisipaliteite en die kleinhandelsektor geleë in dit wat hy self kan doen. Hy moet vroeg in sy loopbaan die nodige opleiding ondergaan en gereeld opknappingskursusse bywoon - hy moet menseverhoudinge verbeter deur mensekennis op te bou, kommunikasie verbeter en meer persoonlike aandag aan die personeel gee. Verder moet hy ook leer om bestuursfunksies te deleger en verantwoordelikhede te verdeel tussen die personeel onder hom. Die vroue in die bouverenigings meen dat, alhoewel daar dinge is wat die man self moet doen, soos beter kwalifiseer en beter menseverhoudinge aanleer, daar ook aspekte is wat die werkgewer kan verbeter, soos 'n duidelike beleidbepaling en taakomskrywing, verpligte indiensopleiding en kursusse om mans te leer om saam met vroue te werk. Die mans in die bouverenigings voel in 'n meerdere mate dat die organisasie opleidingskursusse verpligtend moet maak, en in 'n mindere mate dat die onus op die mans self lê om hulle kwalifikasies en hulle menseverhoudinge te verbeter.

TABEL 3.6

DIE BELANGRIKSTE OPLOSSINGS VIR DIE PROBLEME VAN MANS IN BESTUURSPORTE, SOOS GESIEN DEUR MANS EN VROUE VOLGENS WERKGEWER

| Probleme | Munisipa- liteite | | Bouverenigings | | | | Kleinhandel | | Totaal | | | |
|---|----------------------|------|----------------|------|-------|------|-------------|------|--------|------|-------|------|
| | Vroue | | Mans | | Vroue | | Vroue | | Mans | | Vroue | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Die man kan sy persoonlikheid aanpas | 31 | 46,3 | 9 | 27,3 | 25 | 34,2 | 9 | 52,9 | 9 | 27,3 | 65 | 41,4 |
| Die houding van personeel in die algemeen moet verander | 21 | 31,3 | 9 | 27,3 | 19 | 26,0 | 3 | 17,6 | 9 | 27,3 | 43 | 27,4 |
| Die houding van topbestuur kan verander | 15 | 22,4 | 13 | 39,4 | 25 | 3,4 | 5 | 29,4 | 13 | 39,4 | 45 | 28,7 |
| Die houding van vroue kan verander | | | 2 | 6,1 | 4 | 5,5 | | | 2 | 6,1 | 4 | 2,5 |
| TOTAAL | 67 | 100 | 33 | 100 | 73 | 100 | 17 | 100 | 33 | 100 | 157 | 100 |

In figure 3.4, 3.5 en 3.6 word onderskeidelik 64 %, 64 % en 75 % van die variansie tussen die probleme, die oorsake vir die probleme en die oplossing daarvan, by die werkgewersgroepe grafies in twee dimensies verklaar. Al drie voorstellings is van voldoende kwaliteit om gebruik te word en dui die probleme op die vertikale en die sektor op die horisontale as aan.

Volgens figuur 3.4 kan gesien word dat vroue in die kleinhandel assosieer met die response "faktore in die organisasie" en probleme waar vroue spesifiek gesien is. Vroue in die bouverenigings assosieer met probleme waar vroue spesifiek genoem is en probleme in die man se persoonlikheid, terwyl die mans in die finansiële sektor assosieer met "personeelprobleme". Die vroue in die plaaslike owerheid assosieer baie min met enige van die probleme wat mans ondervind.

Figuur 3.5 toon dat die mans in die bouverenigings sterk assosieer met personeel as oorsaak van hulle probleme, terwyl die vroue in die bouverenigings assosieer met 'vroue se houdings' as oorsaak van die mans se probleme. Die vroue in die kleinhandel in 'n meerdere mate en dié in die plaaslike owerheidsektor in 'n mindere mate, assosieer met oorsake wat in die organisasie en in die man self geleë is.

Volgens figuur 3.6 lê die oplossing vir die mans se probleme volgens die vroue en mans in die bouverenigings in "dit wat topbestuur moet doen". Die vroue in die plaaslike owerheidsektor assosieer in 'n mate met 'wat die man self moet doen' en ook wat hy moet doen ten opsigte van "personeel".

Die vroue in die kleinhandel assosieer nie met enige van die vooropgestelde oplossings vir die probleme nie. Dit kan aan die een kant wees omdat hulle, soos reeds genoem, nie op gelyke voet saam met mans werk nie en dus nie kennis dra van mans se probleme nie, of aan die ander kant omdat hulle meen dat mans nie probleme het nie.

FIGUUR 3.4
DIE BELANGRIKSTE PROBLEME VAN MANS IN BESTUURSPORTE VOLGENS WERKGEWER

Faktore in die organisasie

| | |
|---|--|
| <p>Kleinhandel</p> <p>Probleme waar vroue spesifiek genoem is</p> <p>Bouverenigings (vroue)</p> | <p>Algemene personeelprobleme</p> <p>Bouverenigings (mans)</p> |
| <p>Probleme in die man se persoonlikheid</p> | <p>Munisipaliteite</p> <p>Probleme met die taak</p> |

FIGUUR 3.5

RESPONDENTE SE SIENING VAN DIE OORSAAK VAN DIE PROBLEME VAN MANS IN BESTUURSPOSTE VOLGENS WERKGEWER

| | |
|---|---|
| <p>Houding van ander mans</p> | <p>Munisipaliteite</p> <p>Kleinhandel</p> <p>Die organisasie</p> <p>Die man se persoonlike eienskappe</p> |
| <p>Bouverenigings (mans)</p> <p>Houding van personeel in die algemeen</p> | <p>Tradisie</p> <p>Bouverenigings (vroue)</p> <p>Die houding van vroue</p> |

FIGUUR 3.6

OPLOSSINGS VAN PROBLEME VAN MANS IN BESTUURSPOSTE VOLGENS WERKGEWER

Wat topbestuur moet doen

| | |
|--|--------------------------------|
| <p>Bouverenigings (mans)</p> | <p>Geen</p> |
| <p>Bouverenigings (vroue)</p> | <p>Kleinhandel</p> |
| <p>Wat t.o.v. personeel gedoen moet word</p> | <p>Wat mans self moet doen</p> |
| <p>Munisipaliteite</p> | |

3.6 ALGEMENE HOUDINGS VAN PERSONE IN BESTUURSPOSTE

In die tweede paragraaf van hierdie hoofstuk is die voordele en die nadele van die oop en die geslote vrae bespreek. Daar is ook gemeld dat die oop vrae ten opsigte van die probleme van mans en vroue vergelyk kan word met die antwoorde op die geslote vrae.

Vraag 4.1 (sien bylae A) is saamgestel uit 'n aantal probleme wat in die literatuur opgespoor is en wat grootliks konsentreer op die tweede generasieprobleme. Die vrae is op 'n vyfpuntskaal gevra. In tabel 3.7 verskyn die gemiddeldes en standaardafwykings van elke vraag volgens werkgewer en geslag. Hierdie probleme kan as algemene houdings van bestuur beskou word.

Wanneer die gegewens in tabel 3.7 met dié in tabelle 3.1 tot 3.4 vergelyk word, kan die volgende afleidings gemaak word:

Wat die plaaslike owerhede betref, ondervind die meeste vroue probleme ten opsigte van mans wat nie hulle gesag wil aanvaar en hulle as gelykes beskou nie (tabel 3.1). Volgens tabel 3.2 is mans se houdings dan ook die grootste oorsaak van vroue se probleme. As oplossing van hul probleme voel vroue egter dat die vrou self iets daaraan moet doen. Sy moet harder werk en haar kundigheid verhoog sodat sy daardeur aan die mans kan wys dat sy wel hulle gelyke of meerdere is. Wanneer die vrou egter in tabel 3.7 voor die keuse gestel word om saam met ander manlike hoofde of saam met manlike kollegas of ander vroulike hoofde of saam met vroulike kollegas te werk, verkies sy om saam met mans te werk.

Die rede hiervoor kan enersyds geleë wees in die feit dat vroue, alhoewel hooggekwalifiseerd, hulle skuldig maak aan vooroordele teenoor vroue, naamlik dat hulle dit makliker vind om 'n man in 'n gesags- of verantwoordelikhedsposisie te aanvaar as 'n vrou. Dit kan ook wees dat daar spanning as gevolg van kompetisie onder vroue is wat elkeen die hoogste sport wil bereik en dit nie vir mekaar gun nie. 'n Volgende gemiddeld wat moontlik implikasies het, is dat die vroue voel dat, alhoewel hul goed gekwalifiseerd is, hulle nog verder sal moet studeer ten einde bevorder te word. Dit strook met die beleid in groot staats- en semi-staatsinstellings waar 'n verbetering in kwalifikasies - veral in professionele beroepe - noodwendig bevordering teweegbring.

TABEL 3.7

HOUDINGS VAN DIE ONDERSOEKGROEP TEENOR ALGEMENE BESTUURSPROBELEME (GEMIDDELDES)

| | Munisipa- liteite | | Bouverenigings | | | | Kleinhandel | |
|--|----------------------|-----|----------------|-----|-----------|-----|-------------|-----|
| | Vroue | | Mans | | Vroue | | Vroue | |
| | \bar{X} | S | \bar{X} | S | \bar{X} | S | \bar{X} | S |
| My kwalifikasies is voldoende vir die werk wat ek tans doen* | 1,5 | 1,0 | 1,8 | 1,4 | 1,6 | 1,4 | 1,5 | 1,1 |
| My kwalifikasies is voldoende vir bevordering* | 2,3 | 1,0 | 2,1 | 1,3 | 2,3 | 1,4 | 2,3 | 1,7 |
| Daar word teen my gediskrimineer met betrekking tot salaris | 1,7 | 1,3 | 2,2 | 1,3 | 3,9 | 1,5 | 2,7 | 1,7 |
| Daar word teen my gediskrimineer met betrekking tot bevordering | 2,0 | 1,4 | 2,1 | 1,2 | 2,5 | 1,5 | 2,2 | 1,4 |
| Seksuele treitering (sexual harassment) kom voor waar mans en vroue saamwerk | 2,1 | 1,3 | 1,9 | 1,0 | 1,9 | 1,1 | 1,8 | 1,1 |
| Ek interpreteer gewoonlik terugvoering (feedback) vanaf my hoof as persoonlike kritiek | 1,7 | 1,2 | 1,6 | 1,0 | 1,7 | 1,2 | 1,5 | 1,2 |
| Ek kan die konflik tussen my en my hoofde hanteer* | 1,5 | 1,0 | 1,6 | 1,0 | 1,4 | 0,8 | 1,4 | 1,0 |
| Ek kry genoeg erkenning van my werkgewer vir die werk wat ek doen* | 2,1 | 1,4 | 2,8 | 1,5 | 2,2 | 1,5 | 1,9 | 1,4 |
| Ek het genoeg selfvertroue vir die uitvoering van my pligte* | 1,3 | 0,6 | 1,1 | 0,3 | 1,2 | 0,4 | 1,1 | 0,2 |
| Ek werk makliker onder manlike hoofde as onder vroulike hoofde | 2,9 | 1,6 | 3,7 | 1,7 | 2,9 | 1,6 | 3,4 | 1,6 |
| Ek werk makliker saam met manlike kollegas as saam met vroulike kollegas | 2,7 | 1,5 | 2,9 | 1,3 | 2,6 | 1,4 | 2,7 | 1,5 |
| Ek kry meer samewerking van mans wat onder my werk as van dames | 2,1 | 1,2 | 2,7 | 1,4 | 2,1 | 1,2 | 1,9 | 1,4 |

1 = Stem nie saam met stelling nie.

5 = Stem saam met stelling.

* Hierdie items is negatief gestel.

\bar{X} = gemiddeldes.

S = Standaardafwyking.

Ten opsigte van die mans in die bouverenigings blyk uit tabel 3.7 dat mans verkies om onder manlike hoofde te werk. Hulle kry meer samewerking van mans wat onder hulle werk, en hulle werk ook geredeliker saam met manlike as met vroulike kollegas. Volgens tabel 3.4 blyk dit egter dat die mans "personeel in die algemeen" as 'n probleem beskou en nie noodwendig "vroue" as oorsaak vir hulle probleme uitsoek nie.

Die grootste probleem vir die vroue in die bouverenigings is die feit dat hulle voel daar word teen hulle gediskrimineer ten opsigte van salaris en bevordering. Alhoewel hulle grootste probleem volgens tabel 3.1 mans se houding teenoor vroue is, is hulle volgens tabel 3.7 bereid om eerder onder en saam met mans as met vroue te werk.

Die oplossing vir hulle probleme volgens tabel 3.3 strook met hulle grootste probleem, soos aangedui in tabel 3.5, naamlik dat die diskriminasie ten opsigte van salarisse en bevordering teen vroue deur die werkgewer uit die weg geruim moet word.

Die tendens in die kleinhandel is basies dieselfde as in die bouverenigings, naamlik dat daar geredeliker saam met en onder mans as onder vroue gewerk word. Die gegewens ten opsigte van die belangrikste probleem, die oorsaak daarvan en die oplossing soos gesien in tabel 3.1 tot 3.3 is nie onderling versterkend nie. Die belangrikste probleem is vooroordeel van die publiek ten opsigte van 'n vrou se bekwaamheid, die oorsaak van haar probleme is geleë in haar dubbele rol en tradisionele beeld, en die onus word op die werkgewer geplaas wanneer daar na 'n oplossing vir die probleme gesoek word.

Oor die algemeen is die tellings in tabel 3.7 so laag dat daar met vrymoedigheid gesê kan word dat die probleme wat deur die navorser in hierdie ondersoek voorsien is, 'n geringe deel uitmaak van die werklike probleme wat ervaar word.

Dit blyk dat mans en vroue oor die algemeen geneig is om probleme en mislukkings toe te skryf aan eksterne faktore. Daar is egter 'n neiging by vroue om te verwag dat ander partye, soos die mans, die samelewing en die organisasie moet verander ten einde hulle probleme te

verminder. Die mans is meer geneig om self verantwoordelikheid te neem vir hulle probleme en vir die oplossing daarvan. Die hoër gekwalifiseerde vroue in die munisipaliteite is ook geneig om die oplossing van die probleem in eie hande te neem deur harder te werk en hulleself te bewys.

Na aanleiding van die opmerkings in hoofstuk een van die verslag ten opsigte van die eerste- en tweedegenerasie-probleme van vroue, blyk dit dat die vroue in die ondersoekgroep in 'n groter mate gebuk gaan onder die eerste generasie-probleme.

Die redes hiervoor kan moontlik lê in die feit dat hierdie vroue hulle nog in laer vlakke van bestuur bevind, dat hulle oor die algemeen nog jonk is en in 'n stadium van hulle lewe waar die meeste probeer om die rol van huisvrou en moeder te kombineer. Alhoewel baie van die genoemde tweedegenerasie-probleme in 'n mate ondervind word - in hoër gesags- en verantwoordelikhedsposisie sal in dié probleme moontlik 'n groter rol speel - kan daar dus nie gesê word dat die eerste generasie-probleme reeds ontgroeï is nie.

In die volgende hoofstuk sal daar benewens 'n deeglike studie van die bestuurstyle van die vroue en mans in die ondersoekgroep, ook gekyk word na 'n moontlike korrelasie ten opsigte van probleme wat die vroue in verskillende sektore ondervind en hulle bestuurstyl.

HOOFSTUK 4

BESTUURSTYLE VAN DIE VROUE IN DIE ONDERSOEGGROEP

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word gekyk of daar 'n dominante bestuurstyl by vroue voorkom en daar word ook gekyk na die invloed wat die onderskeie veranderlikes op die dominante bestuurstyl het. Verder word die probleme wat vroue ondervind in verband gebring met hulle bestuurstyl. Die bestuurstyl van mans word bespreek aan die hand van Reddin se uiteensetting van die eienskappe van elke bestuurstyl.

Reddin se klassifikasie van bestuurstyle kom neer op agt bestuurstyle, naamlik die effektiewe verligte outokraat, ontwikkelaar, burokraat en uitvoerende bestuurder, en die oneffektiewe skikker, outokraat, sendeling en versaker (sien hoofstuk 1, figuur 13 : 11).

4.2 BESTUURSTYLE VAN DIE RESPONDENTE

Tabel 4.1 toon dat die meeste vroue uitvoerende bestuurders (23,6 %) en ontwikkelaars (21,0 %) is. Die uitvoerende bestuurstyl kom ooreen met die 9.9-bestuurstyl van Blake en Mouton waar die mens- en taak-oriëntasie suksesvol gekombineer word en die ontwikkelaarbestuurstyl is die effektiewe dimensie van die mensgeoriënteerde bestuurstyl. Daar is dus 'n sterk element van mens-, en/of taakgerigtheid by die vroue. Daar is egter min vroue wat net taakgerig is. Wanneer die bestuurstyle van vroue by die onderskeie werkgewers vergelyk word, blyk dat daar 'n verskil is in die bestuurstyle van vroue by munisipaliteite en bouverenigings en dat die bestuurstyle van vroue in die klerewinkels ooreenstem met dié van die ondersoekgroep as 'n geheel.

4.2.1 Bestuurstyle in die munisipaliteite

In die munisipaliteite is daar 'n groot aantal vroue (48,6 %) wat die mensgerigte bestuurstyl toepas met ongeveer 'n gelyke verdeling tussen die effektiewe ontwikkelaar (23,8 %) en die oneffektiewe sendelingbestuurstyl (24,8 %).

TABEL 4.1

BESTUURSTYL VAN MANS EN VROUE VOLGENS WERKGEWER

| Bestuurstyl | Werkgewer | | | | | | | | | Totaal | | |
|------------------------|----------------------|------|----------------|------|-------|------|------------------|------|------|--------|-------|------|
| | Munisipa- liteite | | Bouverenigings | | | | Kleinhan- del | | | | | |
| | Vroue | | Mans | | Vroue | | Vroue | | Mans | | Vroue | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Uitvoerende bestuurder | 17 | 16,8 | 4 | 10,3 | 31 | 31,0 | 7 | 21,9 | 4 | 10,3 | 55 | 23,6 |
| Skikker | 12 | 11,9 | 8 | 20,5 | 12 | 12,0 | 3 | 9,4 | 8 | 20,5 | 27 | 11,6 |
| Verligte outokraat | 6 | 5,9 | 6 | 15,4 | 8 | 8,0 | 3 | 9,4 | 6 | 15,4 | 17 | 7,3 |
| Outokraat | 3 | 3,0 | 3 | 7,7 | 4 | 4,0 | | | 3 | 7,7 | 7 | 3,0 |
| Ontwikkelaar | 24 | 23,8 | 4 | 10,3 | 18 | 18,0 | 7 | 21,9 | 4 | 10,3 | 49 | 21,0 |
| Sendeling | 25 | 24,8 | 7 | 17,9 | 8 | 8,0 | 7 | 21,9 | 7 | 17,9 | 40 | 17,2 |
| Burokraat | 7 | 6,9 | 2 | 5,1 | 8 | 8,0 | 2 | 6,3 | 2 | 5,1 | 17 | 7,3 |
| Versaker | 7 | 6,9 | 5 | 12,8 | 11 | 11,0 | 3 | 9,4 | 5 | 12,8 | 21 | 9,0 |
| TOTAAL | N | 101 | | | 39 | 100 | | 32 | | 39 | 233 | |
| | % | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | |

Die eienskappe van die mensgerigte bestuurstyl kom ooreen met wat beskou word as tipies vroulike eienskappe. In die literatuur verwys Hammen en Peplau (1978 : 76) na vroue se toenaderende of affiliasiegedrag, wat daarop dui dat vroue daarvan hou om met en tussen mense te werk en daarom behoort hulle meer interpersoonlik-sensitief te wees. Die tradisionele vroueberoepe soos verpleging, bibliotekaresse en sekretariële werk wat in munisipaliteite voorkom, bevat eienskappe wat versorgend van aard is en is beroepe waar daar voortdurend met mense gewerk word. In hierdie beroepe het vroue al bewys dat hulle effektief is.

Reddin vergelyk die ontwikkelaarbestuurstyl met dié van 'n moeder in die gesinsopset wat vriendskap en begrip gebruik om mense te beïnvloed.

In die meeste van die beroepe wat die vroue by munisipaliteite beoefen is daar nie mans met wie hulle hulleself vergelyk nie, en vind hulle dit nie nodig om soos mans op te tree in hulle bestuursrol nie. Die vroue se werk is ook grootliks gestruktureerd omdat hulle in laevlakbestuur is sodat hulle nie nodig het om enige tradisioneel manlike eienskappe aan te neem ten einde hulle werk effektief te doen nie. 'n Mensgerigte bestuursbenadering word dus gehandhaaf in 'n situasie waar sodanige gedrag toepaslik is.

In die sendelingbestuurstyl word goeie menseverhoudinge belangriker geag as enige ander aspek van die beroep en word die organisasiedoelwitte uit die oog verloor. Die vrou met hierdie bestuurstyl identifiseer só sterk met haar ondergeskiktes dat sy haar posisie as bestuurder prysgee en bereid is om van standpunt te verander ten einde die vrede te bewaar. Aggressiewe, kompeterende gedrag word ten alle koste vermy uit vrees dat sy onvroulik kan voorkom. Sy sal enigiets doen om konflik te voorkom en gee dus nie terugvoer aan ondergeskiktes nie omdat sy bang is om gevoelens seer te maak.

Redes vir die dominante voorkoms van die sendelingbestuurstyl by die munisipaliteite kan toegeskryf word aan die feit dat die vroue, alhoewel goed gekwalifiseerd, nie noemenswaardige bestuursopleiding ondergaan nie. Hulle is ook jonger met relatief min werkservaring. Uit die aard van hulle werk en hoë kwalifikasies word die inisiatief betreffende menseverhoudings aan hulle oorgelaat, en word té veel klem geplaas op die eienskappe wat die mensgerigte bestuurstyl oneffektief maak.

4.2.2 Bestuurstyl in bouverenigings

Volgens tabel 4.1 is die grootste enkele groep vroue in hierdie sektor (31,0 %) uitvoerende bestuurders (die effektiewe dimensie van die 9.9-bestuurstyl van Blake en Mouton). Met hierdie bestuurstyl word 'n hoë mens- en taakoriëntasie geïntegreer.

Die tipe werk wat in bouverenigings gedoen word, vereis 'n hoë mate van sowel mens- as taakoriëntasie. Die taak-aspek word beklemtoon deur die akkuraatheid wat vereis word by die hantering van geld. Die mens-aspek

kom na vore in die feit dat die toesighouer moet toesien dat die ondergeskiktes hulle taak uitvoer. Hierdie vroue is oor die algemeen ouer en het meer dienservaring as die mans in dieselfde sektor. Deur middel van bestuursopleiding en ondervinding is hulle bewus gemaak van die belangrikheid van die mens- en taakoriëntasie vir die effektiewe uitvoer van hulle taak.

By die mans in die bouverenigings kom die oneffektiewe geïntegreerde bestuurstyl, die skikker, dominant voor. Die rede hiervoor is moontlik geleë in die feit dat die mans nog relatief jonk is, en nie soveel werkervaring het as die vroue nie. Mans word op kort intensiewe bestuurskursusse gestuur sodat hulle verplaas kan word - getroude vroue is moeilik verplaasbaar - maar het nog nie die nodige ervaring wat die ouer vroue het nie. Nog 'n moontlike oorsaak vir die mans se oneffektiewe uitvoerende en mensgerigte bestuursbenadering (tabel 4.1) kan volgens Cohen et al. (1978 : 297-310) geleë wees in die feit dat mans en vroue negatief ervaar word indien hulle teenstrydig optree met verwagte gedrag. Moontlik word daar van mans verwag om meer taakgerig en minder mensgerig op te tree.

4.2.3 Bestuurstyle in klerewinkels

Die bestuurstyle van die vroue in die damesklerewinkels toon 'n ooreenkoms met die totale ondersoekgroep, naamlik 21,9 % uitvoerende bestuurders, 21,9 % ontwikkelaars en 21,9 % sendelingbestuurders. Die komponent van mensgerigtheid skemer sterk deur indien laasgenoemde twee style se persentasies bymekaar getel word. Volgens van der Walt (1982 : 15) is die teenwoordigheid van mense in 'n werksomgewing 'n baie belangrike motivering waarom vroue in klerewinkels werk. Alhoewel mense-verhoudinge of mensgerigtheid 'n belangrike komponent in hulle bestuurstyl is, is daar ook 'n gestruktureerde taak wat uitgevoer moet word. In hierdie sektor is daar 'n verskeidenheid ouderdomsgroepe wat verteenwoordig word en die vroue se biografiese inligting verskil in 'n groot mate sodat dit moeilik is om te veralgemeen. Bogenoemde bevindinge bevestig weer eens die klem wat vroue plaas op affiliasie en interpersoonlike verhoudinge - alleen of gekombineerd met 'n taakoriëntasie in hulle bestuurstyl.

4.3 DIE INVLOED VAN BIOGRAFIESE VERANDERLIKES OP BESTUURSTYL

Biografiese gegewens beïnvloed 'n bestuurder se verwysingsraamwerk en ten einde die invloed van hierdie biografiese gegewens op bestuurstyl te ondersoek, is 'n meervoudige regressiemodel met skynveranderlikes vir elke bestuurstyl van die vroue in die onderzoekgroep gepas om te bepaal wat die verwantskap is tussen die betrokke bestuurstyl (die afhanklike veranderlike) en die onafhanklike of verklarende veranderlikes soos ouderdom, bestuursvlak en werkgewersector. 'n Meervoudige regressieontleding is 'n statistiese tegniek wat gebruik word vir die bestudering van die invloed en die werklike omvang van die invloed van meer as een onafhanklike veranderlike op 'n afhanklike veranderlike deur die gebruikmaking van die beginsels van korrelasie en regressie. Die verklarende veranderlikes word gewoonlik gekies op grond van voorafgestelde hipoteses uit die literatuur ten opsigte van hul moontlike effek op die afhanklike veranderlike. (Vir 'n volledige bespreking van hierdie statistiese tegniek sien Stumpf & van Pletzen 1982.)

Hierdie meervoudige regressiemodel is op die 5 %-skaal slegs beduidend vir drie van die agt bestuurstyle, naamlik die uitvoerende, ontwikkelaar- en sendelingbestuurder. By die sendelingbestuurstyl is daar net een veranderlike wat uitstaan, naamlik die oorsaak van vroue se probleme wat geleë is in hulle persoonlikheid. Daar word nie verder aan hierdie bestuurstyl aandag gegee nie.

Ten opsigte van die uitvoerende bestuurstyl toon tabel 4.2 dat slegs 28 % van die variansie verduidelik word deur die veranderlikes wat in hierdie model gebruik word. Daar is dus baie ander faktore wat bestuurstyl beïnvloed behalwe dié wat gebruik is. Daar is egter sekere tendense wat wel beduidend is.

Die respondente wat hulself in die middelbestuursvlak plaas, is meer geneig om die uitvoerende bestuurstyl toe te pas as dié wat meen dat hulle in laer of topvlakbestuur is. Dit is dus dié vroue wat 'n realistiese siening van hulle vlak van bestuur het wat die uitvoerende bestuurstyl gebruik.

TABEL 4.2

FAKTORE WAT 'N INVLOED HET OP DIE WAARSKYNLIKE GEBRUIK VAN DIE
UITVOERENDE BESTUURSTYL DEUR DIE ONDERSOEKGROEP

N = 232; F(a) = 2,152*; R² = 0,2833 = 28 % (50 % is aanvaarbaar)

| | | % | T Ratio (c) |
|---------------------------------------|--|--------|----------------|
| Huistaal | Afrikaans | - 1,13 | -1,40 |
| | Afrikaans + Engels | - 1,39 | -0,22 |
| | Ander | 2,24 | -0,29 |
| | - teenoor Engelssprekendes | | |
| Huwelikstaat | Nooit getroud | 3,17 | 0,52 |
| | Geskei | 6,33 | 0,95 |
| | Weduwee | - 8,37 | -0,91 |
| | - teenoor getroudes | | |
| Siening van bestuursvlak | Senior bestuur | - 0,77 | -0,88 |
| | Middelbestuur | 19,71 | 2,44* |
| | Laervlakke van bestuur | 9,44 | 1,44 |
| | - teenoor topbestuur | | |
| Sektor | Plaaslike owerheid | - 7,70 | -0,95 |
| | Finansiële sektor | 13,65 | 2,44* |
| | - teenoor kleinhandelsektor | | |
| Posbenaming | Verpleegster | -10,04 | 0,64 |
| | Rekenaaroperatrise | 7,59 | 0,64 |
| | Bibliotekaresse | 11,14 | 1,21 |
| | Beampte | -14,94 | -2,06* |
| | Sekretaresse | 14,68 | -1,32 |
| | Professioneel/ander | 23,77 | 2,42* |
| | - teenoor bestuurder/ afdelingshoof/toesighouer | | |
| Salariskategorieë | 5400-9999 | 2,45 | 0,24 |
| | 13000-15999 | 14,39 | 2,31* |
| | 16000-19999 | 6,62 | 0,10 |
| | 20000-25999 | - 2,68 | -0,28 |
| | 26000-41500 | - 4,47 | -0,38 |
| | - teenoor 10000-12999 | | |
| Indiensopleiding | Basiese | -16,57 | -1,19 |
| | Vakgerigte | - 8,07 | -0,19 |
| | Bestuur + Vakgerigte | - 8,60 | -0,97 |
| | Basies + Vakgerigte | 18,18 | 1,12 |
| | Bestuur + induksie | - 6,35 | -0,41 |
| | - teenoor bestuursopleiding | | |
| Belangrikste probleme van vroue | Geen probleme | 138,36 | 3,46* |
| | Probleme in die vrou se persoon- likheid self | -38,42 | -2,42* |
| | Diskriminasie en vooroordeel | -42,49 | -2,92* |
| | - teenoor probleme met personeel | | |
| Totale naskoolse kwalifikasies | Grade | 4,29 | 0,66 |
| | Kombinasies | -12,76 | -1,88 |
| | - teenoor diplomas | | |

*p 0,05

Die meeste vroue verdien tussen R10 000 en R12 999 per jaar - soos aangedui in hoofstuk twee. Die vroue in die salariskategorie net hoër as dié van die meerderheid vroue is meer geneig tot die uitvoerende bestuurstyl. Dit is ook die middelbestuurders wat hierdie salaris verdien. Die realistieser benadering van die middelbestuurder en haar geneigdheid tot die uitvoerende bestuurstyl is dus hier ook duidelik.

Die vorige bevinding (par. 4.2.2) dat die vroue in bouverenigings geneig is tot die uitvoerende bestuurstyl word ook hier bevestig. Verder blyk dit ook dat vroue met 'n tersiêre kwalifikasie en wat hulle in professionele beroepe bevind, geneig is om die uitvoerende bestuurstyl te gebruik. Vroue wat geklassifiseer is as beamptes is weer minder geneig om hierdie bestuurstyl te hê. Die taak van die professionele persoon is waarskynlik beter gedefinieer as dié van ander beroepe, wat dit vir die professionele persoon makliker maak om beide die mens- en taakaspek in 'n bestuurstyl te akkommodeer.

Die vroue wat die uitvoerende bestuurstyl gebruik, is minder geneig om probleme in hulle werksituasie te ondervind. Hulle is ook minder geneig om probleme wat vroue ondervind, toe te skryf aan vroue se persoonlikheid of diskriminasie teen die vrou. 'n Realistiese geïntegreerde uitvoerende bestuurstyl word dus geassosieer met suksesvolle bemeestering van die werk en met relatief min probleme in die werksituasie wat nie hanteer of opgelos kan word nie.

Die invloed van biografiese veranderlikes op die ontwikkelaarbestuurstyl word in tabel 4.3 gegee. Weer eens word relatief min (24 %) van die variansie verduidelik, maar daar is tog sekere tendense wat verdere aandag regverdig.

Volgens tabel 4.3 is ongetroude vroue meer geneig tot die ontwikkelaarbestuurstyl as getroude vroue, moontlik as gevolg van vroue se inherente affiliasie-behoefte wat ongetroude vroue in hulle werksopset, en getroude vroue in hulle gesinsopset uitleef.

TABEL 4.3

INVLOED VAN DIE BIOGRAFIESE GEGEWENS OP DIE ONTWIKKELAARBESTUURSTYL

N = 232; F(a) = 1,720*; R² = 0,2401 = (24 %)

| | | % | T Ratio (c) |
|---|--|--------|----------------|
| Huistaal | Afrikaans | - 2,65 | -0,53 |
| | Afrikaans + Engels | - 0,87 | -0,14 |
| | Ander | 7,47 | -0,99 |
| | - teenoor Engelssprekendes | | |
| Huwelikstaat | Nooit getroud | 11,85 | 1,97* |
| | Geskei | -10,39 | -1,58 |
| | Weduwee | - 5,30 | -0,59 |
| | - teenoor getroudes | | |
| Bestuursvlak Ondersoek se siening van hulle | Senior bestuur | - 6,36 | -0,69 |
| | Middelbestuur | - 9,50 | -1,19 |
| | Laer vlakke van bestuur | - 6,57 | -0,80 |
| | - teenoor topbestuur | | |
| Sektor | Plaaslike owerheid | -10,51 | 1,32 |
| | Finansiële sektor | -10,87 | -1,97* |
| | - teenoor kleinhandelsektor | | |
| Posbenaming | Verpleegster | 14,51 | 1,31 |
| | Rekenaaroperatrise | - 8,12 | -0,69 |
| | Bibliotekaresse | -23,51 | -2,59* |
| | Beampte | 0,85 | 0,12 |
| | Sekretaresse | 21,73 | 1,97* |
| | Professioneel | -11,39 | -1,17 |
| | - teenoor bestuurder/ afdelingshoof/toesighouer | | |
| Probleme van vroue ten opsigte van mens en taak | Weet nie/Geen | 29,05 | 0,71 |
| | Taak | -12,00 | -0,82 |
| | Ander | 3,60 | 0,23 |
| | - teenoor mens | | |
| Salariskategorieë | 5400-9999 | -12,25 | -1,21 |
| | 13000-15999 | -10,80 | -1,76 |
| | 16000-19999 | - 3,84 | -0,61 |
| | 20000-25999 | 18,71 | 1,98* |
| | 26000-41500 | 12,32 | 0,99 |
| | - teenoor 10000-12999 | | |
| Indiensopleiding | Basiese | 52,29 | 3,79* |
| | Vakgerigte | 24,39 | -2,84* |
| | Bestuur + vakgerigte | - 8,82 | -1,01 |
| | Basies + vakgerigte | -11,08 | -0,69 |
| | Bestuur + induksie | - 0,19 | -0,01 |
| - teenoor bestuursopleiding | | | |
| Belangrikste probleme van vroue | Geen probleme | -29,72 | -0,75 |
| | Probleme in die vrou se persoon- likheid self | -12,32 | -0,78 |
| | Diskriminasie en vooroordeel | 19,43 | 1,35 |
| | - teenoor probleme met personeel | | |
| Totale naskoolse kwalifikasies | Grade | -5,41 | -0,85 |
| | Kombinasies | 3,12 | 0,47 |
| | - teenoor diplomas | | |

*p 0,05

'n Vorige bevinding dat vroue in bouverenigings minder geneig is om die ontwikkelaarbestuurstyl te gebruik as vroue in die damesklerewinkels, word gestaaf.

Bibliotekaresse is minder geneig tot die ontwikkelaarbestuurstyl, moontlik omdat hulle hoofsaaklik met boeke werk en op 'n oppervlakkiger basis met mense. Die groot persentasie ontwikkelaarbestuurders in die plaaslike owerheidsektor kom dus nie uit hierdie beroepskategorie nie.

Die aard van die sekretaresse se werk is egter dié van 'n ontwikkelaar wat op die agtergrond bly terwyl sy help om 'n ander persoon se belange te bevorder en ontwikkel en hulle is geneig tot die ontwikkelaarbestuurstyl.

Vroue in die hoër salariskategorie (R20 000 - R25 999) is meer geneig om hierdie styl te gebruik. Die meeste van hulle kom voor in die munisipaliteite en 'n geringe persentasie in die damesklerewinkels. In hierdie sektore is meer professionele mense wat moontlik op hulle opleiding en kennis staatmaak ten opsigte van die uitvoering van die taak, en dus die inherente mensgeörienteerde bestuurstyl effektief kan aanwend.

Dit lyk asof basiese opleiding 'n positiewer invloed en vakgerigte opleiding 'n negatiewer invloed op die ontwikkelaarbestuurstyl het. Vakgerigte opleiding konsentreer hoofsaaklik op die taak en sal dus 'n taakgerigte bestuurstyl positief beïnvloed.

Samevattend kan dus gesê word dat die vroue in die ondergroep met die ontwikkelaarbestuurstyl waarskynlik ongetroud is, in die munisipaliteite of damesklerewinkels werk, moontlik as 'n sekretaresse of in 'n professionele beroep werk, in die hoër salariskategorie is en 'n basiese opleiding as agtergrond het.

Tabel 4.4 toon dat vroue in die ouderdomsgroep 35 tot 44 jaar meer geneig is om die uitvoerende bestuurstyl te gebruik as enige van die ander groepe. Met hierdie groep se lewens- en werkervaring het hulle moontlik al die volwassenheid ontwikkel wat nodig is om die mens- en die taakorientasie te kombineer. Die respondente in die jonger ouderdomsgroep het moontlik 'n gebrek aan ondervinding, en dié in die ouer groep is moontlik te gebonde aan tradisionele rolle van die vrou, om hierdie bestuurstyl in dieselfde mate as die middelste groep te gebruik. Die ouer groep respondente is meer geneig om die lae taak- en mensgerigte style soos die burokraat (8,8 %) of die versaker (12,3 %) te gebruik wat moontlik 'n tradisionele siening van die vrou se rol weerspieël wat kan lei tot onsekerheid in die werksituasie.

TABEL 4.4

BESTUURSTYL VAN VROUE IN DIE ONDERSOEGGROEP VOLGENS OUDERDOM

| Bestuurstyl | Ouderdom (jare) | | | | | | Totaal | |
|------------------------|-----------------|------|-------|------|-------|------|--------|------|
| | 20-34 | | 35-44 | | 45-60 | | | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Uitvoerende bestuurder | 20 | 22,2 | 24 | 28,6 | 11 | 19,3 | 55 | 23,8 |
| Skikker | 12 | 13,3 | 10 | 11,9 | 5 | 8,8 | 27 | 11,7 |
| Verligte outokraat | 7 | 7,8 | 5 | 6,0 | 5 | 8,8 | 17 | 7,4 |
| Outokraat | 3 | 3,3 | 1 | 1,2 | 3 | 5,3 | 7 | 3,0 |
| Ontwikkelaar | 22 | 24,4 | 16 | 19,0 | 11 | 19,3 | 49 | 21,2 |
| Sendeling | 16 | 17,8 | 13 | 15,5 | 10 | 17,5 | 39 | 16,9 |
| Burokraat | 6 | 6,7 | 5 | 6,0 | 5 | 8,8 | 16 | 6,9 |
| Versaker | 4 | 4,4 | 10 | 11,9 | 7 | 12,3 | 21 | 9,1 |
| | N | 90 | | 84 | | 57 | | 231 |
| TOTAAL | % | 100 | | 100 | | 100 | | 100 |

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING

5.1 SAMEVATTING

5.1.1 Doelstellings en ondersoekgroep

Hierdie ondersoek handel oor die bestuurstyl van vroue en die probleme wat hulle in die werksituasie ondervind. In Suid-Afrika is daar 'n groot tekort aan bestuurders wat aangevul kan word uit die potensiaal van 'n groot aantal vroue in die arbeidsmag. Daar is baie min vroue in topbestuursposisies en dié wat hulle in laer vlakke van bestuur bevind, ondervind probleme wat saamhang met die feit dat hulle vroue is. Hierdie probleme kan in twee breë kategorieë verdeel word, naamlik die eerstegenerasie-probleme wat dui op die probleme wat voortspruit uit die tradisionele siening van die vrou, onsekerheid en minderwaardigheid in die vrou self, vooropgestelde vooroordele teenoor die vrou, en faktore in die organisasie soos vooroordeel en diskriminasie. Die tweedegenerasieprobleme, wat voorkom as die vrou na hoër vlakke van bestuur beweeg, behels interpersoonlike verhoudings en gevolglik ook aspekte rondom bestuurstyl.

Die vrou in die arbeidsmag en in die bestuursposisie word in 'n sekere mate aan stereotipering onderwerp aangesien daar van haar verwag word om op 'n sekere manier op te tree, naamlik passief, innemend, tegemoetkomend en mensgeoriënteerd. Hierdie eienskappe strook egter nie met die eienskappe van die vooropgestelde idee van 'n goeie bestuurder, naamlik onafhanklik, aggressief en taakgerig nie. Dit laat die vraag ontstaan watter bestuurstyl die vroue die meeste gebruik.

Hierdie vraag word ondersoek aan die hand van die drie-dimensionele bestuursbenadering. Die "management style diagnosis test" van Reddin word gebruik om die dominante bestuurstyl van vroue te bepaal.

Sewehonderd en vyftig vraelyste is uitgestuur aan vroue wat in plaaslike owerhede en in damesklerewinkels werk en aan mans en vroue wat in

bouverenigings werk. Omdat daar so min vroue in topbestuur is, is vroue in laer en middelvlakke van bestuur betrek. Van die 750 vraelyste is slegs 296 terugontvang wat die responspersentasie op 39,5 % te staan bring. Die klein ondersoekgroep asook die wyse waarop die ondersoekgroep betrek is, veroorsaak dat daar nie veralgemeen kan word ten opsigte van die bevindings nie. Hierdie is dus slegs 'n verkennende studie. Die mans in die bouverenigings word net gebruik as vergelykende groep waar van toepassing en die werkgewers is deurgaans afsonderlik bespreek.

5.1.2 Biografiese eienskappe

Die vroue in die munisipaliteite is oor die algemeen jonger as dié in die bouverenigings, oorwegend Afrikaanssprekend, getroud met ewe veel wat kinders het en wat nie kinders het nie. Verder is hulle goed gekwalifiseer aan universiteite of universiteite en kolleges, wat moontlik 'n rede is waarom daar min van hulle is wat ten tyde van die ondersoek besig was met verdere studies. Indiensopleiding speel feitlik geen rol in hulle werkopset nie en hulle bevind hulle meestal in biblioteekwese, professionele beroepe soos mediese dokters, argitekke, verpleging en administratiewe beroepe soos beamptes. Die grootste persentasie (43,9 %) verdien tussen R16 000 - R19 999 per jaar en het tussen een en vyf jaar diens sowel as bestuurservaring, want hulle word van die begin af in bestuursposte aangestel.

In die bouverenigings is die vroue ouer, oorwegend Engelssprekend, hoofsaaklik getroud en die meeste het kinders. Bykans 'n kwart het net standerd agt op skool geslaag, terwyl meer as die helfte wel matriek het. 'n Groot persentasie (88,9 %) van dié wat na skool verder studeer het, het 'n diploma of sertifikaat verwerf, maar baie min (11,1 %) het universitêre opleiding. Ongeveer 'n kwart van hulle is tans besig met verdere studie vir die bouverenigingsertifikaat. Baie klem word geplaas op indiensopleiding en meer vroue as mans het bestuursopleiding deurloop. Mans het merendeels (21,1 %) basiese opleiding gehad. Die grootste aantal mans en vroue wat betrek is, is departements- of afdelingshoofde terwyl daar 'n groot aantal vroue is wat toesighouers is. Die mans val in 'n hoër salariskategorie naamlik R13 000 - R15 999 en

die vroue R10 000 tot R12 999. Alhoewel die vroue langer dienservaring het, het die mans en vroue ewe veel bestuurservaring.

Die vroue in die klerewinkels is oor al die ouderdomskategorieë versprei, oorwegend Afrikaanssprekend en getroud met kinders. Meer as die helfte het 'n matriekkwalifikasie en 'n kwart het 'n graad of diploma. Die meeste was nie besig met verdere studie ten tyde van die ondersoek nie. Net 'n kwart was besig met verdere indiensopleiding wat bestuursgerig was. Die meeste van hierdie vroue was takbestuurderesse. Hulle salarisse het gewissel tussen R5 400 en R19 999. Die rede waarom daar so 'n groot verskil in salarisse is, is omdat party vroue werksaam is in klein takkantore op plattelandse dorpe waar, alhoewel hulle posbenaming dié van bestuurder is, hulle werk meer toesighoudend van aard is. Dienservaring wissel tussen 1 en 10 jaar en bestuurservaring tussen minder as 1 jaar en 5 jaar.

Bestuursvlak is deurgaans subjektief benader en die vroue het hulleself op hoër vlakke van bestuur geplaas as die aanduiding wat deur hulle salarisse verkry is. Hulle is moontlik binne 'n kantoor, winkel of afdeling in senior bestuur, maar binne die breë organisasieverband is hulle slegs op laer vlakke van bestuur. Die biografiese gegewens gee 'n idee van hoe die onderzoekgroep lyk en skep die agtergrond waarteen die probleme en bestuurstyl van vroue beskou kan word.

5.1.3 Probleme van vroue in die onderzoekgroep

Die vroue in die munisipaliteite en die bouverenigings noem probleme ten opsigte van mans se houding teenoor vroue, en dié in die klerewinkels, 'vooroordeel teenoor vroue' as die belangrikste probleme. Die mans meen dat die probleme grotendeels in die vrou se persoonlikheid self geleë is, maar gee ook toe dat hulle moontlik probleme ten opsigte van mans se houding ondervind.

Die oorsaak van die vroue se probleme word deur die vroue in die munisipaliteite en die bouverenigings ook aan mans se houding toegeskryf terwyl die mans weer eens die helfte van die oorsaak toeskryf aan faktore in die vrou se persoonlikheid self en die ander helfte aan mans.

Die vroue in die klerewinkels meen egter dat die 'dubbele rol van die vrou', haar 'tradisionele beeld' en 'topbestuur' die oorsaak van haar probleme is.

Die mans en die vroue in die bouverenigings en munisipaliteite meen dat die vrou self iets kan doen om haar probleme op te los. Die meeste vroue in sowel die klerewinkels as die bouverenigings, en in 'n mate in die munisipaliteite, voel dat die werkgewer of organisasie baie kan doen om die vrou se probleme op te los.

Dit blyk ook dat die totale ondersoekgroep, mans en vroue, eerder saam met en onder mans as onder vroue sal werk. Die vroue in die bouverenigings is dit eens dat daar teen hulle gediskrimineer word met betrekking tot salaris en bevordering. Die mans en vroue voel deurgaans dat hulle kwalifikasies voldoende is vir bevordering.

5.1.4 Bestuurstyle van vroue in die ondersoekgroep

Die drie-dimensionele bestuursbenadering van Reddin (1971) wat die dimensie van effektiwiteit by die mens- en taakoriëntasie van Blake en Mouton voeg, is gebruik by die ontleding van die bestuurstyl van die vroue. Die 'Management Style Diagnosis Test' van J.W. Reddin is gebruik om die dominante bestuurstyl van die vroue in die ondersoekgroep te bepaal.

In die munisipaliteite is daar 'n groot aantal (47,2 %) vroue wat die mensgerigte bestuurstyl toepas, met ongeveer 'n gelyke verdeling tussen die effektiewe, ontwikkelaarbestuurstyl en die oneffektiewe, sendelingbestuurstyl.

Die vroue in die bouverenigings is oorwegend (31,0 %) uitvoerende bestuurders, terwyl die mans oorwegend (20,5 %) skikkers is. Hierdie twee style is onderskeidelik die effektiewe en die oneffektiewe dimensie van die geïntegreerde bestuurstyl.

Die vroue in klerewinkels toon 'n ooreenkoms met die style wat voorkom by die vroue in die ondersoekgroep oor die algemeen, naamlik 'n gelyke

persentasie (21,9 %) uitvoerende, ontwikkelaar- en sendelingbestuurders.

Daar is dus 'n sterk element van mensoriëntasie in die vroue se bestuursgedrag te bespeur, en sekere kategorieë van die vroue slaag daarin om die mens- en die taak-aspek van 'n bestuurstyl suksesvol te kombineer.

5.2 GEVOLGTREKKING

Die gevolgtrekkings word gemaak aan die hand van die doelstellings wat in die eerste hoofstuk bespreek is, naamlik:

(a) om die dominante bestuurstyl van 'n groep vroue in toesighoudende of bestuursposte te beskryf en

(b) om vas te stel of vroue neig om hulle probleme toe te skryf aan die feit dat hulle vroue is.

Ten opsigte van die eerste doelstelling blyk dit dat daar nie 'n enkele dominante bestuurstyl voorkom by die groep mans en vroue wat in die ondersoekgroep betrek is nie, maar dat daar verskil is in die dominante bestuurstyl by die onderskeie werkgewers. Die ooreenkoms wat daar wel is, is die sterk element van mensgeoriënteerde gedrag by vroue.

Gesien teen die agtergrond van 'n tekort aan bestuurders en die gevolglike noodsaaklikheid om vroue na bestuursposte te bevorder, is dit belangrik om te weet dat ongeveer 'n kwart van die vroue in die ondersoekgroep in staat was om 'n taak en mensoriëntasie suksesvol in hulle bestuurstyl te kombineer. Hierdie kombinasie is veral nodig in die tegniese beroepe waar die grootste tekort aan geskoolde mannekrag is en waar 'n sterk komponent taakoriëntasie nodig is, alhoewel nie ten koste van die individu nie. Die belangrikheid daarvan om sowel die menslike as die taak-aspek te akkommodeer word gesien in die toenemende belang van gesonde nywerheidsverhoudinge in tegniese organisasies. Die talente van vroue wat 'n uitvoerende bestuurstyl ontwikkel het, kan dus in enige werksituasie effektief aangewend word.

Die mensgeoriënteerde bestuursbenadering weerspieël 'n gestereotipeerde toepassing van vroulike eienskappe op 'n situasie. Die voorkeur vir hierdie styl word beklemtoon in die vrou se beroepskeuse as onderwyseres, verpleegster en sekretaresse. Reddin erken die waarde van die ontwikkelaarbestuurstyl in sekere situasies en so kan vroue se tradisionele vaardighede goed gebruik word in sekere bestuursposte.

Met verwysing na die tweede doelstelling kan gesê word dat as 'n mens van die veronderstelling uitgaan dat 'n sekere beroep spesifieke probleme voorspel, behoort mans en vroue dieselfde probleme te ervaar. Dit blyk egter dat die probleme van die mans in die bouverenigings te doen het met personeelaangeleenthede wat moontlik verband hou met hul oneffektiewe geïntegreerde en mensgeoriënteerde bestuurstyl en dat die vroue nog steeds eerstegenerasie-probleme ervaar.

Die eerstegenerasie-probleme van vroue kan grootliks uitgeskakel word deur die voorsiening van beter kindersorgfasiliteite en tegemoetkomende werksomstandighede, soos betaalde kraamverlof, crèches met bekwame personeel, skiktyd, deelydse werk en werkdeling. Bogenoemde maatreëls sal vroue aanmoedig om te gaan werk ten einde hulle vaardighede verder te ontwikkel en om moontlik tot bestuursposte toe te tree.

Die probleme ten opsigte van die tradisionele beeld van die vrou wat bedekte sowel as openlike diskriminasie en vooroordeel tot gevolg het, kan slegs oorkom word deur te bewys dat sy bekwaam is. In die proses kan suksesvolle vrouebestuurders optree as rolmodel vir ander vroue in die arbeidsmag. As vroue kan identifiseer met die sukses van ander vroue, kan hulle hul eie potensiaal in daardie rigting ontwikkel.

Bestuursopleiding kan 'n groot rol speel in die aansporing en ontwikkeling van bestuurspotensiaal. Afgesien van die beplanning, organisasie, delegasie en beheer, behoort vroue bewus gemaak te word van hulle dominante bestuurstyl, maar ook van die feit dat een spesifieke bestuurstyl nie in alle omstandighede effektief sal wees nie. Daarom is dit ook nodig dat kennis gedra moet word van ander bestuurstyls en die toepassing daarvan.

Die vroue skryf hulle probleme toe aan mans se houding asook faktore buite hulle eie beheer - eksterne faktore. Die mans skryf weer vroue se probleme toe aan faktore binne die vrou - interne faktore. Van die mans se kant af blyk dit dat hulle hul mislukkings toeskryf aan faktore buite hulleself terwyl die vroue weer mans se probleme toeskryf aan die mans self - interne faktore. Nie die mans of die vroue is dus bereid om self verantwoordelikheid te aanvaar vir hulle mislukkings nie, maar hulle aanvaar dit beslis vir hulle suksesse. Die vroue is egter 'gelukkig' dat hulle wel 'n rede het waaraan hulle hul mislukkings kan toeskryf, naamlik die feit dat hulle vroue is. Mans moet die oorsaak vir hulle probleme op ander terreine, byvoorbeeld die organisasies, topbestuur en personeel soek.

Die verband tussen bestuurstyl en biografiese gegewens soos huistaal en huwelikstaat is kleiner as die verband tussen bestuurstyl en faktore wat meer op die werk gerig is soos posbenaming en salaris.

In hierdie studie is daar dus nie 'n definitiewe verband tussen die bestuurstyl van vroue en hulle probleme gevind nie, en verdere navorsing in hierdie verband is moontlik nodig.

Die vroue in die ondergroep toon 'n definitiewe voorkeur vir 'n bestuurstyl wat mensgeoriënteerd is. Sommige kombineer hierdie styl met 'n taakoriëntasie, maar baie min kan beskryf word as nêr taakgeoriënteerd. Mens kan dus sê dat interpersoonlike verhoudings vir vroue 'n belangrike aspek van hulle bestuurstaak is.

Nog 'n gevolgtrekking is dat die bestuurstyle van vroue in die onderskeie sektore verskil. Die rede hiervoor is dat die beroepe en gepaardgaande werksvereistes, sowel as die biografiese gegewens en persoonlike eienskappe van die vroue tussen die onderskeie werkgewers verskil.

Die resultate van hierdie navorsing het beperkte waarde vir doeleindes van veralgemening, aangesien dit onbekend is in watter mate die ondergroep verteenwoordigend van die totale bevolking is. Die bevindinge gee egter 'n goeie idee van die bestuurstyl en probleme van die vroue in die ondergroep. Die feit dat vroue 'n mensgeoriënteerde

bestuurstyl het en dat hulle probleme ondervind wat gekoppel kan word aan die feit dat hulle vroue is, beklemtoon hul vroulikheid maar is nie noodwendig 'n verskoning of 'n potensiële struikelblok in hulle pad teen die korporatiewe loopbaanleer op nie.

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING

INSTITUUT VIR MANNEKRAGNAVORSING

VROUE IN BESTUUR

Die inligting wat u in hierdie vraelys verstrek, sal as streng vertroulik hanteer word. U naam en telefoonnommer is slegs nodig in gevalle waar u per abuis 'n vraag in die laaste gedeelte van die vraelys nie ingevul het nie, of as dit om 'n ander rede nodig is om u weer te kontak.

Naam: -----

Telefoonnommers: Huis: kode (-----)------

Werk: kode (-----)------

1 ALGEMENE INLIGTING

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|----------------|--|------------------------------|---------------------------------|----------------|---------------|---------|--------|---------|---|---|---|---|--|----|
| | | | | | Kantoorgebruik | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Geslag: | Manlik | <input type="checkbox"/> | 1 | | 4 | | | | | | | | | |
| | | Vroulik | <input type="checkbox"/> | 2 | | 5 | | | | | | | | | |
| 1.2 | Geboortedatum: | Dag <input type="text"/> | Maand <input type="text"/> | Jaar 19 <input type="text"/> | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Huistaal | Afrikaans | <input type="checkbox"/> | 1 | | 11 | | | | | | | | | |
| | | Engels | <input type="checkbox"/> | 2 | | | | | | | | | | | |
| | | Afrikaans en Engels | <input type="checkbox"/> | 3 | | | | | | | | | | | |
| | | Ander: Spesifiseer | ----- | | | 12 | | | | | | | | | |
| 1.4 | Huwelikstaat: | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Nooit getroud</td> <td>Getroud</td> <td>Geskei</td> <td>Weduwee</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | | | | Nooit getroud | Getroud | Geskei | Weduwee | 1 | 2 | 3 | 4 | | 13 |
| Nooit getroud | Getroud | Geskei | Weduwee | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | | | | | |
| 1.5 | Het u kinders? | Ja <input type="checkbox"/> | Nee <input type="checkbox"/> | N.v.t. <input type="checkbox"/> | | 14 | | | | | | | | | |

Kantoorgebruik

- 1.5.1 Indien ja: Getal voorskoolse kinders 15
 Getal kinders op laerskool 16
 Getal kinders op hoërskool 17
 Getal naskoolse kinders 18
 - finansieel afhanklik 19
 - finansieel onafhanklik 20
 Ander ----- 21
 ----- 22
 Totaal

- 1.6 Wat is u hoogste skoolkwalifikasie
 St. 8 of laer 1
 St. 9 2
 St. 10 3 23

Naskoolse kwalifikasies

1.7 Verstrek besonderhede omtrent alle naskoolse kwalifikasies aan erkende opleidingsinrigtings (universiteite of teknikons)

| Naam van kwalifikasie | Inrigting | Duur van kursus | Jaar behaal |
|-----------------------|-----------|-----------------|-------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

- 1.8 Is u tans besig met studie aan 'n universiteit of ander opleidingsinrigting? 30
 37
 44
 Ja 1 Nee 2 45

- Indien ja, (a) Vir watter kursus? 47

 (b) Om watter rede studeer u?

 ----- 49

Indiensopleiding

Kantoorgebruik

1.9 Verskaf besonderhede omtrent alle indiensopleidingskorsusse wat u reeds voltooi het.

| Naam van kursus | Organisasie/ Instansie | Duur van kursus | Jaar behaal |
|-----------------|------------------------|-----------------|-------------|
| | | | |
| | | | |

1.10 Is u tans besig met indiensopleiding?

Ja 1 Nee 2

Indien ja, (a) Naam van kursus?

(b) Om watter rede onderneem u hierdie verdere opleiding?

2 BEROEPSBESONDERHEDE

2.1 Wat is u huidige posbenaming?

2.2 Wat is u huidige (Oktober 1984) jaarlikse salaris voor aftrekkings? R _____

2.3 Op watter vlak van bestuur sou u uself tans plaas?

Topbestuur 1
 Seniorbestuur 2
 Middelbestuur 3
 Laer bestuursvlak 4

2.4 Hoe lank werk u al by u huidige organisasie?

Jare Maande

2.5 Hoe lank is u al op u huidige bestuursvlak?

Jare Maande

_____ 56

_____ 63

_____ 64

_____ 66

_____ 68

_____ 70

0 1 7b

M 1 9 0 80

_____ 4

Rekordnommer _____ 9

_____ 10

_____ 14

_____ 18

2.6. Het u enige ander bestuurservaring?

Ja 1 Nee 2

Kantoorgebruik

19

Indien Ja, verstrek besonderhede:

| Bestuurservaring | Posbenaming | Getal jare |
|----------------------------------|-------------|------------|
| - binne die huidige organisasie: | | |
| | | |
| - buite die huidige organisasie | | |
| | | |

23

27

31

35

3 ASPEKTE VAN DIE BEOEFENING VAN U BEROEP

3.1 n Bestuurder het daagliks te doen met probleme wat sentreer rondom of die taak wat gedoen moet word of rondom die personeel waarmee hy/sy werk.

Dui aan in watter mate u probleme ondervind met:

| | Min | Baie | | | | |
|-----------------------------------|-----|------|---|---|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| (a) Die personeel met wie u werk | | | | | | |
| (b) Die taak wat gedoen moet word | | | | | | |

36

37

3.2 Wat is na u mening die belangrikste probleem waarmee n VROU in n bestuursposisie te doen kry?

39

3.2.1 Wat is die belangrikste oorsaak van hierdie probleem?

41

3.2.2 Hoe kan hierdie probleem oorkom word?

43

3.3 Wat is na u mening die belangrikste probleem waarmee n MAN in n bestuursposisie te doen kry?

45

3.3.1 Wat is die belangrikste van hierdie probleem?

47

3.3.2 Hoe kan hierdie probleem voorkom word?

49

3.4 U het 'n bestuursposisie bereik. Waaraan sal u, u sukses toeskryf. (Gee slegs die belangrikste rede.)

51

4. Dui aan in watter mate u, as bestuurder met die volgende stellings verskil of saamstem.

| | | Verskil | | | | | Stem saam | Kantoorgebruik |
|----|---|---------|---|---|---|---|-----------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | My kwalifikasies is voldoende vir die werk wat ek tans doen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 52 |
| 2 | My kwalifikasies is voldoende vir bevordering | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 53 |
| 3 | Daar word teen my gediskrimineer met betrekking tot salaris | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 54 |
| 4 | Daar word teen my gediskrimineer met betrekking tot bevordering | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 55 |
| 5 | Seksuele treitering (sexual harassment) kom voor waar mans en vroue saamwerk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 56 |
| 6 | Ek werk makliker onder manlike hoofde as onder vroulike hoofde | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 57 |
| 7 | Ek werk makliker saam met manlike kollegas as saam met vroulike kollegas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 58 |
| 8 | Ek kry meer samewerking van mans wat onder my werk as van dames | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 59 |
| 9 | Ek interpreteer gewoonlik terugvoering (feed back) vanaf my hoof as persoonlike kritiek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 60 |
| 10 | Ek kan die konflik tussen myself en my hoofde hanteer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 61 |
| 11 | Ek kry genoeg erkenning van my werkgewer vir die werk wat ek doen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 62 |
| 12 | Ek het genoeg selfvertroue vir die uitvoering van my pligte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |] | 63 |

| | |
|---|---|
| 0 | 2 |
|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| M | 1 | 9 | 0 |
|---|---|---|---|

Kies by elk van die volgende 64 items EEN van die twee optredes wat u waarskynlik sou volg indien u in sodanige situasie betrokke is. Dui u keuse aan deur die toepaslike syfer (1 of 2) te omkring. Let asseblief daarop dat alle vrae (1-64) beantwoord moet word.

Merk die wyse waarop u waarskynlik die meeste sal optree.

Voorbeeld:

| | | |
|--|---|---|
| 1. Hy sien die oortreding van reëls oor die hoof indien hy seker is dat niemand van die oortreding weet nie. | ① | 5 |
| Wanneer hy 'n ongewilde besluit aankondig, sal hy moontlik aan sy ondergeskiktes verduidelik dat sy baas die besluit geneem het. | 2 | |

Rekord nr. 1-4

| | Vir kantoor gebruik | | | Vir kantoor gebruik | |
|---|---------------------|----|---|---------------------|----|
| Hy sien die oortreding van reëls oor die hoof indien hy seker is dat niemand van die oortreding weet nie | 1 | 5 | 9. Hy mag moontlik moeilike werk aan onervare ondergeskiktes opdra, maar indien hulle in die moeilikheid beland, hou hy hulle nie daarvoor verantwoordelik nie. | 1 | 13 |
| Wanneer hy 'n ongewilde besluit aankondig, sal hy moontlik aan sy ondergeskiktes verduidelik dat sy baas die besluit geneem het. | 2 | | Wanneer die gehalte of hoeveelheid van sy afdeling se werk nie bevredigend is nie, verduidelik hy aan sy ondergeskiktes dat sy baas nie tevrede is nie. | 2 | |
| Indien 'n werknemer se werk voortdurend onbevredigend is, sal hy wag vir 'n geleentheid om hom te laat oorplaas eerder as om hom te ontslaan. | 1 | 6 | 10. Hy voel dat dit net so belangrik is dat sy ondergeskiktes van hom moet hou as dat hulle hard moet werk. | 1 | 14 |
| Indien een van sy ondergeskiktes nie in die groep opgeneem is nie, sal hy uit sy pad gaan om hom by die groep te laat inskakel. | 2 | | Hy laat ander toe om werk self te hanteer, selfs al sou hulle baie foute begaan. | 2 | |
| Wanneer die baas 'n ongewilde opdrag gee, beskou hy dit as billik om dit duidelik te stel dat dit sy baas se opdrag is en nie sy eie nie. | 1 | 7 | 11. Hy toon belangstelling in die privaatleuens van sy ondergeskiktes omdat hy voel hulle verwag dit van hom. | 1 | 15 |
| Hy neem gewoonlik besluite op sy eie en stel dan sy ondergeskiktes daarvan in kennis. | 2 | | Hy voel dat ondergeskiktes nie noodwendig altyd hoef te verstaan waarom hulle iets doen nie solank hulle dit net doen. | 2 | |
| Indien hy deur sy meerderes berispe word, roep hy sy ondergeskiktes bymekaar en verwittig hulle daarvan. | 1 | 8 | 12. Hy glo dat om ondergeskiktes te dissiplineer op die lang duur nie die kwaliteit of kwantiteit van hulle werk sal verbeter nie. | 1 | 16 |
| Wanneer hy 'n ongewilde besluit aankondig, sal hy moontlik aan sy ondergeskiktes verduidelik dat sy baas die besluit geneem het. | 2 | | Wanneer hy voor 'n moeilike besluit te staan kom, poeg hy om 'n oplossing te vind wat vir alle betrokkenes ten minste gedeeltelik aanvaarbaar sal wees. | 2 | |
| Hy laat dikwels toe dat daar in besprekings van die punt afgedwaal word. | 1 | 9 | 13. Hy meen dat sommige van sy ondergeskiktes ongelukkig is en probeer iets daaromtrent doen. | 1 | 17 |
| Hy moedig ondergeskiktes aan om voorstelle te maak, maar voer dit seide uit. | 2 | | Hy konsentreer op sy eie werk en voel dat hoër bestuur nuwe idees moet ontwikkel. | 2 | |
| Hy dink waarskynlik dat sy eie gevoelens en houdings net so belangrik as die werk is. | 1 | 10 | 14. Hy is ten gunste van verbeterde byvoordele vir bestuur en werkers. | 1 | 18 |
| Hy laat sy ondergeskiktes toe om deel te neem aan besluitneming, en berus hom altyd by die meerderheidsbesluit. | 2 | | Hy is begaan daarvoor dat sy ondergeskiktes meer moet weet omtrent die werk en die firma, ofskoon dit nie in hulle huidige posisie nodig is nie. | 2 | |
| Wanneer die gehalte of hoeveelheid van sy afdeling se werk nie bevredigend is nie, verduidelik hy aan sy ondergeskiktes dat sy baas nie tevrede is nie. | 1 | 11 | 15. Hy laat ander toe om werk self te hanteer, selfs al sou hulle baie foute begaan. | 1 | 19 |
| Hy neem gewoonlik besluite op sy eie, en probeer dan sy ondergeskiktes oorreed om dit goed te keur. | 2 | | Hy neem besluite op sy eie, maar sal moontlik oorweging skenk aan goeie voorstelle van sy ondergeskiktes indien hy daarom vra. | 2 | |
| Wanneer hy 'n ongewilde besluit aankondig sal hy moontlik aan sy ondergeskiktes verduidelik dat sy baas die besluit geneem het. | 1 | 12 | 16. Indien een van sy ondergeskiktes nie in die groep opgeneem word nie sal hy uit sy pad gaan om hom by die groep te laat inskakel. | 1 | 20 |
| Hy mag moontlik sy ondergeskiktes toelaat om aan besluitneming deel te neem, maar hy hou hom die reg voor om die finale beslissing te neem. | 2 | | Wanneer 'n werknemer nie in staat is om 'n taak te voltooi nie, help hy hom om 'n oplossing te vind. | 2 | |

| | | | | | |
|---|---|----|--|---|----|
| 17. Hy glo dat die toepassing van dissipline 'n voorbeeld aan ander werkers stel. | 1 | 21 | 28. Sy doelwit is om die werk gedaan te kry sonder om iemand onnodig in die harnas te ja. | 1 | 32 |
| Hy dink waarskynlik dat sy eie gevoelens en houdings net so belangrik as die werk is. | 2 | | Hy sal moontlik werk uitdeel sonder om veel ag te slaan op ervaring of vermoë, maar sal nogtans op resultate aandring. | 2 | |
| 18. Hy het 'n afkeer van 'n onnodige geselsery onder sy ondergeskiktes terwyl hulle met werk besig is. | 1 | 22 | 29. Hy sal moontlik werk uitdeel sonder om veel ag te slaan op ervaring of vermoë, maar sal nogtans op resultate aandring. | 1 | 33 |
| Hy is ten gunste van beter byvoordele vir bestuur en werkers. | 2 | | Hy hoor klagtes en griewe geduldig aan, maar doen dikwels weinig daaromtrent. | 2 | |
| 19. Hy is altyd bewus van mense wat laat kom of afwesig is. | 1 | 23 | 30. Hy voel dat griewe onvermydelik is en poog om dit so goed moontlik uit te stryk. | 1 | 34 |
| Hy glo dat vakunies moontlik sal poog om bestuur se gesag te ondermyn. | 2 | | Hy is oortuig dat sy ondergeskiktes bevredigende werk sal doen sonder dat enige druk uitgeoefen word. | 2 | |
| 20. Hy verset hom soms in beginsel teen vakunies se griewe. | 1 | 24 | 31. Wanneer hy voor 'n moeilike probleem te staan kom, poog hy om 'n oplossing te vind wat vir alle betrokkenes ten minste gedeeltelik aanvaarbaar sal wees. | 1 | 35 |
| Hy voel dat griewe onvermydelik is en poog om dit so goed moontlik uit te stryk. | 2 | | Hy glo dat opleiding deur indienservaring van meer waarde as teoretiese onderwys is | 2 | |
| 21. Dit is vir hom belangrik om erkenning te kry vir sy eie goeie idees. | 1 | 25 | 32. Hy dra altyd die moeilikste werk aan die mees ervare werkers op. | 1 | 36 |
| Hy lug sy eie mening in die openbaar alleenlik wanneer hy voel dat ander met hem sal saamstem. | 2 | | Hy glo in bevordering slegs volgens vermoë. | 2 | |
| 22. Hy glo dat vakunies moontlik sal poog om bestuur se gesag te ondermyn. | 1 | 26 | 33. Hy voel dat probleme tussen sy werkers gewoonlik vanself sal regkom sonder dat hy inmeng. | 1 | 37 |
| Hy glo dat herhaalde samesprekings met individue tot hulle ontwikkeling bydra. | 2 | | Indien hy deur sy meederes berispe word, roep hy sy ondergeskiktes bymekaar en verwittig hulle daarvan. | 2 | |
| 23. Hy voel dat ondergeskiktes nie noodwendig altyd hoef te verstaan waarom hulle iets doen nie, solank hulle dit net doen. | 1 | 27 | 34. Hy bemoei hom nie met sy werkers se doen en late bulte werkure nie. | 1 | 38 |
| Hy voel dat 'n kontroleklokstelsel laksheid teëwerk. | 2 | | Hy glo dat die toepassing van dissipline op ondergeskiktes, op die lang duur nie die kwaliteit van hulle werk sal verbeter nie. | 2 | |
| 24. Hy neem gewoonlik besluite op sy eie en stel dan sy ondergeskiktes daarvan in kennis. | 1 | 28 | 35. Hy stuur nie meer as die gevraagde inligting deur na hoër bestuur nie. | 1 | 39 |
| Hy meen dat vakunies en bestuur dieselfde doelwitte nastreef. | 2 | | Hy verset hom soms in beginsel teen vakunies se griewe. | 2 | |
| 25. Hy is ten gunste van individuele aansporingsbetalingskemas. | 1 | 29 | 36. Hy huiwer soms om 'n besluit te neem wat ongewild by sy ondergeskiktes sal wees. | 1 | 40 |
| Hy laat dikwels toe dat daar in besprekings van die punt algedwaal word. | 2 | | Sy doelwit is om die werk gedaan te kry sonder om iemand onnodig in die harnas te ja. | 2 | |
| 26. Hy is trots daarop dat hy gewoonlik nie iemand 'n opdrag sal gee wat hy nie self sou wou uitvoer nie. | 1 | 30 | 37. Hy hoor klagtes en griewe geduldig aan, maar doen dikwels weinig daaromtrent. | 1 | 41 |
| Hy meen dat sommige van sy ondergeskiktes ongelukkig is en probeer iets daaromtrent doen. | 2 | | Hy huiwer soms om 'n besluit te neem wat ongewild by sy ondergeskiktes sal wees. | 2 | |
| 27. Indien 'n taak dringend is, sal hy waarskynlik iemand aansê om dit te doen, selfs al word bykomende veiligheidsdoerusting vereis. | 1 | 31 | | | |
| Dit is vir hom belangrik om erkenning te kry vir sy eie goeie idees. | 2 | | | | |

| | | |
|---|---|----|
| 3. Hy lug sy eie mening in die openbaar alleenlik wanneer hy voel dat ander met hom sal saamstem. | 1 | 42 |
| Die meeste van sy ondergeskiktes sou sonder hom met hulle werk kon aangaan indien nodig. | 2 | |
| 9. Hy konsentreer op sy eie werk en voel dat hoër bestuur nuwe idees moet ontwikkel. | 1 | 43 |
| Wanneer hy opdragte gee stel hy 'n tydsbepanking vir die uitvoer daarvan. | 2 | |
| 0. Hy moedig ondergeskiktes aan om voorstelle te maak, maar voer dit seide uit. | 1 | 44 |
| Hy poog om sy werkers op hulle gemak te stel wanneer hy met hulle praat. | 2 | |
| 1. In 'n bespreking bied hy feite aan soos hy dit sien en laat dit aan ander oor om hulle eie gevolgtrekkings te maak. | 1 | 45 |
| Wanneer die baas 'n ongewilde opdrag gee, beskou hy dit as billik om dit duidelik te stel dat dit sy baas se opdrag is en nie sy eie nie. | 2 | |
| 2. Wanneer ongewenste werk gedoen moet word vra hy eers vrywilligers alvorens hy dit aan iemand opdra. | 1 | 46 |
| Hy toon belangstelling in die privaatlewe van sy ondergeskiktes omdat hy voel hulle verwag dit van hom. | 2 | |
| 3. Dit is vir hom net so belangrik om sy werknemers gelukkig te hou as om die werk gedaan te kry. | 1 | 47 |
| Hy is altyd bewus van mense wat laat kom of afwesig is. | 2 | |
| 4. Die meeste van sy ondergeskiktes sou sonder hom kon aangaan met hulle werk indien nodig. | 1 | 48 |
| Indien 'n taak dringend is, sal hy waarskynlik iemand aansê om dit te doen, selfs al word bykomende veiligheidsvoorsorg vereis. | 2 | |
| 5. Hy is oortuig daarvan dat sy ondergeskiktes bevredigende werk sal doen sonder dat enige druk uitgeoefen word. | 1 | 49 |
| Hy stuur nie meer as die gevraagde inligting deur na hoër bestuur nie. | 2 | |
| 6. Hy glo dat herhaalde samesprekings met individue tot hulle ontwikkeling bydra. | 1 | 50 |
| Dit is vir hom net so belangrik om sy werkers gelukkig te hou as om die werk gedaan te kry. | 2 | |
| 7. Hy is begaan daarvoor dat sy ondergeskiktes meer moet weet omtrent die werk en die firma, ofskoon dit nie in hulle huidige werk en posisie nodig is nie. | 1 | 51 |
| Hy hou werkers wat agter raak of onbevredigende werk doen, noukeurig dop. | 2 | |

| | | |
|---|---|----|
| 48. Hy laat sy ondergeskiktes toe om deel te neem aan besluitneming, en berus hom altyd by die meerderheidsbesluit. | 1 | 52 |
| Hy laat sy ondergeskiktes hard werk, maar probeer verseker dat hulle billike behandeling van hoër bestuur ontvang. | 2 | |
| 49. Hy voel dat alle werkers wat dieselfde werk doen, dieselfde betaling behoort te ontvang. | 1 | 53 |
| Indien 'n werknemer se werk voortdurend onbevredigend is, sal hy wag vir 'n geleentheid om hom te laat oorplaas eerder as om hom te ontslaan. | 2 | |
| 50. Hy voel dat vakunies en bestuur teenstrydige doelwitte nastreef, maar poog om nie sy mening ooglopend te toon nie. | 1 | 54 |
| Hy voel dat dit net so belangrik is dat sy ondergeskiktes van hom moet hou as dat hulle hard moet werk. | 2 | |
| 51. Hy hou werkers wat agter raak of onbevredigende werk lewer, noukeurig dop. | 1 | 55 |
| Hy het 'n afkeer van 'n onnodige geselsery onder sy ondergeskiktes terwyl hulle met werk besig is. | 2 | |
| 52. Wanneer hy 'n opdrag gee stel hy 'n tydsbepanking vir die uitvoer daarvan. | 1 | 56 |
| Hy is trots daarop dat hy gewoonlik nie iemand 'n opdrag sal gee wat hy nie self sou wou uitvoer nie. | 2 | |
| 53. Hy glo dat opleiding deur indienservaring van meer waarde as teoretiese onderwys is. | 1 | 57 |
| Hy bemoel hom nie met sy werknemers se doen en late buite werkure nie. | 2 | |
| 54. Hy voel dat 'n kontroleklokstelsel laksheid teëwerk. | 1 | 58 |
| Hy laat sy ondergeskiktes toe om deel te neem aan besluitneming en berus hom altyd by die meerderheidsbesluit. | 2 | |
| 55. Hy neem besluite op sy eie maar sal moontlik oorweging skenk aan goeie voorstelle van sy ondergeskiktes indien hy daarom vra. | 1 | 59 |
| Hy voel dat vakunies en bestuur teenstrydige doelwitte nastreef, maar poog om nie sy mening ooglopend te toon nie. | 2 | |
| 56. Hy neem gewoonlik besluite op sy eie, en probeer dan sy ondergeskiktes oortreed om dit goed te keur. | 1 | 60 |
| Wanneer moontlik stel hy werkspanne saam uit persone wat reeds goeie vriende is. | 2 | |
| 57. Hy sal nie huiwer om 'n gestremde werker in diens te neem indien hy voel dat sodanige persoon die werk sal kan leer nie. | 1 | 61 |
| Hy sien die oortreding van reëls oor die hoof indien hy seker is dat niemand anders van die oortreding weet nie. | 2 | |

| | | |
|--|---|----|
| 58. Wanneer moontlik stel hy werkspanne saam, uit persone wat reeds goeie vriende is. | 1 | 62 |
| Hy dra moontlik moeilike werk aan onervare persone op, maar indien hulle in die moeilikheid beland, hou hy hulle nie daarvoor verantwoordelik nie. | 2 | |
| 59. Hy laat sy ondergeskiktes hard werk, maar probeer verseker dat hulle billike behandeling van bestuur ontvang. | 1 | 63 |
| Hy glo dat die toepassing van dissipline 'n voorbeeld aan ander werkers stel. | 2 | |
| 60. Hy poog om sy werkers op hulle gemak te stel wanneer hy met hulle praat. | 1 | 64 |
| Hy is ten gunste van individuele aansporingsbetalingskemas. | 2 | |

| | | |
|---|---|----|
| 61. Hy glo in bevordering sleë volgens vermoë. | 1 | 65 |
| Hy voel dat probleme tussen sy werkers gewoonlik vanself sal regkom sonder dat hy inmeng. | 2 | |
| 62. Hy meen dat vakunies en bestuur dieselfde doeiwitte nastreef. | 1 | 66 |
| In 'n bespreking bied hy die feite aan soos hy dit sien en laat dit aan ander oor om hulle eie gevolgtrekkings te maak. | 2 | |
| 63. Wanneer 'n werknemer nie in staat is om 'n taak te voltooi nie, help hy hom om 'n oplossing te vind. | 1 | 67 |
| Hy voel dat alle werkers wat dieselfde werk doen dieselfde betaling behoort te kry. | 2 | |
| 64. Hy mag moontlik sy ondergeskiktes toelaat om aan besluitneming deel te neem, maar hou hom die reg voor om die finale besluit te neem. | 1 | 68 |
| Hy sal nie huiwer om 'n gestremde werker in diens te neem indien hy voel dat sodanige persoon die werk sal kan leer nie. | 2 | |

0 3

75 - 78

M 1 9 0

77 - 80

BRONNELYS

- 1 ADAMS, K.A., LANDERS, A.D. 1978. Sex differences in dominance behavior. Sex Roles, 4(2) : 215-223.
- 2 AMA SURVEY. March 1980. Developing women managers. People & Profits, 7(9) : 32-37.
- 3 ANKER, R. HEIN, C. January-February 1985. Why Third World urban employers usually prefer men. International Labour Review, 124(1) : 73-89.
- 4 BARTOL, K.M., BUTTERFIELD, D.A. 1976. Sex effects in evaluating leaders. Journal of Applied Psychology, 61(4) : 446-454.
- 5 BARTOL, K.M. et al. February 1981. Sex and ethnic effects on motivation to manage among college business students. Journal of Applied Psychology, 66 : 40-4.
- 6 BENDER, M. March 1980. When the boss is a woman. People & Profits, 7(9) : 2-5.
- 7 BLAKE, R.R., MOUTON, J.S. 1975. The managerial grid. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- 8 BLAKE, R.R., MOUTON, J.S. 1985. Presidential (Grid) Styles. Training and Development Journal, 30-34.
- 9 CHAMBERS, P. May 1974. No easy path for women managers. International Management, 48.
- 10 CHAPMAN, J.B., LUTHANS, F. 1978. The female leadership dilemma. In: STEAD, B.A. Women in management. New Jersey: Prentice-Hall.
- 11 COETZEE, C.J.S. 1977. Tersiêre onderwys en beroepspotensiaal van vroue. D.Ed.-proefskrif. Potchefstroom: PU vir CHO.

- 12 COHEN, S.L. et al. 1978. Reactions of male subordinates to the sex-role congruency of immediate supervision. Sex Roles, 4(2).
- 13 DENMARKE, F.L., DIGGORY, J.C. 1966. Sex differences in attitudes towards leaders' display of authoritarian behavior. Psychological Report, 18: 867-868.
- 14 DE VILLIERS, W.J. 3 Julie 1978. The effective utilization of human resources in South Africa. Referaat gelewer tydens AIESEC-kongres, Johannesburg.
- 15 DURKIN, J.J. 1971. The potential of women. Congressional Record, 117(23) : 31088-89.
- 16 DU TOIT, S.H.C., STEYN, A.G.W., STUMPF, R.H. 1984. Statistiese grafika. Verslag WS-30. Pretoria: RGN, pp. 92-102.
- 17 EKBERG-JORDAN, S. April 1976. The woman manager: Opportunities and obstacles. American Association of University Women Journal, 69 : 9-12.
- 18 EPSTEIN, C.F. 1970. Woman's place. Berkeley: University of California Press.
- 19 FEATHERS, N.T. 1968. Attribution of responsibility and valence of success and failure in relation to initial confidence and task performance. Journal of Personality and Social Psychology, 13(2) : 129-144.
- 20 FENN, M. 1978. Making it in management: A behavioural approach for women executives. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- 21 FIEDLER, F.E. 1967. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- 22 GOLD, Rosalind. April 1983. Exclusively for women managers. Supervisory Management 28 : 18-22.

- 23 GREENWOOD, J.M., McNAMARA, W.J. 1969. Leadership styles of structure and consideration and managerial effectiveness. Personnel Psychology 22 : 141-152.
- 24 GRUSKY, O., MILLER, G.A. 1981. The sociology of organizations. Second edition. New York: Collier-MacMillan Publishers : 67-83.
- 25 HAMMEN, C.L., PEPLAU, L.A. 1978. Brief encounters: Impact of gender, sex-role attitudes, and partner's gender on interaction and cognition. Sex Roles, 4(1) : 75-89.
- 26 HEBDING, D.E., GLICK, L. 1976. Introduction to sociology. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co.
- 27 HERBERT, T.T., YOST, E.B. Spring 1978. Women as effective managers. A strategic model for overcoming the barriers. Human Resource Management, 18-25.
- 28 HERSEY, P., BLANCHARD, K. 1982. Management of organizational behaviour - Utilizing human resources. Fourth edition. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- 29 HIRSCHOWITZ, R. 1986. The power motive and its expression in a group of English-speaking South African women. Verslag MM-118. Pretoria : RGN.
- 30 HOFMEYR, K.B. December 1984. The role of top management in employee development programmes. South African Journal of Labour Relations 8(4).
- 31 HUMAN, L.N., VAN ZYL, M.E. 1982. Profiles of managers in South Africa: Preliminary readings. Pretoria: SBL, UNISA.
- 32 KANTER, R.M. 1977. Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
- 33 KANTER, R.M. 1981. Women and the structure of organizations: Explorations in theory and behaviour. In: GRUSKY, O., MILLER, G.A. (eds) The sociology of organizations. Second edition. New York: The Free Press.

- 34 KELLERMAN, R. 1980. Working women and organizations - are they compatible? Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Bedryfsleiding, 11 : 69-74.
- 35 KELLEY, H.H. 1967. Attribution theory in social psychology. In: LEVINE, D. (ed.) Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln: University of Nebraska Press : 192-240.
- 36 KERLINGER, F.N. 1973. Foundations of behavioural research. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- 37 LARWOOD, L. LOCKHEED, M. October 1979. Women as managers: toward second generation research. Sex Roles, 5(5).
- 38 LEVINSON, D.J. The seasons of a man's life. 1965. New York: Ballantine Books.
- 39 LEWENHAK, S. 1980. Women and work. Glasgow: William Collins Sons.
- 40 MABRY, D.D., BARNES, R.E. 1980. The dynamics of small group communication. Englewood-Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- 41 MANAGEMENT REVIEW. December 1980. Are women managers different from men? 69 : 52
- 42 MARSHALL, J. 1984. Women managers: Travellers in a male world. New York: John Wiley & Sons.
- 43 NASIONALE MANNEKRAGKOMMISSIE. 1980. Hoëvlakmannekrag in Suid-Afrika. Verslag 1/80. Pretoria: Departement van Mannekrag.
- 44 ORTH, C.D., JACOBS, F. 1971. Women in Management: Pattern for change. Harvard Business Review, 139-147.
- 45 PARKER, S.R. et al. 1977. The sociology of industry. Third edition. George Allen & Unwin: 52-53.
- 46 PATTEN, B.R., GRIFFIN, K. 1981. Interpersonal communication in action. Basic text and readings. New York: Harper and Row Publishers.

- 47 PILIAVIN, J.A., MARTIN, R.R. 1978. The effects of the sex composition of groups on style of social interaction. Sex Roles, 4(2).
- 48 POWELL, G.N., BUTTERFIELD, D.A. December 1980. Female leader: attributional effects of group performance. Psychological Report, 47 : 891-7.
- 49 POWELL, G.N., BUTTERFIELD, D.A. 1982. Sex, attributions and leadership: a brief review. Psychological Report, 51 : 1171-1174.
- 50 PREKEL, T. Probleme van die loopbaangerigte vrou. 2 Junie 1983. Simposium gehou te Kaapstad.
- 51 PUTMAN, L., HEINEN, J.S. 1978. The fallacy of the trait approach. In: STEAD, B. Women in management. pp. 255.
- 52 REDDIN, W.J. 1970. Managerial effectiveness. University of New Brunswick, Canada: McGraw-Hill.
- 53 REYNDERS, H.J.J. 1977. Die taak van die bedryfsleier. Pretoria: Van Schaik.
- 54 ROSEN, B., JERDEE, T.H. 1974. Effects of applicants' sex and difficulty of job on evaluations of candidates for managerial positions. Journal of Applied Psychology, 59(4) : 511-512.
- 55 SADIE, J.L. 1981. Labour Force 2000. RSA 2000, 3(2) : 20-34.
- 56 SCHEIN, E.H. 1978. Career dynamics: Matching individual and organizational needs. Canada: Addison-Wesley Publishing Co.
- 57 SCHEIN, E.H. 1980. Organizational psychology. Third edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- 58 SCHEIN, V.E. 1975. Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. Journal of Applied Psychology, 60(3) : 340-344.

- 59 SCHUMAN, H. & PRESSER, S. 1981. Questions and answers in attitude surveys: Experiments on question form, wording and context. London: Academic Press Inc.
- 60 STRAUSS, D.F.M. 1985. Sisteemteorie en die sosiologie. Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Sosiologie, 16(1) : 1-8.
- 61 STEAD, B. 1978. Women in management. New Jersey: Prentice Hall.
- 62 STEINBERG, R., SHAPIRO, S. 1982. Sex differences in personality traits of female and male MBA students. Journal of Applied Psychology 67(3) : 306-310.
- 63 SUID-AFRIKA (Republiek). April 1981. Mannekrageopname nr. 14. Dept. van Mannekrag, Pretoria: Staatsdrukkery.
- 64 SUID-AFRIKA (Republiek). April 1983. Mannekrageopname nr. 15. Dept. van Mannekrag, Pretoria: Staatsdrukkery.
- 65 SUID-AFRIKA (Republiek). 1975. Bevolkingsensus 1970. Departement van Statistiek, Pretoria: Staatsdrukkery.
- 66 SUID-AFRIKA (Republiek). 1985. Bevolkingsensus 1980. Departement van Statistiek, Pretoria: Staatsdrukkery.
- 67 TERBORG, J.R. 1977. Women in management: a research review. Journal of Applied Psychology, 62(6) : 647-664.
- 68 TERBLANCHE, S.S. 1981(a). Mannekrag in Suid-Afrika. Nuusbrieff nr. 129. Pretoria: RGN.
- 69 TERBLANCHE, S.S. 1981(b). An analysis of the macro manpower demand and supply situation (1977 to 1987) in the RSA: aid to manpower planning at organizational level. Report MM-83. Pretoria: HSRC.
- 70 TOYNE, M.C. 1975. Woman's career path to management through effective communication. Journal of Business Communication, 15(1) : 19-27.

- 71 TREMPE, J. et al. February 1985. Subordinate satisfaction with male and female managers: role of perceived supervisory influence. Journal of Applied Psychology, 70 : 44-7.
- 72 USHER, D. 1983. Male and female managers compared. Equal Opportunities International, 2(3) : 1-6.
- 73 VAN DER MERWE, S. 1979. Portrait of the S.A. woman manager. South African Journal of Business Management, 10(2) : 57-63.
- 74 VAN DER WALT, J.S. 1982. 'n Onderzoek na die werkverwagtinge van die vrou in die kleinhandel. D.Comm.-proefskrif. Bloemfontein: UOVS.
- 75 VAN PLETZEN, J.C. 1984. Die loonstruktuur van gegradueerde blanke mans in 1984. Navorsingsbevinding MN-108. Pretoria: RGN.
- 76 VERHOEF, W. 1980. Hoëvlakmannekrag in die RSA. Verslag MN-74. Pretoria: RGN.
- 77 WESSELS, D.M. 1981. Career orientation and work commitment of university educated women. Report MM-85. Pretoria: HSRC.
- 78 WHITE, M.C. et al. April 1981. Achievement, self-confidence, personality traits, and leadership ability: A review of literature on sex differences. Psychological Report. 48: 547-69.
- 79 WIEHAHN, N.E. 1982. Die volledige Wiehahn-verslag, Dele 1-6. Johannesburg: Lex Patria Uitgewers.
- 80 WOODS, M.M. January 1975. What does it take for a woman to make it in management? Personnel Journal : 54.
- 81 WOOD, M.M. Winter 1976. Women in management: How is it working out? S.A.M. Advanced Management Journal, : 22-30
- 82 WRIGHT, J.D. May 1978. Are working women really more satisfied? Evidence from several national surveys. Journal of Marriage and the Family, 40 : 301-13.

RGN-PUBLIKASIELYS

'n Volledige lys van RGN-publikasies of 'n lys van publikasies van 'n besondere Instituut van die RGN kan van die Hoof: Tegniese Dienste verkry word.

doc no 169310
copy no 16:9523

| | |
|------------------|-----------------|
| RGN BIBLIOTEK | HSRC LIBRARY |
|------------------|-----------------|