

ORGANISATORIESE DOELTREFFENDHEID IN SUID-AFRIKA EN JAPAN*

H.I.J. SPOELSTRA

I.VAN W. RAUBENHEIMER

SKOOL VIR BEDRYFSLEIDING
UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

DEPARTEMENT BEDRYFSIELKUNDE
RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

ABSTRACT

In different cultures various work values determine organisational practises which in turn tend to determine effectiveness. Three cultural groups namely Japanese, White South Africans and Black South Africans are compared by means of a questionnaire determining relative emphasis on the values of individualism and gregariousness (groupism). Attitudes of the various cultures with respect to organisational practises are also measured using an attitude scale. The data are analyzed by means of descriptive statistics and discriminate analysis. Results show that although basic values are the same for White South Africans and Japanese their actual hierarchical structures differ. The gregarious characteristic of the Japanese appears to be to a large extent responsible for their organisational effectiveness. Further research concerning the values of Black workers is suggested.

Gedurende die afgelope eeu het die Bedryfsielkunde as Westers-gebore vak, gegroei tot 'n wetenskap wat tereg as van die belangrikste beskou kan word vir die doeltreffende funksionering van talle soorte organisasies.

Een van die fundamentele vertrekpunte van die Bedryfsielkunde is die erkenning en bestudering van individuele verskille. Die bedryfsielkundige het hom dan ook in die verlede primêr by 'n studie van individuele gedrag bepaal. Aandag is veral gegee aan die individuele gedrag in die produksie en verbruik van goedere en dienste. Deur die bestudering van arbeidsgedrag, kon die bedryfsielkundige 'n bydrae maak tot groter organisatoriese doeltreffendheid, en in die aktiwiteite van die bedryfsielkundige, het organisasies dan ook die potensiaal tot verhoogde doelmatigheid en effektiwiteit gesien.

* Versoeke vir afdrukke moet aan die eerste skrywer gerig word.

Individuele verskille as grondslag van die Bedryfsielkunde het vir baie jare, veral in Amerika, onbevraagteken gegaan en het die basis van organisatoriese doeltreffendheid gevorm.

In Suid-Afrika maak bedryfsielkundiges steeds primêr van Amerikaanse literatuur gebruik. In onlangse jare, en veral ook sedert die ekonomiese opkoms van ander nie-Westerse lande in die wêreld, word die toepaslikheid van Westerse riglyne en beginsels vir Suid-Afrikaanse organisasies egter toenemend betwyfel veral vanweë die kultureel heterogene samestelling van die Suid-Afrikaanse arbeidsmag.

Enige betragting van die Suid-Afrikaanse volkshuishouding skep die indruk van 'n oneindig ingewikkelde mosaïek. Op bykans elke terrein (ook die kulturele) word Suid-Afrika getipeer as 'n land van kontraste, 'n land van uiterstes, 'n land van armoede en rykdom, en so meer.

Hoewel Suid-Afrika tot nou toe op sy grondstowwe as produksiefaktor kon staatmaak om 'n redelike lewenstandaard vir sy bevolking te verseker, blyk dit dat die toekoms eise van 'n ietwat ander aard vir die land inhou. Veral arbeidsproduktiwiteit kan uitgesonder word as een van die mees dringende vraagstukke waarmee die land in die volgende paar dekades gaan worstel.

'n Land soos Japan vorm 'n skrilte kontras met Suid-Afrika. Japan het feitlik geen grondstowwe nie, maar het terselfdertyd die kultureel mees homogene en die mees produktiewe arbeidsmag ter wêreld.

Sover dit ekonomiese milieu en prestasie aangaan, verskil die twee lande dus waarskynlik genoegsaam van mekaar om gegewens uit die twee "kulture" te gebruik ten einde organisatoriese doeltreffendheid as bedryfsielkundige probleem deeglik na te vors.

Die studie van die verwantskap tussen kultuur en organisatoriese praktyk is nie nuut nie. Hofstede (1978) bestudeer in 'n omvangryke studie organisasieverwante waardestelsels in 40 lande, terwyl England (1973, p.25), in 'n oorsig van literatuur oor hierdie verwantskap, beweer dat studente van bestuursgedrag blykbaar begin besef dat 'n bestuurder se persoonlike waardesisteem (as uitvloeisel van sy kulturele agtergrond) 'n verskil maak sover dit die evaluering van inligting en besluitneming aangaan.

Die verskille in doeltreffendheid van organisasies in Suid-Afrika en Japan, asook die determinante daarvan, word breedvoerig deur Spoelstra (1980) behandel. Uit sy uiteensetting wil dit voorkom asof talle organisasiepraktyke oral in die wêreld hulle ontstaan te wyte het

aan sekere sosiaal-sielkundige verskynsels wat in 'n gemeenskap voorkom. In Suid-Afrika, byvoorbeeld, met sy Westers-gefundeerde bestuursbenadering, word individualisme as sentrale en fundamentele beginsel (Spoelstra, 1980, p. 59) uitgesonder. In Japan weer, word "groepisme" (Spoelstra, 1980, p. 166) as sentrale konsep, waarop talle organisasiesistelsels en praktyke gegrond is, geïsoleer.

*INDIVIDUALISME AS BELANGRIKE DETERMINANT VAN
DOELTREFFENDHEID IN SUID-AFRIKA*

Individualisme word in die praktyk op verskillende wyses gemanifesteer. Die volgende tipiese Westerse (en Suid-Afrikaanse) organisasiepraktyke kan as uitvloeisels van die "neiging tot individualisme" beskou word:

- Die stelsel van indiensneming word gewoonlik voorafgegaan deur die opstel van individuele posspesifikasies en werkontledings ten einde individuele vermoëns, vaardighede en werkvereistes sover moontlik bymekaar te laat aansluit.
- Opleiding en opvoeding is gewoonlik beroepsgerig. Die sukses daarvan word sover moontlik aan individuele behoeftebevrediging gemeet.
- Vergoeding word, idealerwys, op individuele prestasie en produktiwiteit gebaseer.
- Besluitneming is grootliks gesentreer by individue in topbestuur (alhoewel die verkryging van relevante inligting soms doelbewus gedelegeer word).
- 'n Belangrike skeiding bestaan tussen "privaattyd" en "tyd in diens van 'n organisasie."
- Individue word gewoonlik vir beroepe opgelei wat hulle in verskillende maatskappye kan beklee, met die gevolg dat werkverskuiwing van een organisasie na 'n ander 'n aanvaarde verskynsel is. So word dit in die Weste en Suid-Afrika dikwels aangetref dat vakbonde hulleself in terme van beroepklassifikasie organiseer eerder as volgens organisasie of groepsbetrokkenheid.

*"GROEPISME" AS BELANGRIKE DETERMINANT VAN
DOELTREFFENDHEID IN JAPAN*

Die ontstaan van groepisme en van "organisasie-familisme" in Japan word breedvoerig deur Spoelstra (1980, pp. 127-166) behandel en word dus nie hier verder verantwoord nie. In die praktyk is die uitvloeisels van "die neiging tot groepisme" as sosiaal-psigologiese instelling in Japan in onder andere die volgende organisasiepraktyke merkbaar:

- Die stelsel van lewenslange indiensneming waarvolgens die indiensnemingsbinding 'n vrywillige lewenslange binding word.
- Die bevorderingstelsel wat normaalweg op senioriteit gebaseer is.
- Lewenslange opleiding en opvoeding vir doeltreffende funksionering in organisasies.
- Organisasiegerigtheid (en nie beroepsgerigtheid nie) van werkers vanweë die lewenslange binding. Opleiding en opvoeding is gevolglik gerig op organisatoriese eerder as individuele doeltreffendheid.
- Die basering van vergoeding op diensjare en nie soseer op individuele meriete nie.
- Besluitneming volgens konsensus. Individuele bestuursbesluitneming vind selde plaas.
- Ongewildheid van individuele meriete- of bonusstelsels. Groepaansporingstelsels word eerder in Japan verkies.
- Die organisering van vakbonde met die organisasie as sentrale saambindingsfaktor. Daar is dus eerder sprake van "organisasiebonde" as vakbonde.

Waar individualisme dus as grondslag vir die Westerse benadering tot arbeid, benutting van arbeid, organisasiestelsels en as kriterium van doeltreffendheid dien, is die konsep van kollektiwisme, groepisme of familisme die grondslag vir organisatoriese doeltreffendheid (en alles wat daaronder ingesluit is) in Japan.

Dit was die verwagting in die empiriese gedeelte van hierdie studie dat kulturele waardes wat individualisme ondersteun die belangrikste determinante van organisatoriese doeltreffendheid in Suid-Afrika is, terwyl kulturele waardes wat groepisme ondersteun die belangrikste determinante van organisatoriese doeltreffendheid in Japan is.

Die volgende hipoteses, soos in die voorafgaande paragrawe geïnsinueer, is in die empiriese gedeelte van die studie getoets:

- Werkwaardes in Suid-Afrika en in Japan verskil beduidend van mekaar.
- Werkwaardes in Suid-Afrika en Japan is onderskeidelik op individualisme en groepisme gebaseer.

METODE

'n Maatstaf vir kulturele determinante

Ten einde die hipoteses te ondersoek, moes 'n maatstaf ontwikkel word waardeur kulturele eienskappe ondersteunend van individualisme en groepisme geïsoleer kon word.

Agtien waardes wat "ondersteunend van individualisme" en wat ondersteunend van "groepisme" is, is geselekteer en in 'n vraelys opgeneem. (Die metode van seleksie en verfyning word beskryf deur Spoelstra (1980, pp. 170 - 171)).

Die vraelys alleen, so is geredeneer, sou egter nie belangrike data oor die houdings wat daar in gemeenskappe bestaan teenoor sekere organisasiepraktyke na vore kon bring nie. So byvoorbeeld is daar verwag dat kultuurgefundeerde houdings aangaande organisasiepraktyke in die twee lande van mekaar sou verskil. Dit is daarom as belangrik geag om 'n tweede meetinstrument saam te stel waarvolgens sekere houdings oor organisasiepraktyke (ondersteunend van doeltreffendheid) bepaal kon word. 'n Tipiese Likert-skaal (ook met 18 items) is volgens dieselfde metode as die bogenoemde vraelys saamgestel.

Vertaling

Die prosedure beskryf deur Sechrest, Fay en Hafeez Zaidi (1972, pp. 53-56) is as riglyn vir die vertalingsprosedure gebruik. Die meetinstrumente is oorspronklik in Engels saamgestel, waarna dit na Japannees en Afrikaans vertaal is. Daarna is die vraelyste deur verskillende persone in Suid-Afrika en Japan terug na die oorspronklike vertaal en afwykings deur middel van groeibesprekings reggestel.

Die steekproef

Daar is gepoog om "tipiese" werkgroepe in Japan met "tipiese" groepe in Suid-Afrika te vergelyk. Die keuse van Nissan (Datsun-Nissan) en Toyota in Japan en in Suid-Afrika was

dus nie bloot toevallig nie. Hierdie organisasies is beide in Japan en Suid-Afrika verteenwoordig, wat dus die samestelling van vergelykbare groepe proefpersone vergemaklik het.

Die volgende getalle proefpersone is in die onderskeie organisasies in die ondersoek gebruik:

	<u>Suid-Afrika</u>		<u>Japan</u>		<u>Totaal</u>
	<u>Toyota</u>	<u>Nissan (Datsun)</u>	<u>Toyota</u>	<u>Nissan</u>	
Getal werkers	51	100	90	51	292

'n Addisionele groep van 34 studente uit die Fakulteit Ekonomiese Wetenskappe aan die Seikei Universiteit, Tokio, is by die studie betrek, wat die totale aantal respondente in Japan op 175 te staan gebring het.

Aangesien die totale Suid-Afrikaanse steekproef uit Blanke werknemers van Nissan en Toyota bestaan het (wat die "Westerse" kultuur verteenwoordig), is besluit om 'n verdere steekproef uit Swart Suid-Afrikaners saam te stel. Daar is gevolglik gebruik gemaak van 'n groep van 30 Swart studente aan die Skool vir Bedryfsleiding van die Universiteit van Suid-Afrika. Hierdie studente, almal met 'n standaard 10-sertifikaat, was ingeskryf vir 'n klein-sakebestuursprogram en 'n personeelbestuursprogram van die Skool en het ten tye van die studie almal permanente betrekkinge by sakeondernemings aan die Rand of in Pretoria beklee. Hulle kan dus as relatief "verstedelik" (en dus moontlik "verwesters") bestempel word.

Die byvoeging van die Swart groep het die totale aantal respondente in Suid-Afrika op 181 en die groot totaal van die steekproef op 356 te staan gebring.

Statistiese Verwerking

Frekwensietabelle, rekenkundige gemiddeldes, standaardafwykings, mediane, modusse, variansies, standaardfoute en kurtose-tellings is met behulp van 'n SPSS-rekenaarprogram (Nie, Hill, Jenkins, Steinbrenner & Bent, 1975, pp. 181-210) bereken om 'n rangorde van individuele waardes in die onderskeie groepe saam te stel. Om die aard en betekenisvolheid van houdingsverskille tussen die Japanse en Suid-Afrikaanse groepe en tussen die ses groepe onderling (Nissan, Seikei-Universiteit en Suid-Afrikaanse Swartes) te bepaal, is 'n diskriminantanalise (Nie et al., 1975, pp. 434-462) uitgevoer.

RESULTATE EN BESPREKING

Uit 'n ontleding van die mediaantellings en standaardafwykings van die rangordes van individuele waardes van doeltreffendheid (Tabelle 1 en 2), blyk dit dat daar wel duidelik verskille bestaan tussen die relatiewe belangrikheid van die waardes. Met die eerste oogopslag wil dit voorkom of dié waardes wat 'n individualistiese benadering ondersteun in baie gevalle nie noodwendig 'n hoër prioriteit in Suid-Afrika geniet as in Japan nie, soos wat verwag is nie.

So byvoorbeeld is verwag dat waardes soos dryfkrag, onafhanklikheid, inisiatief, selfvertroue, moed en ambisie hoër prioriteit in Suid-Afrika sou geniet as waardes wat die interafhanklikheid van individue beklemtoon soos samewerking, eerlikheid, aanpasbaarheid, vriendelikheid, lojaliteit en gehoorsaamheid.

'n Verklaring hiervoor kan moontlik gevind word in 'n gevolgtrekking van Rokeach (1973, pp. 327) dat talle van sy bevindinge steun verleen aan Maslow se hiërargiese teorie van motivering.

TABEL 1
GEMIDDELDES (\bar{X}), STANDAARDAFWYKINGS (s) EN MEDIAANTELLINGS (me)
VAN JAPANESE EN SUID-AFRIKAANSE GROEPE OP 'N RANGORDESKAAL VAN
INDIVIDUELE WAARDES VAN DOELTREFFENDHEID

	Japan			Suid-Afrika (Blankes)			Suid-Afrika (Swartes)		
	\bar{X}	s	me	\bar{X}	s	me	\bar{X}	s	me
Goeie oordeel	3,02	2,46	2,17	7,16	3,54	7,36	8,23	5,36	7,50
Vriendelikheid	10,10	4,00	10,25	11,70	4,76	12,85	13,47	2,53	13,30
Selfbeheer	11,35	3,77	11,35	9,53	3,89	9,75	8,13	4,28	8,25
Onafhanklikheid	7,06	6,14	6,32	12,22	4,47	13,47	11,57	4,49	11,83
Eerlikheid	8,35	4,43	8,21	7,27	4,28	6,75	9,50	5,18	10,00
Inisiatief	6,80	3,95	6,04	5,64	4,35	4,46	6,17	3,56	5,75
Intelligensie	8,74	4,41	8,71	6,16	6,61	4,56	5,67	4,17	4,50
Goeie opvoeding	12,48	5,09	14,04	11,54	5,29	13,00	4,76	4,76	2,83
Dryfkrag	4,96	3,32	4,35	7,29	4,79	6,55	7,93	4,23	7,50
Selfvertroue	7,49	3,90	7,00	6,20	3,65	5,82	6,17	4,41	5,17
Samewerking	7,01	6,13	5,93	8,99	3,92	9,18	9,57	4,18	10,70
Akkuraatheid	9,25	3,89	9,13	7,76	4,15	7,19	11,37	4,11	11,00
Moed	9,99	4,40	10,59	12,50	3,81	13,25	9,57	4,58	9,00
Lojaliteit	13,31	4,30	14,57	8,94	4,58	9,00	11,03	4,72	12,00
Ambisie	12,34	4,99	13,86	5,97	4,41	5,04	8,17	5,29	7,50
Gehoorsaamheid	15,57	3,30	16,70	14,32	3,28	15,23	13,47	4,22	15,63
Goeie familie	14,99	3,30	16,04	16,83	2,39	17,74	12,93	5,40	14,50
Aanpasbaarheid	8,85	4,12	8,92	11,40	4,12	11,73	13,20	4,06	14,64

Met ander woorde, behoeftes wat in 'n sekere stadium die sterkste deur 'n individu ervaar word, neig om sy waardes te beïnvloed. Dit mag dus wees dat daardie aspekte

waarvoor daar in Japan die grootste behoefte is (byvoorbeeld groter geleentheid tot uitlewing van individualisme), relatief hoër in die rangorde geplaas word. Terselfdertyd ag Suid-Afrikaners aspekte waaraan daar 'n groter behoefte is, soos beter samewerking, lojaliteit en aanpasbaarheid, as van relatief groter belang.

Indien die bevindinge op hierdie wyse geïnterpreteer word, beteken dit dat daar beslis 'n verband tussen waardes en behoeftes bestaan. Rokeach (1973) wys ook daarop dat bevindinge wat dui op 'n dominante behoefte op 'n sekere tydstep, nie beteken dat bevredigende behoeftes (en dus waardes) afwesig is nie. In der waarheid mag waardes ondersteunend van "groepisme", in hierdie geval, as "vanselfsprekend" aanvaar word, terwyl relatief minder belangrike en meer tydelike behoeftes die rangorde beïnvloed.

TABEL 2
RANGORDE (VOLGENS MEDIAANTELLINGS) VAN INDIVIDUELE WAARDES VAN
DOELTREFFENDHEID VAN 'N JAPANESE GROEP (N = 175), 'N SUID-AFRIKAANSE
BLANKE GROEP (N = 151) EN 'N SUID-AFRIKAANSE SWART GROEP (N = 30)

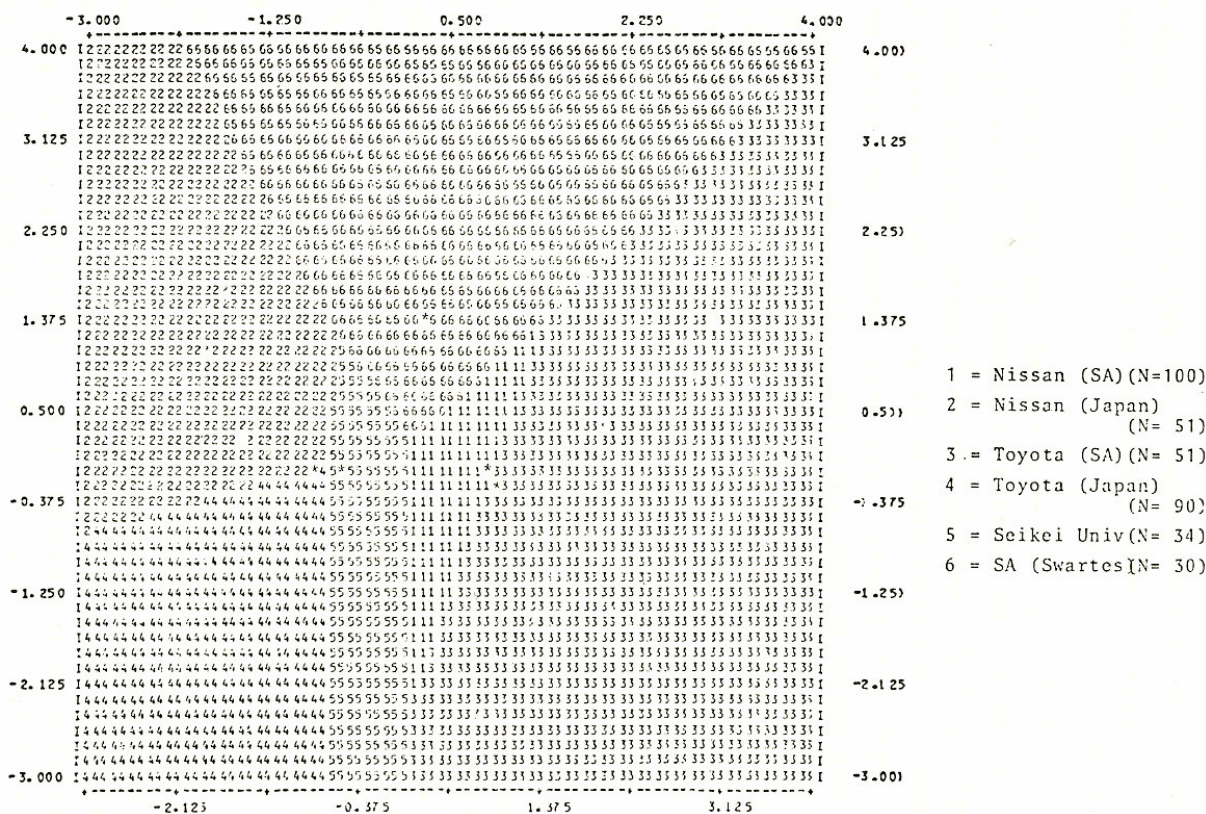
Rangorde	Japan	S.A. Blankes	S.A. (Swartes)
1	Goeie oordeel	Inisiatief	Goeie opvoeding
2	Dryfkrag	Intelligensie	Intelligensie
3	Samewerking	Ambisie	Selfvertroue
4	Inisiatief	Selfvertroue	Inisiatief
5	Onafhanklikheid	Dryfkrag	Dryfkrag *
6	Selfvertroue	Eerlikheid	Ambisie *
7	Eerlikheid	Akkuraatheid	Goeie oordeel *
8	Intelligensie	Goeie oordeel	Selfbeheersing
9	Aanpasbaarheid	Lojaliteit	Moed
10	Akkuraatheid	Samewerking	Eerlikheid
11	Vriendelikheid	Selfbeheersing	Samewerking
12	Moed	Aanpasbaarheid	Akkuraatheid
13	Selfbeheersing	Vriendelikheid	Onafhanklikheid
14	Ambisie	Goeie opvoeding	Lojaliteit
15	Goeie opvoeding	Moed	Vriendelikheid
16	Lojaliteit	Onafhanklikheid	Goeie familie
17	Goeie familie	Gehoorsaamheid	Aanpasbaarheid
18	Gehoorsaamheid	Goeie familie	Gehoorsaamheid

* Die mediaantellings van hierdie drie items is dieselfde, gevolglik is van die rekenkundige gemiddeldes gebruik gemaak om hul in rangorde te plaas.

'n Nadere beskouing van die gemiddeldes, standaardafwykings en mediaantellings (Tabel 3) van die groepe op die houdingskaal asook van die sentroïdetellings op 'n territoriale kaart (Figuur 1) maak dit duidelik dat die drie Japanse groepe in 'n baie klein "waardegebied" ("cluster") saamgroepeer. Ook Nissan (Suid-Afrika) en Toyota (Suid-Afrika) neig om saam te bondel in 'n area wat feitlik net so klein is as dié van die Japanse groepe. Dit is egter insiggewend dat die Swart groep sover dit "konseptuele afstand" aangaan feitlik ewe ver vanaf die Japanse en die Suid-Afrikaanse groep lê. Die Blanke Suid-Afrikaanse groepe is in der waarheid nader aan die Japanse groepe as wat dit aan die Swart groep is. Daarenteen lê die Swart groep 'n baie klein fraksie nader aan die Blanke groep as aan die Japanse groep, maar steeds "tussen" die groepe. Dit sou interessant wees om te kon bepaal waar 'n Swart groep wat relatief minder verstedelik is, sou lê.

TABEL 3
GEMIDDELDDES (\bar{X}), STANDAARDAFWYKINGS (s) EN MEDIAANTELLINGS (me)
VAN JAPANESE EN SUID-AFRIKAANSE GROEPE OP 'N INTERVALSKAAL VAN
HOUDINGS OOR ORGANISATORIESE DOELTREFFENDHEID

	\bar{X}	Japan		Suid-Afrika (Blankes)			Suid-Afrika (Swartes)		
		s	me	\bar{X}	s	me	\bar{X}	s	me
1. Welvaart van gemeenskap	4,19	0,86	4,27	4,08	1,16	4,54	3,93	1,57	4,67
2. Opleiding	2,04	0,86	1,96	1,36	0,76	1,17	1,17	0,59	1,06
3. Wins	3,28	0,93	3,34	3,50	1,32	3,82	3,43	1,43	3,50
4. Vergoeding vgs vermoë	2,49	0,87	2,42	1,54	0,99	1,23	1,93	1,29	1,44
5. Diensjare - bevordering	3,31	0,73	3,26	3,57	1,40	3,91	3,47	1,11	3,71
6. Hoë salarisse	4,21	0,86	4,33	4,03	1,12	4,33	3,83	1,26	4,17
7. Werkstoestand	4,69	0,70	4,86	4,82	0,57	4,94	4,53	0,90	4,79
8. Tradisie	3,01	0,96	3,01	2,91	1,25	2,74	3,43	0,90	3,42
9. Dissipline	2,45	0,91	2,30	1,52	0,90	1,26	1,83	0,87	1,73
10. Desentralisasie	2,13	0,79	2,08	1,99	1,08	1,76	2,33	1,09	2,17
11. Tyd aan besluite	4,06	0,77	4,09	3,20	1,47	3,51	3,77	1,33	4,07
12. Aanpassingstempo	4,42	0,79	4,62	3,94	1,17	4,24	3,23	1,46	3,17
13. Familisme	3,78	0,89	3,86	2,44	1,34	2,13	2,93	1,48	3,10
14. Duidelike doelwitte	4,56	0,77	4,76	4,65	0,86	4,89	4,70	0,92	4,92
15. Individuele inisiatief	2,25	0,80	2,15	1,46	0,80	1,25	1,87	1,11	1,50
16. Harmonie	4,15	0,79	4,20	4,32	1,01	4,67	4,27	0,91	4,56
17. Vakbondmag	3,82	0,88	3,89	2,39	1,32	2,13	3,60	1,40	3,93
18. Rotasie	3,29	0,87	3,27	2,39	1,49	2,58	2,53	1,22	2,25



Figuur 1 : Verspreiding van diskriminanttellings vir 6 groepe

Uit bostaande bevindings sou afgelei kon word dat daar steeds belangrike verskille in waardes en houdings met betrekking tot organisatoriese funksionering tussen Blankes, Swartes en Japanners bestaan. Japanners blyk in 'n groter mate eenvormig ten opsigte van waardes te wees. Die Swart groep toon sekere ooreenkomste met beide groepe, maar van groter belang is die feit dat daar "ontstellende" verskille in waardes en houdings tussen hulle en die Blankes bestaan (wat in dieselfde organisasies werksaam is en in dieselfde land woonagtig is). Dit is verder insiggewend dat daar groot verskille tussen kulture bestaan, maar klein verskille tussen organisasies binne kulture.

GEVOLGTREKKINGS

Die empiriese ondersoek het aangetoon dat daar duidelike verskille tussen Japanse en Suid-Afrikaanse werkgroepe bestaan sover dit werkwaardes aangaan en dat daar met die vraelys geslaag is om belangrike verskille, op enkele uitsonderings na, in kulturele waardes onderliggend aan organisatoriese gedrag, na vore te bring. In gevalle waar items nie geslaag

het om die hipoteses te bevestig nie, was dit in die meeste gevalle moontlik om kultureel-gegronde verklarings daarvoor te vind.

Hierdie ondersoek het nietemin oor die algemeen bevestig dat kulturele houdings en waardes ondersteunend van groepisme, determinante van organisatoriese doeltreffendheid in Japan is. In Suid-Afrika skyn 'n individualistiese oriëntasie steeds belangrik te wees in die waardes van die werkgroepe wat by die ondersoek betrek is, hoewel beide groepe in sommige gevalle duidelik die behoefte aan 'n alternatiewe benadering (individualisme in Japan en groepisme in Suid-Afrika) aangevoel het.

'n Verdere aspek wat ook in hierdie ondersoek na vore gebring is, is dat al die veranderlikes wat in Suid-Afrika in 'n individu se waardesisteem 'n rol speel, ook in Japan bestaan, maar dat daar waarskynlik veel eerder van 'n verskil in prioriteit van waardes gepraat moet word as van totaal verskillende waardes.

Kulturele determinante van individuele doeltreffendheid sentreer in Japan veral om veranderlikes soos goeie oordeel, samewerking, dryfkrag en inisiatief, terwyl dié in Suid-Afrika sentreer om inisiatief, intelligensie, ambisie en selfvertroue.

Die mate waarin die Swart proefgroep verskil het in waardes en houdings van die Blanke groep, behoort die verdere aandag van navorsers te geniet. Die Swart groep het uit 'n aantal opgevoede verstedelike mense bestaan - 'n groep wat redelik naby aan die Blanke en sy Westerse kultuur behoort te staan. Nogtans het hulle waardes en houdings radikaal van die Blanke en die Japanse groep verskil. Dit mag egter wees dat minder verstedelike Swartes in werklikheid groter waarde-ooreenkomste met "groepestiese" groepe soos Japanners kan hê as met "individualistiese" Westerling. Hierdie gevolgtrekking toon aan dat beweringe dat stedelike Swartes Westerse waardes aanvaar het, min gewig dra.

Dit is duidelik dat die Verre-Ooste en Japan in die besonder, steeds 'n bodemlose put van kennis en inligting bevat wat in Suid-Afrika en in die veld van die Bedryfsielkunde feitlik nog onbenut is. Nouer akademiese kontak met hierdie wêrelddeel kan slegs tot die verryking van dié vakgebied en vele ander terreine lei.

Dit sou van waarde wees indien daar in toekomstige navorsing op hierdie terrein van 'n groter spektrum kultureel-gefundeerde houdings en waardes gebruik gemaak word. Daar bestaan waarskynlik 'n groot aantal waardes en houdings waaraan nie in hierdie studie aandag gegee is nie en wat organisasiepraktyk en individuele werkinset mag beïnvloed. Dit geld ook veral vir waardes en houdings in ander kulture binne Suid-Afrika se grense.

OPSOMMING

Organisatoriese praktyke en doeltreffendheid word dikwels deur konsepte wat hul oorsprong in kulturele waardes het, bepaal. Drie kultuurgroepe naamlik Japanners, Blanke Suid-Afrikaners en Swart Suid-Afrikaners word vergelyk met behulp van 'n vraelys wat die klem op individualisme en "groepisme" in organisasiepraktyk bepaal. Houdings in die onderskeie kulture teenoor organisatoriese praktyke word verder met behulp van 'n houdingskaal gemeet. Die data word verwerk aan die hand van beskrywende statistiek en diskriminantanalise. Resultate toon dat alhoewel dieselfde waardes belangrik is vir Blanke Suid-Afrikaners en Japanners, die hiërargiese struktuur verskil. Die organisatoriese doeltreffendheid van die Japanners word toege-skrif aan werkwaardes wat veral "groepisme" onderskryf. Verdere navorsing met betrekking tot die werkwaardes van die Swartman word voorgestel.

VERWYSINGS

- England, G.W. Personal value systems and expected behaviour of managers - a comparative study in Japan, Korea and the United States. In D. Graves (Ed.), *Management Research: a Cross Cultural Perspective*. Amsterdam: Elsevier, 1973.
- Hofstede, G. Organization - related value systems in forty countries. *Institute for Advanced Management: Working Papers 78 - 22*. Brussels, 1978.
- Nie, N.H., Hull, C.H., Jenkins, J.G., Steinbrenner, K., & Bent, D. *Statistical Package for the Social Sciences*. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Rokeach, M. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973.
- Sechrest, L., Fay, T.L., & Hafeez Zaidi, S.M. Problems of translation in cross-cultural research. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1972, 3(1), 41-56.
- Spoelstra, H.I.J. *Kulturele Determinante van Organisatoriese Doeltreffendheid in Suid-Afrika en Japan*. Ongepubliseerde Doktorale Proefskrif. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit, 1980.
-