

DIE HOUDINGS VAN MANLIKE BESTUURDERS TEENOR DIE VORDERING VAN VROUE BINNE DIE BEDRYFSKONTEKS: 'N KULTUREEL VERGELYKENDE STUDIE

W A VAN AARDE
J M SCHEPERS

*Departement Menslike Hulpbronbestuur
Randse Afrikaanse Universiteit*

ABSTRACT

The attitude of male managers toward the advancement of women in the industrial context: A comparative cultural study. The main aim of this study was to determine the attitudes of male managers towards the advancement of women coming from the four cultural groups - white, black, Coloured and Indian, as well as women in general, within the business context. Five independent questionnaires were developed for this purpose. In general, it was found that black male managers were more positive in their attitudes towards women, than white male managers. In comparing the attitudes of male managers towards women coming from the various cultural groups, it appeared that white male managers exhibited a particular hierarchical order of preferences, whilst black male managers only indicated differences regarding whites versus Coloureds, and Indians versus Coloureds.

OPSOMMING

Die hoofdoelstelling van hierdie studie was om die houdings van manlike bestuurders jeens die vordering van vroue komende uit die vier kultuurgroepe - blank, swart, Kleurling en Indiër, asook vroue in die algemeen, binne die bedryfskonteks te bepaal. Vyf onafhanklike meetinstrumente is vir hierdie doel ontwikkel. Daar is bevind dat anderskleurige manlike bestuurders in die algemeen 'n gunstiger houding jeens vroue huldig as blanke manlike bestuurders. Uit 'n vergelyking van die houdings van manlike bestuurders jeens vroue komende uit die verskillende kultuurgroepe, blyk dit dat daar 'n bepaalde hiërargiese orde van voorkeur onder blanke manlike bestuurders is, terwyl anderskleurige manlike bestuurders slegs verskille ten opsigte van blanke- teenoor Kleurling- en Indiër-teenoor Kleurling-groepe aandui.

In vandag se dinamiese sakeomgewing van versnelde verandering, verhoogde kompetisie en onvoorspelbaarheid, is spoed, buigsamheid en aanpasbaarheid, kritieke suksesfaktore vir enige onderneming. Binne die bedryfskonteks, is bestuur as enkel groep verantwoordelik vir rigtinggewing en pasaanduiding, asook vir die doeltreffendheid en effektiwiteit van die onderneming.

Ondernemings besef allerweë hoe belangrik dit is om die potensiaal van elke werker ten volle te benut ten einde 'n kompeterende voordeel te geniet. Die effektiwiteit van ondernemings is dié met manlike en vroulike verteenwoordiging op alle vlakke en oor alle dissiplines heen. Dit sluit ook die bestuurskader in (Hammond, 1992; Naisbitt & Aburdene, 1991, p. 196).

Uit 'n historiese oogpunt gesien, is die dominante kultuur van ondernemings sinoniem met die kultuur van die blanke man (Kanter, 1977; Lipton, 1986). Dit is ook die geval in die Suid-Afrikaanse bedryfskonteks. Die veranderende politieke- en sakeomgewing, asook die diversiteit van die werkerskorps, vereis egter nou 'n andersoortige bestuurstyl as dié van die tradisioneel blanke manlike bestuurder. Naisbitt & Aburdene (1991, p. 196) voer aan dat die dominante beginsel van organisasie binne die onderneming verander het van een van bestuur na een van leierskap. 'n Fundamentele skuif dus weg vanaf die tradisionele siening van bestuur, waar die bestuurder alleen verantwoordelikheid aanvaar vir probleemoplossing en besluitneming, na leierskap, waar probleemoplossing en besluitneming die gesamentlike en gedeelde verantwoordelikheid van al die lede binne 'n outonome en selfgerigte werkspan is.

Navorsing deur die Britse Instituut vir Mannekragstudies dui daarop dat die vrou, met haar eiesoortige bestuurstyl en vaardighede die veranderende sakeomgewing oor die algemeen met groter gemak sal kan bestuur as mans (Coe, 1993). Volgens hierdie studie is die vrou oor die algemeen meer buigsam en aanpasbaar as mans by 'n veranderende omgewing en dus per implikasie beter toegerus vir die bestuur van verandering. Hul vermoë om suksesvol binne spanverband te opereer, deelname aan te wakker, mag en inligting te deel, asook om net-

werkbronne op te bou en te ontgin, word as bepaalde sterkpunte genoem (Rosener, 1990).

Die bekende bestuurskonsultant Tom Peters (1990) is van mening dat die vrou met haar eiesoortige attribute, beter sal vaar as bestuurder as haar manlike eweknie, en beter sal voldoen aan die eise van 'n snel veranderende sakeomgewing.

Ongeag bogenoemde getuienis, wat die oproep tot 'n meer verteenwoordigende bestuursspan ondersteun, is ondernemings steeds huiwerig om vroue aan te stel in posisies wat tradisioneel deur blanke mans beklee is. Dit dui dus daarop dat die vrou nog nie gelykheid op ekonomiese en sosiale vlak geniet nie.

Die vraag ontstaan dus onwillekeurig waarom vroue dan nie in 'n toenemende mate in bestuursposisies aangestel word nie? Een moontlike verklaring hiervoor is te vinde in die identifikasie van twee hoofbeperkinge waardeur die vrou gekniehalter word: eksterne of strukturele beperkinge, wat verband hou met die omgewing; en interne beperkinge, wat verband hou met die gemeenskap se houdings teenoor vroue in die algemeen (Prekel, 1988). In die lig hiervan is Gibbons, Ponting en Symons (1981) dit eens dat die verantwoordelikheid vir die houdings jeens vroue diep binne elke persoon geleë is. 'n Persoon se menings, waardes en verwagtinge word deur middel van sosialisering gevorm. Sonder enige bevragsaakstelling hiervan word dit uiteindelik as persoonlike waardes en norme gevestig en daarvolgens gehandel. Dit beïnvloed dus 'n persoon se houdings. Human en Hofmeyr (1987) voer voorts aan dat houdings gevorm word deur die omgewing waarbinne die persoon homself bevind, asook deur ander persone wat 'n belangrike rol in die persoon se lewe speel.

Volgens Plug, Meyer, Louw en Gouws (1986, p. 146) is 'n houding die relatief stabiele, hoofsaaklik aangeleerde ingesteldheid van 'n individu teenoor sekere objekte (d.w.s persone, groepe, fisiese voorwerpe en abstrakte sake soos godsdienslike beskouings). Fishbein en Ajzen (1975) is van mening dat die meerderheid navorsers sou saamstem met 'n omskrywing van 'n houding as: "a learned predisposition to respond in a consistently favorable or unfavorable manner with respect to a given object" (p. 6). Vanuit bogenoemde definisies blyk dit dus

dat houdings aangeleer en relatief stabiel is en verteenwoordig verder 'n predisposisie om sekere opinies jeens 'n bepaalde objek te vorm.

'n Moontlike teoretiese raamwerk wat ten grondslag van hierdie studie lê, is die model van Fishbein en Ajzen (1975, p. 14). In terme van hierdie konseptuele raamwerk bestaan 'n houding uit drie onderskeibare, dog onsekbare komponente:

- 'n Kognitiewe komponent;
- 'n Affektiewe komponent en
- 'n Konatiewe komponent.

Die kognitiewe komponent van 'n houding bestaan uit die kennis, opinies, kognisies en persepsies wat 'n persoon teenoor 'n bepaalde objek huldig en neem dikwels die vorm van oortuigings, waarnemings, aannames en gedagtes aan.

Die affektiewe komponent van 'n houding verwys na 'n persoon se emosies en gevoelens jeens 'n bepaalde objek, asook na die persoon se evaluering van daardie objek. Die objek word dus as gunstig of ongunstig beoordeel aan die hand van hierdie emosies en gevoelens.

Die konatiewe komponent van 'n houding verwys na 'n persoon se voornemende optrede teenoor die objek. Hierdie gedragsvoornemens is gebaseer op sowel die kognitiewe as die affektiewe komponente. Dit is vanuit hierdie gedragsvoornemens dat die persoon se werklike gedrag voortspruit.

Samevattend dui hierdie konseptuele raamwerk dus daarop dat 'n persoon se kognisies ten opsigte van 'n bepaalde objek sy houding teenoor daardie objek beïnvloed. Dié houding beïnvloed op sy beurt weer die persoon se gedragsvoornemens teenoor die bepaalde objek, wat uiteindelik tot spesifieke gedrag teenoor die objek lei. Vir die doeleindes van hierdie studie verskaf dié model dus 'n waardevolle konseptuele raamwerk waarbinne die houdings van manlike bestuurders teenoor die vordering van vroue binne die bedryfskonteks, beskou kan word.

In die Suid-Afrikaanse bedryfskonteks is die houdings van baie werkers, insluitende dié van bestuur, gekontamineer met vooroordele en stereotipes ten opsigte van sowel ras as geslag. Negatiewe houdings speel 'n baie belangrike rol in die skep van sodanige stereotipes, veral waar onkunde en vrese bestaan.

Erwee (1992) is van mening dat die negatiewe stereotipes van manlike bestuurders ten opsigte van die potensiaal van die vrou, een van die belangrikste beperkinge op die vordering van vroue binne die bedryfskonteks is. Hierdie stereotipes berus op die aanname dat mans sterker, meer aktief, kompetend, ambisieus, logies, rasioneel, stabiel, beslis en onafhanklik is, terwyl die vrou as presies die teenoorgestelde getipeer word (Reavley & Naughton, 1993).

In 'n studie deur Heilman, Black, Martell en Simon (1989) ten opsigte van die Amerikaanse vrou binne die bedryfskonteks, blyk dit dat vandag se manlike bestuurder steeds glo dat die Amerikaanse vrou in die algemeen nie oor die nodige attribute beskik om suksesvol as bestuurder op te tree nie. Volgens hierdie siening is die vrou minder toereikend en geskik vir bestuursposisies as die man.

Die vraag ontstaan nou in watter mate manlike bestuurders hier te lande, met hul unieke houdingspatroon, positief of negatief ingesteld sal wees jeens die vordering van die vrou binne die Suid-Afrikaanse bedryfskonteks.

Die hoofdoelstelling van die studie is om die houdings van manlike bestuurders, te wete blanke Engelssprekendes, blanke Afrikaanssprekendes en anderskleuriges, jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, asook die vordering van vroue in die algemeen, binne die Suid-Afrikaanse bedryfskonteks te bepaal.

Die fokus is egter nie op eksterne of strukturele beperkinge, of moontlike beperkinge inherent aan die vrou nie, maar eerder op die houdings van manlike bestuurders as barrière teen die realisering van die ekonomiese en sosiale aspirasies van die vrou.

Oorsig van vorige verbandhoudende studies

Verskeie navorsingsprojekte is reeds op Suid-Afrikaanse bodem gedoen ten opsigte van die houdings van blanke manlike bestuurders jeens die vordering van swart persone en blanke vroue binne ondernemings. Enkele van hierdie studies sal vervolgens verder toegelig word.

Een so 'n studie (Human & Pringle, 1986) is in 1985 op veertig blanke manlike ambagsmanne van 'n groot vervoerorganisasie in Pretoria gedoen. Die meerderheid respondente was Afrikaanssprekend, ouer as dertig jaar, met meer as tien jaar diens. Wat kwalifikasies betref het die meerderheid respondente oor T II en T III beskik. Die volgende is die vernaamste bevindinge:

- Die respondente het 'n uitermatig negatiewe houding jeens die opwaartse mobiliteit van swart werkers, asook die verandering van werkomstandighede in die algemeen, getoon;
- 'n Inverse verband is gevind tussen opvoedkundige vlak en houding jeens swart vooruitgang. 'n Toename in opvoedkundige kwalifikasies het 'n afname in negatiewe teenoor swart vooruitgang getoon.

In 'n verdere studie het Human en Icely (1987) die volgende gevind:

- Blankes toon 'n meer verdraagsame en positiewe houding jeens swart vooruitgang met 'n toename in opvoedkundige kwalifikasies;
- Blankes toon 'n meer verdraagsame en positiewe houding jeens swart vooruitgang met 'n toename in inkomste;
- Engelssprekende werkers is meer verdraagsaam en positief jeens swart vooruitgang as Afrikaanssprekende werkers;
- Mans is meer verdraagsaam en positief jeens swart vooruitgang as vroue.

'n Studie deur Human en Allie (1988) dui daarop dat die houdings van blanke Engelssprekende manlike bestuurders jeens die vordering van vroue binne die bedryfskonteks, relatief stabiel is. Geen statisties beduidende verskille in houdings ten opsigte van organisasievlak is gevind nie.

Kamfer (1989) het in 'n studie rakende die impak van demografiese faktore op die houdings van blankes jeens swart vooruitgang in 'n Suid-Afrikaanse onderneming, onder andere die volgende gevind:

- Afrikaanssprekendes huldig 'n minder positiewe houding jeens swart vooruitgang as Engelssprekendes;
- Fabriekswerkers is minder positief as kantoorwerkers;
- Werkers met tersiêre opvoedkundige kwalifikasies en werkers in hoër posvlakke is meer positief jeens swart vooruitgang;
- Daar is geen verskille in houdings ten opsigte van ouderdom, geslag of jare diens nie.

In 'n studie deur Human en Kruger (1990) ten opsigte van die houdings van geskoolde en half-geskoolde blanke en Indiërwerkers jeens mekaar, asook jeens swart vooruitgang in die suikerbedryf in Suid-Afrika, is die volgende bevind:

- Die houdings van Indiërs teenoor swart vooruitgang is relatief meer positief vergeleke met die houdings van blankes teenoor swart vooruitgang;
- Die houdings van Indiërs teenoor blankes is merkbaar meer positief vergeleke met die houdings van blankes teenoor Indiërs.

Volgens ander studies (Brook, 1991; Day, 1991; Human & Allie, 1988; Human & Hofmeyr, 1987) beskou blanke manlike

bestuurders blanke vroue as minder bekwaam, en swart persone as inherent minder bekwaam vir bestuursposisies as blanke mans.

So ver vasgestel kon word, bestaan daar nie spesifieke studies oor die houdings van manlike bestuurders, vanuit verskillende kulture, jeens die vordering van vroue, met verskillende kulturele agtergronde, binne die bedryfskonteks nie.

Probleemstelling

Die sleutel tot die effektiwiteit en doelwitbereiking van ondernemings lê nie slegs in die opleiding en ontwikkeling van toekomstige manlike en vroulike bestuurders nie, maar in 'n groot mate ook in die heroriëntering, heropleiding en ontwikkeling van huidige manlike bestuurders. Dit is dus belangrik om die houdings van manlike bestuurders jeens die vordering van vroue binne die bedryfskonteks, te bepaal, ten einde ontwikkelingsprogramme daar te stel waarbinne die persepsies, vooroordele en stereotipes van individue en groepe jeens mekaar aangespreek sal kan word.

Die houdings van manlike bestuurders speel 'n belangrike rol in die realisering van die ekonomiese en sosiale aspirasies, en die bereiking van gelyke geleenthede van vroue binne ondernemings. Indien die manlike bestuurder se siening ten opsigte van die bevoegdheid van vroue binne die bedryfskonteks negatief is, kan dit enige optredes gemik op gelyke geleenthede, kelder.

Die probleem is dus dat die ontwikkeling en vordering van vroue binne die bedryfskonteks, aan bande gelê word deur die negatiewe houdings van manlike bestuurders.

Hipoteses

Die volgende toeligtig maak dit makliker om die hipoteses duidelik en ondubbelsinnig te stel:

Daar is 'n enkele steekproef, te wete manlike bestuurders, wat saamgestel is uit blanke Engelssprekendes, blanke Afrikaanssprekendes en anderskleuriges (swart, Indiër en Kleurling). Hierdie manlike bestuurders het hul persepsies van die rol van die vrou binne die bedryfskonteks gegee. Hulle het dit eerstens gedoen ten opsigte van vroue komende uit die vier kultuurgroepe, naamlik swart, Indiër-, Kleurling- en blanke vroue en laastens ten opsigte van vroue in die algemeen, binne die bedryfskonteks.

Dit is belangrik om daarop te let dat die meetinstrumente nie op die vroue komende uit die vier kultuurgroepe toegepas is nie, maar dat die fokus op die persepsies van die manlike bestuurders jeens die rol van die vrou binne die bedryfskonteks, val.

Die volgende hipoteses is in dié verband gestel:

Hipoteses 1:

Daar is 'n statisties beduidende verskil in die vektore van gemiddeldes van blanke Engelssprekende-, blanke Afrikaanssprekende- en anderskleurige manlike bestuurders ten opsigte van hul houdings jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, asook vroue in die algemeen, binne die bedryfskonteks.

Hipoteses 2:

In die formulering van hierdie hipoteses moet die volgende in gedagte gehou word:

Daar word agtereenvolgens gekyk na die houdings van manlike bestuurders in die algemeen, blanke Engelssprekende manlike bestuurders, blanke Afrikaanssprekende manlike bestuurders en anderskleurige manlike bestuurders jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe. In die vergelyking van die vordering van vroue binne die bedryfskonteks sal elkeen van die kultuurgroepe met

elk van die ander afgepaar word (byvoorbeeld swart teenoor Indiër-vroue).

In die lig van die beperkte ruimte, sal daar slegs 'n enkele oorkoepelende hipotese gestel word, wat in wese die hele reeks sub-hipoteses verteenwoordig: Daar word gepostuleer dat, ten opsigte van elkeen van die groepe manlike bestuurders, die vektore van gemiddeldes van die afgepaarde groepe vroue, statisties beduidend van mekaar verskil.

METODE

Steekproefneming

Die betrokke universum bestaan uit blanke Engelssprekende-, blanke Afrikaanssprekende- en anderskleurige (swart, Indiër en Kleurling) manlike bestuurders, binne 'n multinasionale vervoerorganisasie.

Vir die doeleindes van steekproefneming, is die totale getal manlike bestuurders binne die Gautenggebied betrek. Vanuit 'n moontlike 3165 manlike bestuurders is 258 anderskleurig

TABEL 1
STEEKPROEFVERDELING VAN VYFHONDERD-SEWEN-DERTIG MANLIKE BESTUURDERS AAN DIE HAND VAN DEMOGRAFIESE EN BIOGRAFIESE DATA

1. Etniese groepering

Blank Engelssprekend	124 (23,09%)
Blank Afrikaanssprekend	316 (58,85%)
Anderskleurig	97 (18,06%)

2. Hoogste opvoedkundige kwalifikasie

Laer as matriek	29 (5,40%)
Matriek	124 (23,09%)
Diploma	122 (22,72%)
Baccalaureus graad	138 (25,70%)
Nagraads	103 (19,18%)

21 gevalle (3,91%) het kwalifikasies buite bogenoemde raamwerk en word uitgesluit vir die doeleindes van hierdie ontleding.

3. Bestuursvlak

Middelbestuur	381 (70,95%)
Hoof- en seniorbestuur	156 (29,05%)

4. Jare diens

1 tot 5 jaar	124 (23,09%)
6 tot 20 jaar	156 (29,05%)
21 tot 42 jaar	257 (47,86%)

$$\bar{X} = 18,423$$

$$s = 11,106$$

5. Tydperk in huidige pos

Tussen 1 dag en 3 jaar	293 (54,56%)
Tussen 4 jaar en 8 jaar	205 (38,18%)
9 jaar en langer	39 (7,26%)

$$\bar{X} = 3,940$$

$$s = 3,065$$

6. Ouderdom

22 tot 32 jaar	93 (17,32%)
33 tot 49 jaar	340 (63,31%)
50 tot 62 jaar	104 (19,37%)

$$\bar{X} = 41,121$$

$$s = 8,312$$

(daar is 177 middelbestuurders en 81 hoof- en seniorbestuurders) en 2907 blank (daar is 2195 middelbestuurders en 712 hoof- en seniorbestuurders). Ten einde gelykkanisigheid te kon bewerkstellig, is die blanke manlike bestuurders ewekansig getrek met behulp van toevalsgetalle. Op grond van die klein getal anderskleurige manlike bestuurders is almal betrek wat bereid was om aan die studie deel te neem.

Toestemming vir die studie binne die betrokke organisasie, is vanaf die Groephoofbestuurder: Menslike Hulpbronne verkry. 'n Amptelike brief is daarna aan elke Uitvoerende Hoof van die onderskeie besigheidseenhede gestuur, waarin die doel en aard van die studie duidelik omskryf is. Daar is versoek dat die Menslike Hulpbronnbestuurders van die betrokke besigheidseenhede behulpsaam moet wees met die koördinerende van alle sessies, waartydens die meetinstrumente op die steekproef toegepas sou word. 'n Stel meetinstrumente, tesame met 'n dekkingsbrief waarin die rasionaal van die studie duidelik uiteengesit word, is aan elke bestuurder oorhandig. Die proefpersone is versoek om die meetinstrumente eerlik en anoniem te voltooi.

Vyfhonderd-vyf-en-sestig bestuurders het hulself bereid verklaar om aan die studie deel te neem, dog slegs 537 rekords was volledig. Die verdeling van die 537 gevalle aan die hand van demografiese en biografiese data, word in Tabel 1 weergegee.

Meetinstrumente

Die meetinstrumente om die houdings van manlike bestuurders jeens die vordering van vroue binne die bedryfskonteks te bepaal, is onder andere gebaseer op 'n vraelys wat deur Human en Hofmeyr (1987) gebruik is. Hierdie vraelys is op die beurt weer gebaseer op Terborg, Peters, Ilgen en Smith (1977) se WOMEN AS MANAGERS SCALE (WAMS). Die vraelys is al by verskeie geleenthede suksesvol in Suid-Afrika gebruik ten einde die houdings van blanke mans teenoor anderskleuriges (swartes, Indiërs en Kleurlinge) en vroue in die algemeen, binne die bedryfskonteks, te bepaal (Datnow, Birch & Human, 1990; Human 1988; Human & Allie 1988).

Toestemming vir die gebruik van die oorspronklike meetinstrument is verkry vanaf die verspreiders in Suid-Afrika, naamlik Pfeiffer & Company. Nie alleen is die bewoording en skaal van die meetinstrument aangepas om aan die behoeftes van die spesifieke studie te voldoen nie, maar die meetinstrument is ook uitgebrei tot 22 items. Die aangepaste meetinstrument, beskikbaar in Engels, bestaan nou uit vyf onafhanklike instrumente. Die vyfde instrument is met 'n verdere 41 items uitgebrei tot 63 items.

Instrument 1:

Die houdings van manlike bestuurders jeens die vordering van swart vroue binne die bedryfskonteks.

Instrument 2:

Die houdings van manlike bestuurders jeens die vordering van Indiër-vroue binne die bedryfskonteks.

Instrument 3:

Die houdings van manlike bestuurders jeens die vordering van Kleurling-vroue binne die bedryfskonteks.

Instrument 4:

Die houdings van manlike bestuurders jeens die vordering van blanke vroue binne die bedryfskonteks.

Instrument 5:

Die houdings van manlike bestuurders jeens die vordering van vroue in die algemeen, binne die bedryfskonteks.

'n Sewepuntskaal is vir elke item gebruik waarvan slegs die twee eindpunte veranker is. Ten einde die response te kan evalueer, word daar aan elke item 'n puntetelling van 1 tot 7 toegeken. Ten opsigte van meetinstrumente 1 tot 4 is daar 7

negatief gerigte items (items 11, 12, 13, 14, 15, 16 en 22) en 15 positief gerigte items. Ten opsigte van meetinstrument 5 is daar 11 negatief gerigte items (items 2, 3, 5, 14, 15, 22, 29, 30, 31, 32 en 41) en 52 positief gerigte items. 'n Respondent se tellings, ten opsigte van 'n bepaalde meetinstrument, word verkry deur die som te neem van sy tellings op al die items, nadat die negatief gerigte items gereflekteer is.

Statistiese ontleding

Die statistiese ontleding van die data kan in twee afdelings verdeel word, te wete die ontleding van die vyf meetinstrumente en 'n vergelyking van die houdings van verskillende groepe manlike bestuurders jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, asook vroue in die algemeen binne die bedryfskonteks.

Afdeling 1:

Eerstens is die vier verskillende meetinstrumente wat betrekking het op die vier verskillende kultuurgroepe elk afsonderlik aan 'n hooffaktorontleding onderwerp, gevolg deur 'n varimaks rotasie. Vir die doeleindes van hierdie ontleding is daar van die volle steekproef van manlike bestuurders gebruik gemaak. Tweedens is die vier instrumente aan 'n interbatteryfaktorontleding onderwerp, ten einde die gemeenskaplike faktore van die vier meetinstrumente te bepaal.

Die vyfde meetinstrument, wat oor vroue in die algemeen handel, is afsonderlik aan 'n faktorontleding onderwerp. Itemontledings is daarna vir elke faktor gedoen, ten einde die betroubaarheid van die onderskeie skale te bepaal. Op grond van die beperkte ruimte in hierdie artikel, sal die konstruksie van die onderskeie meetinstrumente nie hier bespreek word nie. Daar sal slegs na die resultate van hierdie ontleding verwys word.

Afdeling 2:

Ten einde te kan voldoen aan die hoofdoelstelling van hierdie studie, is die totale steekproef vervolgens opgebreek in kontrasterende groepe op grond van die kultuuragtergrond van die bestuurders.

Daar is van Hotelling se T^2 -toets gebruik gemaak wanneer twee vektore met mekaar vergelyk is. In gevalle waar drie of meer vektore teenoor mekaar gestel is, is daar van 'n meerveranderlike analise van variansie (MANOVA), gevolg deur 'n eenrigting-variensieontleding (ANOVA) en Tukey se metode van gestudentifieerde variensiewydte, gebruik gemaak.

Vir die doeleindes van hierdie studie is die beslissingskriterium (α) deurgaans op die vlak van 0,05 (5%) gestel.

RESULTATE

Meetinstrumente 1 - 4

Deur gebruik te maak van die interbatteryfaktorontledings-tegniek is drie faktore geïdentifiseer wat 'n goeie passing van die model gegee het: die Tucker-Lewis betroubaarheidskoëffisiënt vir drie faktore was 0,866 en die gemiddelde residuele telling was 0,0443. Twee van hierdie faktore was besonder goed bepaal met verskeie hoë ladings, dog die derde het slegs twee items met hoë ladings gehad. Vervolgens is slegs die eerste twee skale (faktore) aan itemontleding onderwerp. Hieruit het twee onafhanklike skale na vore gekom (Skale I en II).

Skaal I dui op daardie attribute wat vanuit 'n werkgewersoogpunt, die vrou as meer toereikend en geskik beskou vir die wêreld van werk en veral vir bestuursposisies. Skaal II daarenteen, dui op daardie unieke vroulike attribute, wat haar vanuit 'n werkgewersoogpunt, as minder toereikend en geskik beskou vir die wêreld van werk en per implikasie ook vir bestuursposisies.

Meetinstrument 5

Sewe faktore is met behulp van 'n hooffaktorontleding getrek.

TABEL 2
BETROUBAARHEIDSBEPALING VAN SKALE I EN II TEN OPSIGTE VAN DIE VIER KULTUURGROEPE

SKAAL I1. SWART VROUE

GETAL ITEMS	ITERASIE	CRONBACH KOËFFISIËNT ALFA	ITEMS UITGESKAKEL
15	0	0,955	
14	1	0,956	VR 20

2. INDIËR-VROUE

GETAL ITEMS	ITERASIE	CRONBACH KOËFFISIËNT ALFA	ITEMS UITGESKAKEL
15	0	0,955	GEEN

3. KLEURLING-VROUE

GETAL ITEMS	ITERASIE	CRONBACH KOËFFISIËNT ALFA	ITEMS UITGESKAKEL
15	0	0,964	GEEN

4. BLANKE VROUE

GETAL ITEMS	ITERASIE	CRONBACH KOËFFISIËNT ALFA	ITEMS UITGESKAKEL
15	0	0,956	
14	1	0,957	VR 20

SKAAL II1. SWART VROUE

GETAL ITEMS	ITERASIE	CRONBACH KOËFFISIËNT ALFA	ITEMS UITGESKAKEL
5	0	0,734	GEEN

2. INDIËR-VROUE

GETAL ITEMS	ITERASIE	CRONBACH KOËFFISIËNT ALFA	ITEMS UITGESKAKEL
5	0	0,744	GEEN

3. KLEURLING-VROUE

GETAL ITEMS	ITERASIE	CRONBACH KOËFFISIËNT ALFA	ITEMS UITGESKAKEL
5	0	0,783	GEEN

4. BLANKE VROUE

GETAL ITEMS	ITERASIE	CRONBACH KOËFFISIËNT ALFA	ITEMS UITGESKAKEL
5	0	0,774	GEEN

BETROUBAARHEIDSBEPALING VAN SKALE I EN II TEN OPSIGTE VAN VROUE IN DIE ALGEMEEN

SKAAL I

GETAL ITEMS	ITERASIE	CRONBACH KOËFFISIËNT ALFA	ITEMS UITGESKAKEL
53	0	0,984	
52	1	0,984	VR 39
50	2	0,985	VR 37, 41

SKAAL II

GETAL ITEMS	ITERASIE	CRONBACH KOËFFISIËNT ALFA	ITEMS UITGESKAKEL
10	0	0,805	
9	1	0,803	VR 32
8	2	0,831	VR 22

Faktore 4 en 7 was egter swak bepaal sonder enige items met hoë ladings. Vervolgens is vereenvoudigde faktortellings (VFT) bereken ten opsigte van die oorblywende vyf faktore. Hierdie VFT's is geïnterkorreleer en weereens aan 'n faktorontleding

onderwerp. Daar was slegs twee eigenwaardes groter as een, gevolglik is slegs twee tweedeorde-faktore getrek.

Die items van die onderskeie faktore is vervolgens aan

itemontleding onderwerp. Hieruit het twee onafhanklike skale (Skale I en II) voortvloei, wat matig negatief gekorreleerd was met mekaar ($-0,211$).

Skaal I dui op daardie attribute wat vanuit 'n werkgewersoogpunt, die vrou as meer toereikend en geskik beskou vir die wêreld van werk en veral vir bestuursposisies. Skaal II daarenteen, dui op daardie unieke vroulike attribute, wat haar vanuit 'n werkgewersoogpunt, as minder toereikend en geskik maak vir die wêreld van werk en per implikasie ook vir bestuursposisies.

In totaal is daar dus 10 tellings wat die persepsies van manlike bestuurders weerspieël: Vier maal twee ten opsigte van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe en twee ten opsigte van vroue in die algemeen.

Die betroubaarheid van die twee skale vir vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, asook vir vroue in die algemeen, verskyn in Tabel 2. Die betroubaarheid van Skaal I, vir vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, is hoogs aanneemlik en wissel van 0,955 tot 0,964. Die betroubaarheid van Skaal II, vir vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, is laer dog bruikbaar vir die doeleindes van hierdie studie en wissel van 0,734 tot 0,783. Die betroubaarheid van Skale I en II vir vroue in die algemeen, is 0,985 en 0,831 onderskeidelik.

Vervolgens 'n vergelyking van die houdings van manlike bestuurders, opgedeel in sub-groepe gevorm aan die hand van demografiese en biografiese data jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, asook vroue in die algemeen, binne die bedryfskonteks.

TABEL 3
EENRICHTING-VARIANSIEONTLEDING TEN OPSIGTE VAN DIE GEMIDDELDES VAN DIE DRIE SUB-GROEPE
BESTUURDERS GEVORM AAN DIE HAND VAN ETNIESE GROEPERING (SKAAL I)

VELD	BRON VAN VARIANSIE	SOM VAN KWADRATE	GEMIDDELDES VAN KWADRATE	gv	F	P
ETNIESE GROEPERING (DRIE SUB-GROEPE)	SWART VROUE TUSSEN GROEPE BINNE GROEPE	25252,3516 156799,0563	12626,1758 293,6312	2 534	43,00	< 0,0001
	INDIËR-VROUE TUSSEN GROEPE BINNE GROEPE	8237,7021 117744,1790	4118,8511 220,4947	2 534	18,68	< 0,0001
	KLEURLING-VROUE TUSSEN GROEPE BINNE GROEPE	10677,6680 149424,6781	5338,8340 279,8215	2 534	19,08	< 0,0001
	BLANKE VROUE TUSSEN GROEPE BINNE GROEPE	861,3649 97140,5457	430,6825 181,9111	2 534	2,37	0,0947
	VROUE IN DIE ALGEMEEN TUSSEN GROEPE BINNE GROEPE	39065,0898 1211712,5658	19532,5449 2269,1247	2 534	8,61	0,0002

EENRICHTING-VARIANSIEONTLEDING TEN OPSIGTE VAN DIE GEMIDDELDES VAN DIE DRIE SUB-GROEPE
BESTUURDERS GEVORM AAN DIE HAND VAN ETNIESE GROEPERING (SKAAL II)

VELD	BRON VAN VARIANSIE	SOM VAN KWADRATE	GEMIDDELDES VAN KWADRATE	gv	F	P
ETNIESE GROEPERING (DRIE SUB-GROEPE)	SWART VROUE TUSSEN GROEPE BINNE GROEPE	1295,7904 20443,8447	647,8952 38,2844	2 534	16,92	< 0,0001
	INDIËR-VROUE TUSSEN GROEPE BINNE GROEPE	367,7919 18061,6979	183,8960 33,8234	2 534	5,44	0,0046
	KLEURLING-VROUE TUSSEN GROEPE BINNE GROEPE	806,2447 18998,0607	403,1223 35,5769	2 534	11,33	< 0,0001
	BLANKE VROUE TUSSEN GROEPE BINNE GROEPE	428,6317 19383,2044	214,3159 36,2981	2 534	5,90	0,0029
	VROUE IN DIE ALGEMEEN TUSSEN GROEPE BINNE GROEPE	1523,5200 43177,2100	761,7600 80,8562	2 534	9,42	0,0001

GROEP 1: BLANKE ENGELSPREKENDE MANLIKE BESTUURDERS
GROEP 2: BLANKE AFRIKAANSPREKENDE MANLIKE BESTUURDERS
GROEP 3: ANDERSKLEURIGE MANLIKE BESTUURDERS

TABEL 4
TUKEY SE METODE VAN GESTUDENTIFIEERDE VARIASIEWYDTE: VERGELYKING VAN DIE GEMIDDELDES VAN DRIE SUB-GROEPE TEN OPSIGTE VAN ETNIESE GROEPERING

VERANDERLIKES	GROEP 1		GROEP 2		GROEP 3		GROEPE 1/2	GROEPE 1/3	GROEPE 2/3
	\bar{X}_1	N ₁	\bar{X}_2	N ₂	\bar{X}_3	N ₃			
<u>SWART VROUE</u>									
SKAAL I	70,96	124	65,76	316	84,18	97	#	*	*
SKAAL II	20,18	124	20,44	316	16,34	97		*	*
<u>INDIËR-VROUE</u>									
SKAAL I	81,27	124	75,99	316	85,99	97	*	#	*
SKAAL II	17,34	124	18,16	316	15,96	97			*
<u>KLEURLING-VROUE</u>									
SKAAL I	75,41	124	70,64	316	82,41	97	#	*	*
SKAAL II	18,30	124	19,04	316	15,74	97		*	*
<u>BLANKE VROUE</u>									
SKAAL I	86,70	124	83,59	316	84,51	97			*
SKAAL II	16,88	124	17,96	316	15,63	97			*
<u>VROUE IN DIE ALGEMEEN</u>									
SKAAL I	270,69	124	256,31	316	276,49	97	#		*
SKAAL II	30,36	124	32,67	316	28,39	97	#		*

* 1% VLAKE VAN BEDUIDENDHEID

5% VLAKE VAN BEDUIDENDHEID

GROEP 1: BLANKE ENGELSSPREKENDE MANLIKE BESTUURDERS

GROEP 2: BLANKE AFRIKAANSSPREKENDE MANLIKE BESTUURDERS

GROEP 3: ANDERSKLEURIGE MANLIKE BESTUURDERS

Groepering volgens kultuurgroep

(i) Verskille in die houdings van die drie sub-groepe manlike bestuurders (blanke Engelssprekendes, blanke Afrikaanssprekendes en anderskleuriges) jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, asook vroue in die algemeen, binne die bedryfskonteks

Ten einde te toets of die vektore van gemiddeldes van hierdie drie sub-groepe statisties beduidend van mekaar verskil ten opsigte van Skale I en II, is daar 'n meerveranderlike analise van variansie (MANOVA) gedoen. Hieruit blyk dit dat Wilks se koëffisiënt Lambda 'n waarde van 0,7738 het, met 'n geassosieerde $F(20, 1050) = 7,18$; $p < 0, 0001$. Gevolglik is daar voortgegaan met eenrigting-variensieontleding (ANOVA) ten opsigte van elk van die veranderlikes.

Uit 'n inspeksie van Tabel 3 (Skale I en II) blyk dit dat daar statisties beduidende verskille bestaan ten opsigte van die gemiddeldes van die drie substeekproewe se sieninge rondom swart, Indiër-, Kleurling- en blanke vroue, asook vroue in die algemeen op albei skale, met die uitsondering van blanke vroue, ten opsigte van Skaal I.

Ten opsigte van die veranderlikes wat statisties beduidend van mekaar verskil, is daar vervolgens voortgegaan om aan die hand van Tukey se metode van gestudentifieerde variasiewydte, meervoudige vergelykings te tref, ten einde te bepaal waar die verskille lê, asook die rigting van sodanige verskille. Hierdie resultate verskyn in Tabel 4.

Uit 'n inspeksie van Tabel 4, blyk dit dat hoewel die gemiddeldes van die drie sub-groepe statisties beduidend van mekaar verskil, al die beoordelings relatief positief is, dit wil sê in absolute terme is die beoordelings van al drie die sub-groepe betreklik gunstig. By nadere ondersoek blyk dit dat ten opsigte van Skaal 1, die gemiddeldes van die anderskleurige manlike bestuurders statisties beduidend hoër is as dié van die blanke manlike bestuurders. Dit geld vir vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, asook vir vroue in die algemeen. 'n Uitsondering op die reël is egter dat die blanke vroue en vroue in die algemeen se gemiddeldes soos

beoordeel deur die blanke Engelssprekende manlike bestuurders nie statisties beduidend verskil van dié van die anderskleurige manlike bestuurders nie.

Bogenoemde dui daarop dat anderskleurige manlike bestuurders die vroue as meer toereikend en geskik beskou vir bestuursposisies as blanke manlike bestuurders.

Daar is wel verskille te bemerk in die gemiddeldes van die twee groepe blanke manlike bestuurders, maar minder so as tussen die twee blanke groepe manlike bestuurders enersyds, en die anderskleurige groep manlike bestuurders, andersyds.

Wat Skaal II betref, blyk dit dat die gemiddeldes van die anderskleurige manlike bestuurders statisties beduidend laer is as dié van die blanke manlike bestuurders. Dit geld vir vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, asook vir vroue in die algemeen. 'n Uitsondering op die reël is egter dat die blanke vroue en vroue in die algemeen se gemiddeldes soos beoordeel deur die blanke Engelssprekende manlike bestuurders nie statisties beduidend verskil van dié van anderskleurige manlike bestuurders nie.

Bogenoemde dui daarop dat, waar dit gaan oor die vordering van vroue binne die bedryfskonteks, die anderskleurige manlike bestuurders daardie attribute uniek aan die vroue as minder belemmerend beskou as die blanke manlike bestuurders.

Hipotese 1 word gevolglik gesteun.

(ii) Verskille in die houdings van die totale groep manlike bestuurders jeens die vordering van kontrasterende groepe vroue (elke kultuurgroep afgepaar met elke ander kultuurgroep), asook soortgelyke vergelykings ten opsigte van die drie sub-groepe manlike bestuurders.

Eerstens word die houdings van die totale steekproef manlike bestuurders jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe aan die hand van kontrasterende groepe, vergelyk. Dit word gevolg deur soortgelyke vergelykings ten opsigte van blanke Engelssprekende-, blanke Afrikaanssprekende- en anderskleurige manlike bestuurders.

Ter illustrasie word die beduidendheid van verskille in gemiddeldes ten opsigte van die houdings van die totale steekproef manlike bestuurders jeens die vordering van swart teenoor Indiër-vroue, in meer besonderhede bespreek. Hierdie inligting word in Tabel 5 gegee.

TABEL 5
BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE IN GEMIDDELDDES TEN OPSIGTE VAN DIE HOUDINGS VAN MANLIKE BESTUURDERS JEENS DIE VORDERING VAN SWART TEENOR INDIËR-VROUE BINNE DIE BEDRYFSKONTEKS

VERANDERLIKES	\bar{X}	S	N	t-waarde	gv	p(t)
SWART vs INDIËR-VROUE						
SKAAL I	-8,7300	12,7689	537	-15,84	536	<0,0001
SKAAL II	2,0689	4,5434	537	10,55	536	<0,0001

HOTELLING $T^2 = 268,5725$

F-WAARDE = 134,0357

gv = 2 en 535

$p(F) < 0,0001$

\bar{X} dui op die verskil in gemiddeldes tussen swart en Indiër-vroue

Uit 'n inspeksie van Tabel 5 blyk dit dat Hotelling se T^2 gelyk is aan 268,5725, met 'n geassosieerde $F(2, 535) = 134,04$, $p < 0,0001$. Dit blyk dus dat die vektore van gemiddeldes van die twee afgepaarde groepe, swart teenoor Indiër-vroue, statisties beduidend van mekaar verskil. Daar kan derhalwe voortgegaan word om die t-toetse te vertolk.

\bar{X} dui op die verskil in gemiddeldes tussen die twee afgepaarde groepe. Die tweede groep word telkens van die eerste groep afgetrek. In hierdie geval word die gemiddelde van Indiër-vroue afgetrek van die gemiddelde van swart vroue. 'n Minus teken dui daarop dat die tweede groep 'n hoër telling as die eerste groep behaal het en omgekeerd vir 'n positiewe teken.

TABEL 6
BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE IN GEMIDDELDDES TEN OPSIGTE VAN DIE HOUDINGS VAN MANLIKE BESTUURDERS JEENS DIE VORDERING VAN VROUE KOMENDE UIT DIE VIER VERSKILLENDE KULTUURGROEPE BINNE DIE BEDRYFSKONTEKS

	SWART VROUE	INDIËR-VROUE	KLEURLING-VROUE	BLANKE VROUE
SWART VROUE		$\bar{X} = -8,7300$ $S = 12,7689$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = -3,5810$ $S = 11,0621$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = -14,1899$ $S = 16,1878$ $p < 0,0001$
INDIËR-VROUE	$\bar{X} = 2,0689$ $S = 4,5434$ $p < 0,0001$		$\bar{X} = 5,1490$ $S = 9,5513$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = -5,4600$ $S = 9,8877$ $p < 0,0001$
KLEURLING-VROUE	$\bar{X} = 1,3687$ $S = 4,0865$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = -0,7002$ $S = 3,6714$ $p < 0,0001$		$\bar{X} = -10,6089$ $S = 12,2651$ $p < 0,0001$
BLANKE VROUE	$\bar{X} = 2,3538$ $S = 5,4284$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = 0,2849$ $S = 3,9887$ $p < 0,0979$	$\bar{X} = 0,9851$ $S = 4,1658$ $p < 0,0001$	

n = 537

Skaal I: Bo-driehoekgedeelte

Skaal II: Onder-driehoekgedeelte (gearseerd)

\bar{X} dui op die verskil in gemiddeldes tussen twee afgepaarde groepe vroue

Die beskrywing van Skale I en II moet egter in gedagte gehou word by die interpretasie van die verkreeë resultate.

Wat Skaal I betref, blyk dit dat die gemiddeldes van Indiër-vroue statisties beduidend hoër is as dié van swart vroue (-8,7300). Dit dui daarop dat die totale groep manlike bestuurders Indiër-vroue as meer toereikend en geskik beskou vir bestuursposisies as swart vroue.

Wat Skaal II betref, blyk dit dat die gemiddeldes van swart vroue statisties beduidend hoër is as dié van Indiër-vroue (2,0689). Dit dui daarop dat waar dit gaan oor die vordering van vroue binne die bedryfskonteks, die totale groep manlike bestuurders die attribute uniek aan die vrou, as minder belemmerend beskou vir Indiër-vroue as vir swart vroue.

Soortgelyke vergelykings is getref vir elke ander afgepaarde groep vroue. Tabel 5 dien as voorbeeld van die soort vergelykings en berekenings wat gedoen is. Ten einde ruimte te bespaar, word slegs die resultate van dié vergelykings, naamlik die verskille in gemiddeldes tussen die onderskeie kontrasterende kultuurgroepe, asook die ooreenstemmende standaardafwykings, in 'n samevattende tabel weergegee. Die afsonderlike tabelle is egter op aanvraag beskikbaar.

(a) Manlike bestuurders

Tabel 6 dui op die beduidendheid van verskille in gemiddeldes ten opsigte van die houdings van die totale groep manlike bestuurders jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe.

In die lees van hierdie en daaropvolgende tabelle is dit noodsaaklik om sistematies en stapsgewys te werk te gaan. Die bo-driehoekgedeelte van die matriks bevat die inligting ten opsigte van Skaal I, en behoort rygewys gelees te word.

Die onder-driehoekgedeelte van die matriks bevat die inligting ten opsigte van Skaal II, en behoort kolomgewys gelees te word.

Sowel die bo-driehoekgedeelte as die onder-driehoekgedeelte van die matriks bevat slegs die helfte van die inligting van al die moontlike vergelykings. Daar is in wese twaalf vergely-

kings per skaal, maar as gevolg van ekonomiese redes word slegs ses van die twaalf vergelykings in die tabel weergegee. Die ander ses vergelykings is van presies dieselfde omvang, dog van teenoorgestelde teken. Byvoorbeeld, die verskil in gemiddeldes van swart teenoor Indiër-vroue is -8, 7300, terwyl dié van Indiër- teenoor swart vroue +8, 7300 is.

Wat Skaal I betref, dit wil sê die bo-driehoekgedeelte van die matriks, blyk dit dat die gemiddeldes ten opsigte van swart vroue statisties beduidend laer is as dié van Indiër- (-8, 7300), Kleurling- (-3, 5810) en blanke vroue (-14, 1899). Dit dui daarop dat die totale groep manlike bestuurders, Indiër-, Kleurling- en blanke vroue as meer toereikend en geskik beskou vir bestuursposisies as swart vroue.

Verder blyk dit dat die gemiddeldes ten opsigte van Indiër-vroue statisties beduidend hoër is as dié van swart (+8, 7300) en Kleurling-vroue (+5, 1490), maar laer as dié van blanke vroue (-5, 4600). Dit dui daarop dat die totale groep manlike bestuurders, Indiër-vroue as meer toereikend en geskik beskou vir bestuursposisies as swart en Kleurling-vroue, terwyl Indiër-vroue weer as minder toereikend en geskik beskou word as blanke vroue.

Dit blyk voorts dat die gemiddeldes ten opsigte van Kleurling-vroue statisties beduidend hoër is as die gemiddeldes van swart vroue (+3, 5810), maar laer as dié van Indiër- (-5, 1490) en blanke vroue (-10, 6089). Dit dui daarop dat die totale groep manlike bestuurders, Kleurling-vroue as meer toereikend en geskik beskou vir bestuursposisies as swart vroue, terwyl Kleurling-vroue weer as minder toereikend en geskik beskou word as Indiër- en blanke vroue.

Verder blyk dit dat die gemiddeldes ten opsigte van blanke vroue statisties beduidend hoër is as dié van swart (+14, 1899), Indiër- (+5, 4600) en Kleurling-vroue (+10, 6089). Dit dui daarop dat die totale groep manlike bestuurders, blanke vroue as meer toereikend en geskik beskou vir bestuursposisies as swart, Indiër- en Kleurling-vroue.

Wat Skaal II betref, dit wil sê die onder-driehoekgedeelte van die matriks, blyk dit dat die gemiddeldes ten opsigte van swart

vroue statisties beduidend hoër is as dié van Indiër- (+2, 0689), Kleurling- (+1, 3687) en blanke vroue (+2, 3538). Dit dui daarop dat die totale groep manlike bestuurders, die attribute uniek aan die vrou, as minder belemmerd beskou vir Indiër-, Kleurling- en blanke vroue, as vir swart vroue.

Dit blyk voorts dat die gemiddeldes ten opsigte van Indiër-vroue statisties beduidend laer is as dié van swart (-2, 0689) en Kleurling-vroue (-0, 7002), en nie-statisties beduidend verskil van blanke vroue. Dit dui daarop dat die totale groep manlike bestuurders die attribute uniek aan die vrou as minder belemmerend beskou vir Indiër-vroue as vir swart en Kleurling-vroue. Die groep staan egter neutraal in hul houdings teenoor Indiër- en blanke vroue.

Verder blyk dit dat die gemiddeldes ten opsigte van Kleurling-vroue statisties beduidend laer is as dié van swart vroue (-1, 3687), maar hoër as dié van Indiër- (+0, 7002) en blanke vroue (+0, 9851). Dit dui daarop dat die totale groep manlike bestuurders die attribute uniek aan die vrou as minder belemmerend beskou vir Kleurling-vroue as vir swart vroue, terwyl dit weer as meer belemmerend beskou word vir Kleurling-vroue as vir Indiër- en blanke vroue.

Dit blyk voorts dat die gemiddeldes ten opsigte van blanke vroue statisties beduidend laer is as dié van swart (-2, 3538) en Kleurling-vroue (-0, 9851) en nie-statisties beduidend verskil vergeleke met Indiër-vroue. Dit dui daarop dat die totale groep manlike bestuurders die attribute uniek aan die vrou as minder belemmerend beskou vir blanke vroue as vir swart en Kleurling-vroue, maar dat die groep neutraal staan in hul houdings teenoor Indiër- en blanke vroue.

Die vertolking van die houdings van blanke Engelssprekende-, blanke Afrikaanssprekende- en anderskleurige manlike bestuurders (Tabelle 7, 8 en 9) geskied op dieselfde wyse as vir die totale groep manlike bestuurders (Tabel 6), met die uitsondering dat minder detail gegee sal word. Slegs die finale tendense sal uitgelig word.

Hipotese 2 word gevolglik gesteun wat hierdie vergelykings betref.

TABEL 7

BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE IN GEMIDDELDES TEN OPSIGTE VAN DIE HOUDINGS VAN BLANKE ENGELSPREKENDEN MANLIKE BESTUURDERS JEENS DIE VORDERING VAN VROUE KOMENDE UIT DIE VIER VERSKILLENDE KULTUURGROEPE BINNE DIE BEDRYFSKONTEKS

	SWART VROUE	INDIËR-VROUE	KLEURLING-VROUE	BLANKE VROUE
SWART VROUE		$\bar{X} = -10,3065$ $S = 11,7239$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = -4,4516$ $S = 10,3644$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = -15,7419$ $S = 13,7379$ $p < 0,0001$
INDIËR-VROUE	$\bar{X} = 2,8387$ $S = 3,7142$ $p < 0,0001$		$\bar{X} = 5,8548$ $S = 10,0046$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = -5,4355$ $S = 8,3015$ $p < 0,0001$
KLEURLING-VROUE	$\bar{X} = 1,8790$ $S = 3,2299$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = -0,9597$ $S = 3,4439$ $p = 0,0001$		$\bar{X} = -11,2903$ $S = 10,5897$ $p < 0,0001$
BLANKE VROUE	$\bar{X} = 3,2984$ $S = 4,8051$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = 0,4597$ $S = 4,0312$ $p = 0,2066$	$\bar{X} = 1,4194$ $S = 3,9552$ $p = 0,0001$	

n = 124

Skaal I: Bo-driehoekgedeelte

Skaal II: Onder-driehoekgedeelte (gearsaai)

\bar{X} dui op die verskil in gemiddeldes tussen twee afgepaarde groepe vroue

TABEL 8
 BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE IN GEMIDDELDES TEN OPSIGTE VAN DIE HOUDINGS VAN BLANKE AFRIKAANS-
 SPREKENDE MANLIKE BESTUURERS JEENS DIE VORDERING VAN VROUE KOMENDE UIT DIE VIER VERSKILLENDE
 KULTUURGROEPE BINNE DIE BEDRYFSKONTEKS

	SWART VROUE	INDIËR-VROUE	KLEURLING-VROUE	BLANKE VROUE
SWART VROUE		$\bar{X} = -10,2342$ $S = 13,2601$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = - 4,8797$ $S = 10,9367$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = -17,8354$ $S = 15,6109$ $p < 0,0001$
INDIËR-VROUE	$\bar{X} = 2,2848$ $S = 4,7363$ $p < 0,0001$		$\bar{X} = 5,3544$ $S = 9,8381$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = - 7,6013$ $S = 9,7159$ $p < 0,0001$
KLEURLING-VROUE	$\bar{X} = 1,4051$ $S = 4,1923$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = - 0,8797$ $S = 3,7397$ $p < 0,0001$		$\bar{X} = -12,9557$ $S = 12,4584$ $p < 0,0001$
BLANKE VROUE	$\bar{X} = 2,4873$ $S = 5,6245$ $p < 0,0001$	$\bar{X} = 0,2025$ $S = 4,0391$ $p = 0,3734$	$\bar{X} = 1,0823$ $S = 4,0848$ $p < 0,0001$	

n = 316

Skaal I: Bo-driehoekgedeelte

Skaal II: Onder-driehoekgedeelte (gearseerd)

\bar{X} dui op die verskil in gemiddeldes tussen twee afgepaarde groepe vroue

(b) Blanke Engelsprekende manlike bestuurders

Tabel 7 dui op die beduidendheid van verskille in gemiddeldes ten opsigte van die houdings van blanke Engelsprekende manlike bestuurders jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, binne die bedryfskonteks.

Wat Skaal I betref, word die tendens van die totale groep manlike bestuurders (Tabel 6) herhaal vir die blanke Engelsprekende manlike bestuurders. Dit dui daarop dat blanke vroue as meer toereikend en geskik beskou word vir bestuursposisies, as Indiër-vroue, gevolg deur Kleurling-vroue, dan swart vroue.

Ook wat Skaal II betref, word die vorige tendens herhaal. Die blanke Engelsprekende manlike bestuurders staan neutraal in hul houdings teenoor Indiër- en blanke vroue ten opsigte van die attribute uniek aan die vrou, terwyl dit weer as minder belemmerend beskou word vir Kleurling-vroue as vir swart vroue.

Hipotese 2 word gevolglik gesteun wat hierdie vergelykings betref.

(c) Blanke Afrikaanssprekende manlike bestuurders

Tabel 8 dui op die beduidendheid van verskille in gemiddeldes ten opsigte van die houdings van blanke Afrikaanssprekende manlike bestuurders jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, binne die bedryfskonteks.

Wat Skaal I betref, word die tendens van sowel die totale groep manlike bestuurders (Tabel 6) as die blanke Engelsprekende manlike bestuurders (Tabel 7) herhaal. Dit dui daarop dat blanke vroue as meer toereikend en geskik beskou word vir bestuursposisies, as Indiër-vroue, gevolg deur Kleurling-vroue, dan swart vroue.

Ook wat Skaal II betref, word die vorige tendens herhaal. Die blanke Afrikaanssprekende manlike bestuurders staan neutraal in hul houdings teenoor Indiër- en blanke vroue ten

opsigte van die attribute uniek aan die vrou, terwyl dit weer as minder belemmerend beskou word vir Kleurling-vroue as vir swart vroue.

Hipotese 2 word gevolglik gesteun wat hierdie vergelykings betref.

(d) Anderskleurige manlike bestuurders

Tabel 9 dui op die beduidendheid van verskille in gemiddeldes ten opsigte van die houdings van anderskleurige manlike bestuurders jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, binne die bedryfskonteks.

Wat Skaal I betref, blyk dit dat daar slegs tussen Indiër- en Kleurling-vroue en tussen Kleurling- en blanke vroue statisties beduidende verskille in die gemiddeldes bestaan. Die verskille dui daarop dat sowel Indiër- as blanke vroue as meer toereikend en geskik beskou word vir bestuursposisies as Kleurling-vroue.

Vir al die ander vergelykings bestaan daar nie statisties beduidende verskille nie.

Wat Skaal II betref, blyk daar geen statisties beduidende verskille te wees ten opsigte van enige van die vergelykings nie.

Hipotese 2 word slegs gedeeltelik gesteun wat hierdie vergelykings betref.

Ten einde die leser te help om 'n geheelbeeld te kan vorm van die talryke bevindinge, word dit saamgevat in tabel 10.

BESPREKING EN GEVOLGTREKKING

Die bevindinge van hierdie studie hou verband met die bepaalde steekproef wat gebruik is en kan nie sondermeer oor alle universa veralgemeen word nie. Verder kan die bevindinge nie bloot op die oog af vertolk word nie, omrede die verskille in houdings soos aangedui deur die onderskeie kultuurgroepe, nie noodwendig 'n kulturele oorsprong het nie, maar moontlik te vinde is in die agtergrond van die betrokke respondent.

TABEL 9
 BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE IN GEMIDDELDDES TEN OPSIGTE VAN DIE HOUDINGS VAN ANDERSKLEURIGE
 MANLIKE BESTUURDERS JEENS DIE VORDERING VAN VROUE KOMENDE UIT DIE VIER VERSKILLENDE KULTUUR-
 GROEPE BINNE DIE BEDRYFSKONTEKS

	SWART VROUE	INDIËR-VROUE	KLEURLING-VROUE	BLANKE VROUE
SWART VROUE		$\bar{X} = -1,8144$ $S = 9,9146$ $p = 0,0746$	$\bar{X} = 1,7629$ $S = 10,8510$ $p = 0,1129$	$\bar{X} = -0,3299$ $S = 13,4418$ $p = 0,8095$
INDIËR-VROUE	$\bar{X} = 0,3814$ $S = 4,4918$ $p = 0,4050$		$\bar{X} = 3,5773$ $S = 7,7619$ $p = 0,0001$	$\bar{X} = 1,4845$ $S = 9,1653$ $p = 0,1139$
KLEURLING-VROUE	$\bar{X} = 0,5979$ $S = 4,6113$ $p = 0,2046$	$\bar{X} = 0,2165$ $S = 3,6235$ $p = 0,5576$		$\bar{X} = -2,0928$ $S = 9,7437$ $p = 0,0370$
BLANKE VROUE	$\bar{X} = 0,7113$ $S = 5,2161$ $p = 0,1824$	$\bar{X} = 0,3299$ $S = 3,7962$ $p = 0,3942$	$\bar{X} = 0,1134$ $S = 4,5891$ $p = 0,8082$	

n = 97

Skaal I: Bo-driehoekgedeelte

Skaal II: Onder-driehoekgedeelte (gearsend)

\bar{X} dui op die verskil in gemiddeldes tussen twee afgepaarde groepe vroue

TABEL 10
 WESENTLIKE BEVINDINGE VAN ONDERHAWIGE STUDIE

VERANDERLIKES	BEVINDINGE	STEUN VIR HIPOTESE	TABEL-VERWYSING
Metriese eienskappe van meetinstrumente	Meetinstrumente 1-4: - getal gemeenskaplike faktore: 2 - betroubaarheid: hoogs aanneemlik Meetinstrument 5: - getal faktore: 2 - betroubaarheid: hoogs aanneemlik		Tabel 2
Hipotese 1 (drie sub-groepe)	Die gemiddeldes van die drie sub-groepe verskil statisties beduidend van mekaar, dog al die beoordelings is relatief positief. Skaal I: Anderskleurige manlike bestuurders beskou die vrou as meer toereikend en geskik vir bestuursposisies as die twee groepe blanke manlike bestuurders. Skaal II: Anderskleurige manlike bestuurders beskou die attribute uniek aan die vrou as minder belemmerend in die vordering van vroue as die twee groepe blanke manlike bestuurders.	ten volle	Tabelle 3 en 4
Hipotese 2	Die totale groep manlike bestuurders, asook albei groepe blanke manlike bestuurders, plaas die vroue komende uit die vier kultuurgroepe, in 'n bepaalde hiërargiese orde van voorkeur, naamlik blanke vroue, gevolg deur Indiër-vroue, dan Kleurling- en laastens swart vroue. Anderskleurige manlike bestuurders sien slegs verskille tussen Kleurling- en Indiër-vroue enersyds en Kleurling- en blanke vroue andersyds; blanke en Indiër-vroue geniet dus voorkeur bo Kleurling-vroue; geen verdere verskille is aangedui nie.	ten volle slegs gedeeltelik	Tabelle 5-9

Daar is 'n magdom demografiese en biografiese veranderlikes wat moontlik 'n invloed op hierdie houdings mag hê, soos onder andere akademiese kwalifikasies, bestuurservaring, asook blootstelling aan die vrou as bestuurder, binne die bedryfskonteks.

Vir die huidige word daar volstaan met die hoofdoelstelling van die studie, naamlik om die houdings van manlike bestuurders, te wete blanke Engelssprekendes, blanke Afrikaanssprekendes en anderskleuriges, jeens die vordering van vroue komende uit die vier verskillende kultuurgroepe, asook

die vordering van vroue in die algemeen, binne die Suid-Afrikaanse bedryfskonteks te bepaal. Daar is wel verskille in die houdings van die bestuurders uit die onderskeie kultuurgroepe ten opsigte van vroue komende uit die vier kultuurgroepe, asook vroue in die algemeen gevind, maar 'n verklaring oor wat ten grondslag van hierdie verskille in houdings lê, kan nie sondermeer gegee word nie.

Die ontwerp van die onderhawige studie leen sig egter nie tot 'n uitvoerige ontleding van hierdie verskille nie. 'n Ander-soortige ontwerp waarin die onderskeie etniese groepe vooraf gelykgeskakel is ten opsigte van 'n hele reeks demografiese en biografiese veranderlikes, is nodig ten einde 'n uitvoerige verklaring vir hierdie verskille in houdings te kan gee. So 'n ontwerp is nodig as gevolg van die teenwoordigheid van verskeie steuringsveranderlikes, asook moontlike interaksies tussen sodanige veranderlikes. 'n Reeks toekomstige studies met andersoortige ontwerpe sal dus onderneem moet word ten einde moontlike antwoorde op hierdie verskille in houdings te kan verskaf.

VERWYSINGS

- Analoui, F. (1990). Effective management with people skills. *Journal of Management Psychology*, 5 (3), i-iii.
- Brooks, J. (1991). The attitudes of white civil servants to the upward occupational mobility of africans and so-called coloureds: Findings from four municipalities in the Western Cape. In L. Human (Ed.). *Educating and developing managers for a changing South Africa: Selected essays*. Cape Town: Juta, 66-95.
- Coe, T. (1993). Invest in women. *Professional manager*, January, 7.
- Datnow, B., Birch, S. & Human, L. (1990). Perceptions of, and attitudes towards, the employment and advancement of women in the Legal and Advertising professions in the Cape Peninsula. *South African Journal of Labour Relations*, 14 (2), June, 43-66.
- Day, R. (1991). The attitudes of white male MBA students towards the advancement of blacks and white women in business. In L. Human (Ed.). *Educating and developing managers for a changing South Africa: Selected essays*. Cape Town: Juta, 27-65.
- Erwee, R. (1992). Organisational variables influencing female advancement in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 23, 8-15.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Gibbins, R.J., Ponting, R. & Symons, G.L. (1981). Feminist egalitarian, social action orientation and occupational roles: A cross-national study. In G. Kurian & R. Ghosh (Eds.). *Women in the family and the Economy*. Westport: Greenwood Press, 143-164.
- Hammond, V. (1992). Women managers: Developing their full potential. In M. Syrett & C. Hogg (Eds.). *Frontiers of leadership: An essential reader*. Oxford UK and Cambridge USA: Blackwell, 511-524.
- Heilman, M.E., Black, C.J., Martell, R.F. & Simon, M.C. (1989). Has anything changed? Current characteristics of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.
- Human, L. & Allie, F. (1988). Attitudes of white english-speaking male managers to the advancement of woman in business. *South African Journal of Labour Relations*, 12 (2) June, 38-50.
- Human, L. & Icely, N. (1987). Trends in the attitudes of white workers to the upward occupational mobility of blacks: Finding from two Companies. *South African Journal of Labour Relations*, 11 (2), June, 4-23.
- Human, L. & Kruger, G.P.N. (1990). The attitudes of skilled and semiskilled white and indian workers to one another and to the advancement of africans in the Sugar Milling Industry in South Africa. *South African Journal of Labour Relations*, 14 (4), December, 19-40.
- Human, L. & Pringle, H. (1986). The attitudes of white workers to the vertical occupational mobility of blacks: An introductory study. *South African Journal of Labour Relations*, 10 (3-4), September-December, 21-34.
- Human, P. (1988). *Do multi-nationals make a difference? A comparison of the value orientations of multi-nationals with local companies operating in South Africa*. Paper presented at Multi-National Culture Conference, New York, Hofstra University.
- Human, P. & Hofmeyr, K. (1987). Attitudes of South African managers to the advancement of blacks in business. *South African Journal of Labour Relations*, 11 (3), September, 5-19.
- Kamfer, L. (1989). Demographic factors affecting white attitudes to black advancement in a South African organisation. *Journal of Industrial Psychology*, 15 (2), 16-20.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic.
- Lipton, M. (1986). Successful women in a man's world: The myth of managerial adrogny. In L.L. Moore (Ed.). *Not as far as you think*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1991). *Megatrends 2000: The next 10 years... major changes in your life and world*. London: Pan Books.
- Peters, T. (1990). The best new managers will listen, motivate, support: Isn't that just like a woman? *Working Woman*, September, 216-217.
- Plug, C., Meyer, W.F., Louw, D.A. & Gouws, L.A. (1986). *Psigologiese Woordboek* (Tweede uitgawe). Johannesburg: McGraw-Hill.
- Prekel, T. (1988). Emergent career trends. *Unpublished manuscript*. Pretoria: Women, Leadership and Development Conference.
- Reavley, M.A. & Naughton, T.J. (1993). The effect of gender-based training on selection decisions. *Women in Management Review*, 8, (4), 16-21.
- Rosener, J.F. (1992). Ways women lead. *Harvard Business Review*, November-December, 119-125.
- Terborg, J.R., Peters, L.H., Ilgen, D.R. & Smith, F. (1977). Organisational and personal correlates of attitudes towards women as managers. *Academy of Management Journal*, 20, 89-100.