

BEPLANNING EN DIE VERANDERENDE ROL VAN DIE VROU IN DIE SAMELEWING

Margriet Theron, B.Sc., B.Com.(Hon.), MBL



Hierdie artikel is gegrond op 'n verhandeling wat deel vorm van die vereistes vir 'n DBL-graad aan die Skool vir Bedryfsleiding van UNISA.

Die belangrikheid van sosiale verandering vir strategiese beplanning

Die unieke en primêre taak van topbestuur is om vir die kontinuïteit en daarom die toekoms van die onderneming te beplan. Om dit doeltreffend te kan doen, moet hulle bewus bly van subtile veranderings in die omgewing waarin die onderneming fungeer.¹

Die samelewing is besig om in 'n hele paar opsigte drasties te verander. Dit is bestuur se plig om hierdie veranderings te herken, te weet hoe hulle gevorm word en wat die openbare reaksie op die verandering is. Slegs dan kan die onderneming voordeel trek uit die verandering. Bestuur gee dikwels te min aandag aan sosiale veranderings en probleme. Groot sorg sal gewy word aan 'n klein tegnologiese verbetering, terwyl min of geen kwantitatiewe denke aan groot sosiale veranderings gewy word.²

Die rol van die vrou is besig om in baie opsigte te verander. Die beweging is ook nie 'n verbygaande gier nie, maar 'n belangrike sosiale mag met groeiende impak op besigheids-, sosiale, politieke en ekonomiese instellings. Hoewel daar nog op sommige gebiede vertraging in dié verandering is, behoort bestuur daar ernstige aandag aan te wy, die toekomstige potensiaal daarvan te voorsien en konstruktiewe optrede te beplan.³ As hierdie inset nie in ag geneem word nie, sal strategiese beplanning in baie bedryfstakke gebrekkig wees.

Die tradisionele rol van die vrou in die samelewing

Die rol van die vrou in die samelewing word van 'n baie vroeë ouderdom af bepaal.⁴ Die passiewe, huisvroulike beeld word aangemoedig deur speelgoed soos poppe en speelgoedkookgereedskap. In die meerderheid kinderboeke

word seuns as aktief en avontuurlik voorgestel, terwyl meisietjies stil sit en toekyk. Mans word in interessante beroepe uitgebeeld terwyl vrouens gewoonlik met 'n voorskoot aan 'n huishoudelike prentjie uitmaak.

Hoewel daar basies geen verskil in intellek tussen seuns en meisies is nie, verlaag meisies se produktiwiteit en ambisies gou as gevolg van die rol wat hulle verwag word om te vul. Hulle word afhanklik en onderdanig, in plaas van self-versorgend. Gemotiveerde, ambisieuse meisies word as abnormaal beskou. Hierdie hele opset lei daartoe dat vroue aanvaar dat hulle net volle tevredenheid en geluk sal vind in moederskap.

Die rol wat vroue in die sakelewe gaan speel word ook bevestig deur die kursusse wat hulle op skool en universiteit volg. Dit is selfs nog waar in Swede, waar die regering van die standpunt uitgaan dat mans en vroue dieselfde rol in die samelewing het.⁵ Hoewel Sweedse beroepsvoorligters dit beklemtoon dat mense beroepe moet kies sonder oorweging van hulle geslag, kies veel meer meisies die geesteswetenskappe en veel meer seuns tegniese vakke in die hoërskole. Seuns en meisies kies die vakke wat sal lei na wat tradisioneel as mans- en vrouewerk beskou word. Dit is die gevolg van die rol wat seuns en meisies nog verwag dat hulle sal moet speel in die huwelikslewe.

Die huidige status van die vrou in die bestuurswese

As die tradisionele sosiale rol van die vrou in ag geneem word, is dit nie verbasend dat vroue vandag 'n klein deel het in die bestuur van sakeondernemings nie.

In 1965 het Harvard Business Review die resultate van 'n opname gepubliseer oor die houding van bestuurders teenoor vroue in bestuur

onder die titel "Are women executives people?"⁶ Die vraag wat hulle probeer beantwoord het was of die besigheidsgemeenskap vroue as individue sien of as 'n uniforme groep.

Die kwessie het vir Amerikaanse besighede van belang geword ná 'n 1965 amendement van die Wet op Menseregte dit vereis het dat alle werknemers, afgesien van hulle geslag, eenders behandel moet word in alle fasette van indiensneming.

Ses persent van die 2 000 bestuurders (helfte mans, helfte vrouens) wat aan die opname deelgeneem het, was sterk gekant teen vroue in bestuur, terwyl 41% 'n mate van teenkanting teen die idee het. Hierdie respondente glo dat vroue 'n spesiale soort mens is wat 'n spesiale plek het — en daardie plek is nie in bestuur nie. Byna 'n derde van die deelnemers sien baie min geleentheid vir vroue in bestuur en daar was sterk eenstemmigheid dat 'n vrou buitengewoon begaaf en ook oorgekwalifiseer moet wees om 'n sukses in bestuur te maak.

Die redes, in volgorde van belangrikheid, vir die negatiewe houding teenoor vroue in bestuur is, volgens die opname, soos volg:

- die mededinging om bestuursposte is nog skerp
- vroue het hulle uitsluiting uit bestuursposte sonder groot protes aanvaar
- vooroordeel teenoor vroue wat buite die huis werk is goed gevestig in ons kultuur

Verder is gevind dat twee-derdes van die mans ongemaklik sal voel om vir 'n vrouebestuurder te werk terwyl slegs een vyfde van die vroue so 'n situasie ongemaklik sal vind.

Die rol van die vrou in die sakelewe is besig om te verander

Bestuur behoort bewus te wees van die nuwe feminisme wat in baie dele van die wêreld aan die ontplooiing is. Daar is drie denkrigtinge en aspirasies agter hierdie beweging:

- vroue het skielik bewus geword van hulle onderdanige status in die huis en in die wêreld. 'n Strewe na meer onafhanklikheid, selfuitlewing en selfrespek het ontstaan
- die idee dat die vrou se plek in die huis is, word aangeval. Die meeste vroue is wel besorg daaroor dat hulle goeie houdsters sal wees, maar dan in omstandighede waar hulle ook hul persoonlikheid kan uitleef en 'n eie geldige identiteit behou
- vroue soek na gelyke geleenthede en gelyke betaling in werkgeleenthede

In Amerika is daar 5 motiverende faktore wat

daartoe aanleiding gee dat bestuur al meer bewus word van die status van hul vroulike werknemers:³

— vroue verteenwoordig 40% van die arbeidsmag. Net omdat hulle so 'n groot faktor in die arbeidsmag is moet bestuur hulle beskou as 'n bron wat doeltreffend bestuur, gemotiveer en benut moet word

— regeringsdruk, in die vorm van wetlike vereistes van gelyke betaling vir gelyke werk. Verder moet ondernemings wat staatskontrakte wil ontvang 'n positiewe aksieplan hê wat gelyke bevorderingsgeleenthede verseker. Oor die afgelope twee jaar is \$30 miljoen al deur die houe toegeken aan vroue wat diskriminasie in die werksituasie kon bewys

— die vrouebeweging maak vroue al meer bewus van hul posisie binne maatskappye. Hul vorm dikwels komitees wat moeilike vrae aan bestuur vra. Omdat dit moeilik is om waardig op sulke interne druk te reageer, vind bestuur dit makliker om positief op te tree voor hulle daartoe gedwing word

— meer as die helfte van die aankope van verbruiksgoedere word deur vroue gedoen. Diskriminerende optrede teen vroue word groot publisiteit gegee deur vroueorganisasies, en het al geleidelik tot dreigemente van boikotte van produkte. Selfs organisasies wat nie aan die verbruikersmark voorsien nie kan ly as gevolg van swak publisiteit: in personeelwerwingsveldtogte by universiteite is aanbiedings al van die hand gewys as 'n organisasie 'n swak gelykeregte reputasie het

— 'n tekort aan bekwaame mense op alle vlakke van bestuur kan een van die nywerheid se groot probleme word in die volgende paar jaar. Bestuur kan daarom nie bekostig om die helfte van die bevolking te ignoreer as hul soek na skeppende en uitvoerende talent nie. Vroue wat nie hul aanleg, intelligensie, opvoeding en bekwaamhede ten volle gebruik nie is 'n ekonomiese verkwisting.

Die veranderende status van die vrou is ook beklemtoon in 'n opname wat in 1970 in Holland gedoen is.⁸ Effens meer as 3 000 mense tussen die ouderdomme van 15 en 59 is gevra oor die sosiale veranderings in hulle samelewing oor die volgende 10 jaar en ook oor die wenslikheid van die verskillende gebeurtenisse.

Twee van die 3 mees wenslike veranderings teen 1980 het betrekking op die rol van die vrou:

- gelyke betaling vir mans en vroue wat dieselfde werk doen
- gelyke werk- en beroepsgeleenthede vir mans en vroue

Business Week ⁹ bespeur ook 'n tendens wat daartoe kan lei dat daar teen 1980 'n noemenswaardige aantal vroue in hoë uitvoerende poste sal wees. By die meeste Amerikaanse universiteite word vroue met MBA of met gevorderde opleiding in rekeningkunde of bemarking deur besighede gewerf vir poste wat 10 jaar gelede vir vroue gesluit sou wees. Oor nog 10 jaar behoort sommige van hulle die gelede van vroulike bestuurders aan te vul.

As meer vroue in die sakelewe geabsorbeer word, sal dit, volgens Ingrid Frederikson ⁵, ook voordele vir mans inhou. Sy meen dat die tradisionele rol van die man vereis dat hy taai, aggressief en onsensitief moet wees omdat sy hele familie se sosiale posisie van hom as enigste broodwinner afhang. Dit lei daartoe dat Sweedse mans 'n swakker misdaadrekord het, op 'n vroeër ouderdom sterf, meer dikwels siek word weens spanning en meer selfmoord pleeg as vroue. 'n Sagter opvoeding vir seuns, tesame met die bewustheid dat vroue die ekonomies verantwoordelike sal help dra, sal die lewe vir mans makliker maak. Hulle sal ook baat deur die nouer kontak met hulle kinders.

Wat kan bestuur doen ná hulle van die veranderende situasie bewus geword het?

As bestuur van die werklikheid van die veranderende rol van die vrou bewus word, is 'n aantal optredes moontlik. Hulle kan:

- die verandering probeer teengaan
- dit passief aanvaar
- dit positief benader en tot die beste belang van die onderneming gebruik

Die vraag hoe bestuur van verskillende funksies in verskillende tipes ondernemings tot grootste langtermynvoordeel kan optree, moet nou beantwoord word.

1. Personeelbestuur

Daar bestaan in Suid-Afrika dikwels nog 'n negatiewe houding teenoor vroue, selfs in sulke tradisioneel vroulike poste soos die onderwys waar vroue nog steeds minder betaal word as mans vir dieselfde werk. ¹⁰

'n Veel meer positiewe houding van bestuur teenoor werkgeleentheid vir vroue is nodig omdat:

- die Suid-Afrikaanse arbeidsmark 'n tekort het aan hoog-opgeleide persone en nie kan bekostig om 'n deel van hierdie arbeidsmag negatief te benader nie
- Amerikaanse tendense en sosiale ontwikkelings neig om vroeër of later hierheen oor te waai. As 'n groot genoeg aantal vroue

lank genoeg veronreg voel in die arbeidsmag, mag die ongewenste militante houding en selfs die wetgewing hierheen kom

— gesinsbeperking onder die hoog-opgeleide groepe is besig om al meer deel te word van die Suid-Afrikaanse leefwyse en dit stel meer vroue beskikbaar vir die arbeidsmag. Tans werk maar net 25% van Suid-Afrikaanse vroue, saam met Nederland die laagste persentasie in Westerse lande. ¹¹

In die nywerheid is die loopbaan-patrone van vroue dikwels verwarrend. ¹² Dit gebeur dat vir elke vrou met 'n titel binne 'n organisasie daar 'n paar mans is met minder belangrike titels en 'n hoër salaris. Vroue vorder dikwels in sekere rigtings soos advertensiewese, uitgewers en verkoopsorganisasies, maar dan tot die hoogste *stafffunksie*, of tot *assistent van 'n topbestuurder*. In Suid-Afrika vind vroue dit selfs in hierdie tipe organisasies moeilik om 'n geskikte pos te vind en besluit soms om liever vryskutwerk te doen om hulself te bewys. ¹³

In byna elke maatskappy is daar ook 'n informele magsgroep van vroue waarvan almal weet maar wat selde formeel erken word. Sekretaresses val in hierdie groep. Hulle invloed is groot, maar hulle titels of salarisse word gewoonlik nie daarby aangepas nie.

Daar is 'n hele aantal, dikwels verouderde, redes waarom mans skepties staan teenoor die aanstel van vroue op hoë vlakke: ¹²

(a) Vroue sal trou en weggaan.

Dit is natuurlik soms waar. Maar al minder meisies trou jonk, en al meer hou daarna aan met werk tot die aankoms van hul eerste kind. Na 'n paar jaar van kinders opvoed kan hulle dan ook weer terugkom, veral as goeie voorsiening gemaak word vir dagsorg. Die onderneming moet die moontlikheid van aanpasbare diensvoorwaardes ondersoek om dit vir die hoogs-bekwame vrou moontlik te maak om 'n lewenswyse te ontwerp wat plek het vir professionele en huiswerk.

Die statistiek oor arbeidsomset behoort ook sorgvuldig nagegaan te word voor aangeneem word dat daar 'n hoër arbeidsomset onder vroue is. ¹³ Op 'n sekere vlak is daar dikwels min verskil in die diensjare van mans en vrouens. Dit is wel waar dat die omset hoër is op laer vlakke, en dat die meeste vroue op die laer vlakke is. 'n Onlangse Amerikaanse opname het aangetoon ³ dat minder as die helfte van die vroue wat die diens van 'n groot vervaardiger verlaat het, dit om gesinsredes gedoen het. 'n Program is toe ingestel sodat vroue met potensiaal die moontlikhede binne die maatskappy kon sien en dit kon opweeg teen dié van ander moontlike poste.

(b) Vroue laat mans ongemaklik voel in 'n besigheidsituasie.

Hierdie beswaar spruit gewoonlik uit mans se onervarenheid met so 'n situasie.¹⁴ Mans is dikwels onbewus van hul gedragspatroon teenoor vroue in die werksituasie omdat dit die gevolg is van hul tradisionele opvoeding en die invloed van ons kultuur.

In programme om 'n positiewe beleid teenoor vroulike werknemers daar te stel, is besprekings nodig waar bestuur hul houdings en aannames kan ondersoek sodat hul optrede indien nodig verander kan word.³ 'n Kundige leier kan opmerkings soos "vroue kan nie reis nie," "hulle hoort in die huis," en "hulle is te emosioneel" gebruik om die bespreking te lei na dieperliggende probleme soos sosiale rolverwagtings en -veranderings en die vrees vir mededinging. Stereotipe probleme kan met behulp van gevallestudies bespreek word. Positiewe voorstelle vir motivering van en beroepsvoorligting vir vroulike werknemers kan dan gemaak word.

'n Vierpuntplan wat sal lei na beter benutting van vrouekrag behoort die volgende stappe in te sluit.

— maak 'n opname van die vroue in diens. Hoeveel is daar op elke vlak? Hoe lank is hulle diens? Hoe lank bly vroue gewoonlik? Hoeveel is getroud, hoeveel het kinders? Hoeveel het vorige ondervinding, en op watter vlak? Is daar 'n gaping tussen die verdienste van mans en vroue?

— bepaal waarom vroue die organisasie verlaat. Die groep wat van 3 tot 5 jaar bly verlaat dikwels die organisasie omdat vordering in hul loopbane geblokkeer word. Hoewel verslae oor afskeid-onderhoude gewoonlik skaars is, moet 'n poging aangewend word deur personeelbestuur om die redes vir personeelomset vas te stel.

— gaan die werwingsprosedure na. Word genoeg geleenthede aan vroue gegee wanneer werwing gedoen word? Word daar nie onregverdig vroe aan vroulike applikante gestel nie? Sal mans gevra word hoe hulle 'n loopbaan en 'n huwelik kan kombineer?

— gaan die bestuursopleidingsprogram na. Word vroue in die regte verhouding ingesluit? Die gebrek aan motivering en ambisie by vroue is ook 'n probleem.³ Seminare behoort vir hulle gehou te word om hulle bewus te maak van geleenthede en om te fokus op probleme. Vroue moet ook, soos mans, daaraan gewoond raak om met en vir vroue te werk. Vroue wat wel die potensiaal het, het dikwels die probleem dat daar nie 'n rol-model op die boonste vlak van bestuur bestaan wat

hulle kan nastreef nie. Die aanstelling van 'n paar vroue op hoë vlak los ook hierdie probleem op.

2. Bemerkingsbestuur

Die veranderende opvoeding en status van vandag se jong huisvrou moet ook deur die bemerkingsbestuurder van verbruiksgoedere in ag geneem word. 'n Voorbeeld is die bemerking van vleis.¹ Daar is vir 'n lang tyd aanvaar dat vleis een van die produkte is wat die huisvrou wil ondersoek voor sy dit koop. In die begin van die supermark-era kon die huisvrou haar waarde as goeie voorsiener bewys en haar selfrespek behou deur daarop aan te dring om self haar vleis sorgvuldig uit te soek.

Vandag se jong huisvrou het grootgeword in 'n tyd van veel meer vryhede en meer belangstellings buite die huis. Sy word 'n huisvrou sonder om ooit lank genoeg by haar moeder in die kombuis te gewees het om al die huishoudelike vaardighede te leer. Die waardebeplanning van die gemeenskap het egter nog nie die praktiese situasie ingehaal nie — daar word nog aangeneem dat 'n nuwe bruid kennis van die kombuis sal hê. Dit maak dat sy ongemaklik voel in die teenwoordigheid van die slagter waar haar gebrekkige kennis blootgelê word. Sy verkies om tydsam die vleissnitte in die supermark te ondersoek. Die bemerkingsbestuurder wat hierdie sosiale ontwikkeling in ag geneem het, sal sorg dat die slagter uit 'n posisie verdwyn waar hy enige klant in verleentheid kan bring.

Vroue begin ook beswaar maak teen die stereotipe manier waarop die vrou in advertensies uitgebeeld word.¹⁵ Daar is 'n beweging, ook al in Suid-Afrika, om ondernemings te dreig met boikotte as voortgegaan sou word om die feit te ignoreer dat sommige vroue intelligente gegradueerdes is, dat 'n redelike aantal vroue verantwoordelike posisies beklee, dat nie alle vroue trou en kinders het nie. Sulke vroue vind dit onmoontlik om hulle te identifiseer met die modelle wat in advertensies gebruik word, en word deur die meer militante feministe aangeraai om die geadverteerde produkte nie te gebruik nie.

3. Die beplanning van dienste

Die versierende beplanning van dienste kan veel doen om die ontwikkeling van gelyke status tussen mans en vroue te versnel. Dit is ook beklemtoon in 'n verslag deur die Sweedse regering aan die Verenigde Volke.¹⁶ Strategiese beplanning deur stadsbeplanners, die belastingowerheid en opvoeders is onder meer bespreek.

(a) Stadsbeplanning

As mans en vroue doelmatig in diens geneem moet word, moet stede beplan word om dit moontlik te maak. Dit beteken doeltreffende openbare vervoer sodat die een lid van die familie nie 'n taxi-diens vir die ander hoef te verskaf nie; gemengde woon-industriële gebiede sodat tyd nie op reis verkwis word nie; kollektiewe dienste om die lewe vir families wat nie bedags tuis is nie maklik te maak. Woonbuurtes sal 'n dienssentrum moet hê waar skoonmaak, kosmaak en kinders-oppas gereël word.

(b) Belasting en versekering

Die huidige belastingstelsel is gebaseer op die eenheid van 'n broodwinner man en sy vrou en kinders vir wie hy sorg. Hierdie omstandighede geld in baie gevalle nie meer nie. Deur aanpassings in belastingwetgewing te maak kan meer vroue aangemoedig word om 'n meer waardevolle rol in die ekonomie te speel. In Suid-Afrika ontmoedig die huidige inkomstebelastingstelsel baie getroude vroue om hoogs lonende werk te doen.

Die huidige versekeringstelsel behoort ook verander te word soos die vrou al meer as ekonomies onafhanklik gesien word. Weduwee-pensioene sal vervang word deur kinderpensioene. Sulke hervormings sal geleidelik ingevoer moet word en vireers gerig moet word op die jong, goedopgeleide geslag. In die ouer geslag is daar te veel vroue wat glo dat hul mans vir hulle moet sorg en dat, na sy dood, sy plig deur die samelewing oorgeneem moet word.

(c) Opvoeding

Die Sweedse skoolstelsel dra veel daartoe by dat die

tradisionele rol van mans en vroue geleidelik verdwyn.¹⁶ Seuns en dogters ontvang onderrig in dieselfde vakke. Tot in Graad 6 doen albei geslagte naaldwerk, huishoudkunde, hout- en metaalwerk. In verskeie vakke word die kinders aangemoedig om die verskillende rolle van mans en vroue te bespreek, en die tradisionele arbeidsverdeling te analiseer.

Slot

Sosiale veranderings is van belang vir strategiese beplanning. Een van die groot sosiale veranderings van ons tyd is die veranderende rol van die vrou, beide as werknemer en as verbruiker. Hierdie verandering het in Suid-Afrika nog nie die afmetings aangeneem wat dit reeds in Amerika bereik het nie, maar die opletende bestuurder sal reeds die strominge begin waarneem en hom daarop voorberei. Die Suid-Afrikaanse Federasie vir Besigheids- en Beroepsvroue is besig met 'n opname om te bepaal tot watter mate daar deur werkgewers teen vroue gediskrimineer word.¹⁷ Met die inligting wat so bekom word, wil hulle die regering nader oor die stigting van 'n Advieskomitee vir Vrouesake.

Die beplanner van bedryfstrategie behoort nie toe te laat dat moontlike toekomstige wetgewing oor vroueregte hom onverhoeds vang nie. Deur die tekens van die tye te lees, en te leer uit die ondervinding van Amerikaanse maatskappye wat reeds die probleem die hoof moes bied, kan 'n gunstige maatskappybeeld gebou word, mannekragprobleme opgelos word en 'n bemerkingsvoordeel behaal word.

BIBLIOGRAFIE

1. LEVITT, Theodore, *Innovation in Marketing*, London Pan Books Limited, 1968, pp108—123.
2. TAAGEPERA, Rein, *The case for a Social Research Laboratory in the Industrial Corporation*, Research Management, March 1972, pp 46—50.
3. BOYLE, M. Barbara, *Equal Opportunity for Women is Smart Business*, Harvard Business Review, May—June 1973, pp 85—96.
4. WEIS, Judith S., *Unwanted Pregnancy*, Science, 26th May 1972, page 855.
5. FREDRIKSSON, Ingrid, *The Future Role of Women*, Futures, December 1969, pp 532—540.
6. BOWMAN, Garda W, BEATRICE WORTHY en STEPHEN A. GREYSER, *Are Women Executives People?* Harvard Business Review, July—August, 1965, pp 14—28 en 167—178.
7. LAZER, William en SMALLWOOD, John E., *Consumer Environments and Life Styles of the Seventies*, MSU Business Topics, Spring 1972, pp 5—17.
8. ABRAMS, Mark, *Mass Views of the Future: A Report from the Netherlands*, Futures, June 1971, pp 103—115.
9. Business Week, *For Women, a Difficult Climb to the Top*, August 2, 1969, pp 42—46.
10. RAPHAELY, Jane, *Put him in the corner*, Fair Lady, 11 July 1973, p.9.
11. VILJOEN, Marie, *Ons vroue wat die beste betaal word*, Rapport, 1 Julie 1973, pp 9—17.
12. ORTHE, Charles D., 3rd en JACOBS, Frederic, *Women in Management: Pattern for change*, Harvard Business Review, July—August, 1971, pp 139—147.
13. RABE, Barbare, *Vir haar hart en groot John het sy ver gekom*, Die Burger, 29 Junie 1973, p.9.
14. BUCHANAN, Estill H., *Women in Management*, Personnel Administration, September—October, 1961, page 23.
15. ETCETERAS, Fair Lady, 1 July 1973, p.16.
16. Verslag deur die Sweedse regering aan die VVO, *The Status of Women in Sweden*, Stockholm. The Swedish Institute, 1968.
17. PITMAN, Elsa, *It's the year of the woman, but only you can make it happen*, Sunday Times, Magazine Section, 19 August 1973, p.12.