

**UBUNTU AS BESTUURSTYL VIR DIE
NUWE SUID-AFRIKA**

deur

I.P. VAN DER MERWE

SKRIPSIE

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII



in die

FAKULTEIT EKONOMIESE EN

BESTUURSWETENSKAPPE

aan die

RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

STUDIELEIER: PROF. W.M. CONRADIE

MEI 1997

DANKBETUIGINGS

Dit is deur die belangstelling en ondersteuning van die volgende persone wat met soveel deernis bydraes gelewer het, dat ek hierdie studie te midde van 'n werks- en sosiale program suksesvol kon voltooi. Daarom is dit vir my 'n aangename voorreg om elkeen wat meegehelp het, te bedank.

- My promotor, Prof. Willie Conradie, vir sy besondere leiding gedurende die afgelope jaar. Dit was vir my 'n voorreg om saam met so 'n promotor te werk. Sy insig en kennis het as motivering en inspirasie gedien tydens die afhandeling van hierdie studie.
- My vrou, Elmiën wat baie opofferings moes deurmaak en my gedurig aangemoedig het. Ek het waardering vir die begrip en geduld wat sy geopenbaar het.
- Aan my ouers, Sakkie en Cecile, vir hulle ondersteuning deur my hele studieloopbaan. Dit was vir my makliker om hierdie studie af te handel met die wete dat my ouers my in elke stap ondersteun.
- Die belangrikste is om in nederigheid dank aan my Skepper te bring, aan Wie alle eer toekom omdat Hy uit genade aan my die vermoë geskenk het.

ABSTRACT

TITLE: *UBUNTU* AS A STYLE OF MANAGEMENT IN THE NEW SOUTH AFRICA

INTRODUCTION

Political changes and many other factors have forced South Africans from different backgrounds and cultures to work together and live together. These changes do not influence only the community life but also the organisations in South-Africa. As affirmative action is enforced and implemented by government and the business sector, people from African cultures are thrown in at the deep end in business life and people from the western cultures are not at ease working with African people because of a lack of understanding of the African culture. An important part of the African culture is called *ubuntu*.

PURPOSE

The purposes of this study are to identify and explain the different values of *ubuntu*, to illustrate how it can be applied in South African business and to identify the differences between western management practices and *ubuntu* management practices.

METHOD OF STUDY

A study was made of the relevant literature.

FINDINGS

The heritage that comes through traditional African roots is *ubuntu*: morality, humanness, compassion, care, understanding and empathy. It is one of sharing and hospitality, of honesty and humanity. Simply put, it is the ethic and interaction that occurs in the extended family. In Africa, it draws in all of the people. In this 'family' there is a community of shared values. *Ubuntu* is best described through the expression: a human is a human through other people.

The *ubuntu* values described in this study are solidarity, the role of stories in *ubuntu*, compassion, respect and dignity, conformity and interconnectedness. Each of these attributes can be applied in South African businesses.

The differences between western management and *ubuntu* management are discussed by looking at the differences in leadership, decision making, communication and corporate culture.

Certain *ubuntu* values can be used in South-African business, such as group solidarity, respect and dignity, stories and the way the *ubuntu* culture deals with nature. Certain values cannot be used, such as the way Africans experiences time, because it would lead to low productivity.

It seems as if *ubuntu* values have been lost with urbanisation, but there are still *ubuntu* values practised in townships, such as group solidarity that exists between tribe members, although the definition of a tribe has changed.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1	1
INLEIDING	1
1.1 INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	2
1.3 DOELWITTE	4
1.3.1 Om <i>ubuntu</i> te definieer en dit in die bestuurskonteks te stel	4
1.3.2 Om die eienskappe van <i>ubuntu</i> te bepaal	4
1.3.3 Om 'n vergelyking tussen die westerse en die <i>ubuntu</i> bestuursbenadering te tref	4
1.4 LITERATUURSTUDIE	4
1.5 HOOFSTUKINDELING	5
HOOFSTUK 2	6
DIE AARD EN WESE VAN <i>UBUNTU</i>	6
2.1 INLEIDING	6
2.2 OMSKRYWING	7
2.3 DIE AARD EN WESE VAN <i>UBUNTU</i>	9
2.3.1 Solidariteit (kollektiewe eenheid)	10
2.3.2 Die rol van stories in die <i>ubuntu</i> filosofie	13
2.3.3 Deernis	17
2.3.4 Respek en waardigheid	17
2.3.5 Konformiteit	18
2.3.6 Intergeskakeldheid	18
2.4 <i>UBUNTU</i> IN DIE SUID-AFRIKAANSE BESTUURSKONTEKS	19
2.4.1 Mededingende wêreld: westerse pragmatisme	20

2.4.2 Gekoördineerde wêreld: noordelike rasionalisme	21
2.4.3 Koöperatiewe wêreld: oosterse holisme	21
2.4.4 Gemeenskapswêreld: suidelike humanisme (<i>Ubuntu</i>)	22
2.4.5 Intergeskakeldheid	23
2.4.6 Kollektiewe eenheid/solidariteit in bestuur	24
2.4.7 Deernis in die sakeomgewing	25
2.4.8 Respek en waardigheid in die sakeomgewing	26
2.4.9 Konformiteit in die sakeomgewing	26
2.4.10 Die rol van stories in die sakeomgewing	27
2.5 OPSOMMEND	27
HOOFSTUK 3	29
'N VERGELYKING TUSSEN DIE WESTERSE EN DIE <i>UBUNTU</i>	
BESTUURSBENADERING	29
3.1 INLEIDING	29
3.2 GLOBALISASIE	29
3.3 LEIERSKAP	31
3.3.1 Leierskap in die westerse bestuursbenadering	32
3.3.2 Leierskap in die <i>ubuntu</i> bestuursbenadering	34
3.3.3 Die verskille en ooreenkomste t.o.v. leierskap in die westerse- en <i>ubuntu</i> bestuursbenadering	39
3.4 BESLUITNEMING	40
3.4.1 Groepsbesluitneming in die westerse bestuursbenadering	41
3.4.2 Besluitneming volgens die <i>ubuntu</i> bestuursbenadering	42
3.4.3 Verskille en ooreenkomste in die westerse- en <i>ubuntu</i> bestuursbenaderings t.o.v. besluitneming	43
3.5 KOMMUNIKASIE	43
3.5.1 Kommunikasie in die westerse bestuursbenadering	45
3.5.2 Kommunikasie in die <i>ubuntu</i> bestuursbenadering	46

3.5.3 Die verskille in kommunikasie tussen die westerse- en die <i>ubuntu</i> bestuursbenadering	47
3.6 ORGANISASIEKULTUUR	48
3.6.1 Die westerse organisasiekultuur	49
3.6.2 Die <i>ubuntu</i> -organisasiekultuur	51
3.6.3 Verskille in die organisasiekulture van die westerse- en die <i>ubuntu</i> bestuursbenadering	52
3.7 OPSOMMEND	55
HOOFSTUK 4	57
UBUNTU EN DIE TOEKOMS VAN SUID-AFRIKA	57
4.1 INLEIDING	57
4.2 DIE TOEPASBAARHEID VAN <i>UBUNTU</i> ASPEKTE IN DIE ONDERNEMING	58
4.2.1 Die natuurlike omgewing	58
4.2.2 Die belangrikheid van die mens, deernis, respek en waardigheid	58
4.2.3 Tyd	59
4.2.4 Groepsolidariteit	61
4.2.5 Die rol van stories	61
4.3 BESTAAN <i>UBUNTU</i> NOG?	61
4.4 SLOT	63
BIBLIOGRAFIE	64

LYS VAN TABELLE

	Bladsy
3.1 Verskille tussen die organisasiekulture van die westerse en die <i>ubuntu</i> bestuursbenaderings	55



LYS VAN FIGURE

	Bladsy
2.1 Die Suid-Afrikaanse besigheidsfeer	20
2.2 Die interaksie tussen die gemeenskap en die onderneming	23
3.1 Die Vooruitgang-van-leierskapsmodel	35



HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1 INLEIDING

Met die politieke veranderings wat plaasgevind het sedert April 1994, word druk geplaas op Suid-Afrikaanse besighede om meer anderskleuriges in bestuursposisies aan te stel. Die aanstellings het tot gevolg dat die persone wat die kultuur van 'n maatskappy bepaal of dikteer, van 'n ander kultuur is as die persone wat die oorspronklike kultuur bepaal het. Dit bring konfliktsituasies mee met die gevolg dat druk toeneem om die bestuurstyl van Suid-Afrikaanse ondernemings te verander en dit wil voorkom asof daar 'n nuwe bestuurstyl ontstaan (Mittner, 1995:10).

Druk kom in meer as een vorm. Een is van vakbonde. 'n Ander is van die King-verslag (Mittner, 1995:10) oor korporatiewe regering, waarin aanbevelings oor groter finansiële openbaarmaking en selfs werkerdeelname gedoen is. Meer onlangs was daar die stappe van die Johannesburgse Effektebeurs en die Rekeningkundige Praktyke-raad om maatskappye voor stok te kry oor gebrekkige openbaarmaking (Mittner, 1995:10). Volgens berigte berei die Regering tans wetgewing voor waarvolgens ondernemings veel meer inligting oor hulle sakepraktyke bekend sal moet maak. Dan is daar ook die bepalings in die konsep Arbeidswet waarvolgens werkers veel meer insae in die werkinge van ondernemings kan kry. Al hierdie aspekte gaan die bestuurstyle van ondernemings in die toekoms verander. Die groot vraag is net na wat.

Verskeie bestuursneigings het die laaste aantal jare die lig gesien byvoorbeeld “Bestuur deur rond te loop” (Management By Walking Around) en Doelwitbestuur (Management By Objectives). *Ubuntu* kom egter al hoe meer na vore as ‘n moontlike nuwe bestuurstyl omdat dit die bestuurstyl is wat gebruik word deur die swartman in sy tradisionele kraal. Die swart bestuurder neem dus hierdie bestuurstyl en pas dit toe op die onderneming. Waar blanke bestuurders opgevoed word in ‘n kultuur wat wins, ambisie en sukses nastreef, fokus die swart omgewing op deelname, *ubuntu* en om deel te wees van die gemeenskap (Human & Hofmeyr, 1985:18).

In sy wese is *ubuntu* ‘n term wat sy oorsprong in arm Afrika-gemeenskappe het en sinspeel op ‘n samehorigheidsgevoel by swart Afrikane. Verder impliseer dit dat “‘n mens ‘n mens is deur ander mense” en wat geregtig is daarop om gerespekteer en aanvaar te word deur die gemeenskap. In ruil vir hierdie sekuriteit moet die individu aanpas rondom aspekte wat tot voordeel van die gemeenskap sal lei (Mittner, 1995:10).

Hierdie navorsing oorweeg ‘n ondersoek na die eienskappe van *ubuntu*, asook om daardeur ‘n vergelyking tussen *ubuntu* en die westerse bestuursbenaderings te tref.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Ubuntu het ‘n gewilde term in die Nuwe Suid-Afrika geword. Bestuurders gebruik die woord gewoonlik om eendersyds te probeer voorgee dat hulle in tred is met die Nuwe Suid-Afrika en andersyds om anderskleuriges te probeer beïndruk. Die vrae wat noodwendig ontstaan is vrae soos: “Wat is *ubuntu*?” “Hoe beïnvloed dit die bestuurstyl?” en “Hoe verskil *ubuntu* van

bestuursbenaderings in die westerse beskawing?”. “Hoekom is dit belangrik vir die Suid-Afrikaanse bestuurslui dat hulle moet weet van *ubuntu*?”

Suid-Afrika se internasionale mededingendheidssyfer is steeds swak, alhoewel politieke hervorming plaasgevind het. Produktiwiteit is nog steeds laag en die doelmatigheid waarmee menslike hulpbronne gebruik word is swakker as die meeste lande. Die oplossing tot die ekonomiese probleme lê in die rekonsiliasie van waardestelsels van die reënboognasie (Oosthuizen, 1997:1). Die probleem wat egter ontstaan is dat die waardestelsels en die sakemetodes van die swartman in Suid-Afrika nooit aandag geniet het nie en dat daar dus ‘n groot onkundigheid bestaan oor die swart kulture en die manier waarop sake gedoen word met swart Suid-Afrikaners. Voorheen het dit nie werklik so baie saak gemaak nie, want die geldmag was in die hande van die blankes, maar deesdae word swart bestuurders op alle vlakke aangestel en word sake bedryf tussen die swartman en die witman op ‘n formele en informele vlak (Mittner, 1995:10).

Dit het dus belangrik geword dat bestuurders in Suid-Afrika bewus moet word van die kulture van swart nasies en die sakepraktyke in hierdie kultuurgroepe. Daardeur kan sake beter bedryf word, met ander woorde die opbrengs op investering kan verhoog word deur produktiwiteit en doelmatigheid van menslike hulpbronne te verhoog (Oosthuizen, 1997:6). Sake kan in groter harmonie geskied en wanneer daar eers ‘n rekonsiliasie op die sakefront binne Suid-Afrika ontstaan het, kan Suid-Afrikaners saamstaan om internasionaal beter te kan meeding.

1.3 DOELWITTE

Die doelwitte van hierdie studie kan as volg opgesom word:

1.3.1 Om *ubuntu* te definieer en dit in die bestuurskonteks te stel

Baie mense het al gehoor van *ubuntu* maar weinig weet wat dit werklik beteken. *Ubuntu* sal gedefinieer word, die aard en wese van *ubuntu* sal bespreek word en *ubuntu* sal in 'n bestuurskonteks gestel word.

1.3.2 Om die eienskappe van *ubuntu* te bepaal

Daar bestaan sekere eienskappe of waardes wat *ubuntu* beskryf. Hierdie eienskappe sal bespreek word.

1.3.3 Om 'n vergelyking tussen die westerse en die *ubuntu* bestuursbenadering te tref

Daar bestaan wesenlike ooreenkomste en verskille tussen die *ubuntu* en die westerse bestuursbenaderings. Die westerse en die *ubuntu* bestuursbenadering sal met mekaar vergelyk word. Die vergelyking sal gedoen word deur na belangrike aspekte in die sakeomgewing te verwys. Die aspekte is: leierskap, besluitneming, kommunikasie en organisasiekultuur.

1.4 LITERATUURSTUDIE

Die studie bestaan uit 'n literatuurstudie. Die literatuurstudie spreek al die doelwitte soos hierbo uiteengesit, aan. Die vergelyking wat getref word tussen die westerse bestuursbenadering en *ubuntu*, word slegs op sekere aspekte getref word en nie op alle moontlike aspekte betrokke by bestuursbenaderings nie. Daar word slegs gefokus op dié aspekte wat die verskille en ooreenkomste duidelik uitwys.

1.5 HOOFSTUKINDELING

Die studie bestaan uit 4 hoofstukke. Hoofstuk 1 bestaan uit 'n inleiding, probleemstelling asook doelwitte van die studie. Die rede waarom dit belangrik is om hierdie onderwerp na te vors, word in die probleemstelling verduidelik. Daar is drie doelwitte gestel vir hierdie studie.

Hoofstuk 2 bespreek die eerste twee doelwitte van die studie, naamlik die definisies, aard en wese asook die beginsels van *ubuntu*. *Ubuntu* word ook in hierdie hoofstuk in die bestuurskonteks gestel.

Hoofstuk 3 bespreek die derde doelwit van die studie, naamlik die vergelyking tussen die westerse bestuursbenadering en die *ubuntu* bestuursbenadering. Die vergelyking vind plaas met verwysing na spesifieke aspekte wat belangrik geag word binne 'n organisasie.

Laastens bestaan hoofstuk 4 uit 'n gevolgtrekking wat gemaak is met die studie en 'n toekomsvisie vir *ubuntu* in die nuwe Suid-Afrika word bespreek.

HOOFSTUK 2

DIE AARD EN WESE VAN *UBUNTU*

Umuntu ngumuntu nagabantu
(*'n Mens is 'n mens deur ander mense*)
- 'n Zulu gesegde

2.1 INLEIDING

Die Zulu stamme in Noord-Natal groet mekaar met die woorde *Sawu bona*. Letterlik beteken hierdie woorde “ek sien jou”. Indien mens 'n lid is van daardie stam, sal mens in antwoord hierop sê: *Ngikhona* (enkelvoud) of as mens namens 'n groep mense praat, sê *Sikhona* (meervoud) wat letterlik beteken “ek is hier” of “ons is hier”. Die volgorde waarin hierdie wyse van groet plaasvind, is baie belangrik: totdat jy my sien, bestaan ek nie, so asof dit beteken dat indien jy my sien dan eers bestaan ek (Senge *et al.*, 1994:3). Dit is ook dan die rede waarom dit oneerbiedig is dat die minder belangrike persoon in die stam die meer belangrike persoon eerste groet. Die belangriker persoon in die stam groet die minder belangrike persoon eerste, wat dan die minder belangrike lid van die stam toestemming gee om te bestaan of met hom (die belangriker persoon) te mag praat.

Deur 'n ondersoek te doen na die filosofie waarvolgens mense optree, asook hulle kultuur, kan geleer word waarom mense optree en dink op 'n spesifieke manier (Boon, 1996:31). In die Suid-Afrikaanse samelewing

bestaan daar verskillende duidelik onderskeibare kultuurgroepe. Elke kultuurgroep wat in 'n sake-onderneming saamgevoeg word, het 'n direkte impak op die werksaamhede en prestasies van die onderneming. Een van hierdie kultuurverskille is die *ubuntu* filosofie en is daarom belangrik om omskryf en verstaan te word.

2.2 OMSKRYWING

Die woord *ubuntu* is afgelei van die gesegde *Umuntu ngumuntu nagabantu*, wat letterlik beteken dat 'n persoon 'n persoon is deur ander mense (Senge *et al.*, 1994:3). Dit is die letterlike betekenis van *ubuntu*. *Ubuntu* moet egter ook as 'n metafoor beskou word. *Ubuntu* kan beskryf word as 'n metafoor wat die belangrikheid van groepsolidariteit, wat so belangrik is in die oorlewing van Afrika gemeenskappe, uitbeeld. Hierdie praktyk van kollektiewe eenheid is nie iets nuut en slegs uniek tot Afrika nie. Oral in die wêreld is dit 'n konsep van oorlewing in die arm gemeenskappe van die samelewing. Dit is dan ook die gebruik in Suid-Afrika om iemand wat vertrou word of wat as deel van die groep beskou word *Umfowethu* (ons broer) te noem, ongeag van ras of kultuur (Mbigi & Maree, 1995:1). Deurdat 'n mens 'n mens is deur mense, is hy geregtig daarop om gerespekteer en aanvaar te word deur die gemeenskap. In ruil vir hierdie sekuriteit moet die individu konformeer rondom oorlewingsaspekte tot voordeel van die gemeenskap (Mittner, 1995:10).

Ubuntu is die Afrika filosofie van humanisme. Walter Sisulu (Hixon, 1997:1) beskryf *ubuntu* as volg: Indien 'n mens 'n koei het en die melk wat gelewer word is genoeg vir jou eie gebruik, dan verwag *ubuntu* van jou om die melk wat gelewer word deur die ander koei aan minder bevoorregtes te gee.

Ubuntu is die hoeksteen van tradisionele Afrika-waardes wat mense in moeilike tye saamgesnoer het. Dit fokus op liefde, deernis, mededeelsaamheid en om na mekaar om te sien. Menslikheid, of deur mense te wees in verhouding tot ander mense, is sinoniem met *ubuntu*. *Ubuntu* is 'n verfynde manier om met mense om te gaan, te luister, mense te akkommodeer en mense te respekteer. (Wolmarans, 1995:2)

Belangrike eienskappe wat vervat word in die *ubuntu* filosofie is moraliteit, menslikheid, deernis en empatie. Dit is 'n filosofie van mededeelsaamheid en gasvryheid, eerlikheid en menslikheid. Eenvoudig gestel is dit die etiek en interaksie wat voorkom in die familie. In Afrika betrek dit almal in die gemeenskap. In hierdie familie is daar 'n groep van mense met dieselfde waardes en gelykheid onder mekaar (Boon, 1996:31).

Ubuntu is die sleutel tot alle tradisionele Afrika waardes en behels humaniteit, 'n goeie houding teenoor ander en 'n morele natuur. Dit beskryf die belangrikheid van groepsolidariteit en interafhanklikheid in die Afrika-kultuur. (Mthembu, 1996:216). *Ubuntu* kan beskou word as die somtotaal van alle menslike morele waardes (Wolmarans, 1995:2).

Die filosofie van *ubuntu* groei uit die organiese verwantskap tussen die meerderheid mense, hulle geestelike wortels en die natuurlike wêreld. Dit berus op die volgende:

- humaniteit is 'n integrale deel van eko-stelsels en lei tot die gemeenskaplike verantwoordelikheid om lewe te onderhou.

- die waarde van 'n mens is gebaseer op sosiale, kulturele en geestelike kriteria en bekwaamheid eerder as die konvensionele mark-gebaseerde konsepsies.
- natuurlike hulpbronne word gedeel met die beginsel van gelykheid tussen generasies. (Maluleke, 1997:1-18; Brehm, 1997:1-2)

Ubuntu is nie empiries nie. Dit bestaan nie tensy daar interaksie is tussen die mense in die gemeenskap nie. Dit is nie sigbaar nie, maar word gesien in die goeie daad wat mense doen vir mense van die gemeenskap en die gemeenskap as 'n geheel, sonder om twee keer daarvoor te dink. 'n Mens se menslikheid kan dus slegs gedefinieer word in terme van die interaksie met ander mense. Daar word geglo dat die groep net so belangrik is as die individu en dat die mens se mees effektiewe gedrag binne 'n groep tot uiting kom (Boon, 1996:31-32).

In die bostaande gedeelte is die verskillende kenmerke van *ubuntu* en wat *ubuntu* beteken, bespreek. Die definisie wat egter die meeste in die literatuur voorkom, is *Umuntu ngumuntu nagabantu* ('n mens is 'n mens deur ander mense). Hierdie definisie word in byna elke bron wat *ubuntu* definieer as dié definisie van *ubuntu* voorgehou (Senge *et al.*, 1994:3; Boon, 1996:31; Mthembu, 1996:216; Mbigi, 1995:2). 'n Mens is 'n mens deur ander mense, definieer die *ubuntu* filosofie waarskynlik die beste.

2.3 DIE AARD EN WESE VAN UBUNTU

Ubuntu is die kern van alle tradisionele Afrika waardes. Die belangrikste sleutelwaardes van *ubuntu* is kollektiewe eenheid (solidariteit), konformiteit, deernis, respek en waardigheid (Mbigi & Maree, 1995:2). Ander

sleutelwaardes sluit in geregtigheid, kontinue geïntegreerde ontwikkeling en gemeenskaplike verhoudings en intergeskakeldheid. (Mthembu, 1996:219)

Ubuntu, soos dit hier bespreek word, is tipies hoe dit in die Suid-Afrikaanse platteland ervaar word. Baie *ubuntu* beginsels het egter verlore geraak met verstedeliking (Mittner, 1997:13).

2.3.1 Solidariteit (kollektiewe eenheid)

Solidariteit word gedefinieer as 'n gevoel van een wees met ander of 'n samehorigheidsgevoel (Odendal, 1981:1026). Dit word ook gedefinieer as 'n eenheid of ooreenkoms wat veral voorkom tussen individue wat dieselfde doelwitte nastreef. Dit kan ook as 'n samehorigheidsgevoel gedefinieer word (Allen, 1990:115).

Die gemeenskap is die hoeksteen van die hele *ubuntu* filosofie (Dandala, 1996:70). 'n Gemeenskap word opgebou uit individue wat onafhanklik, maar interafhanklik is. 'n Sterk gemeenskap word opgebou uit sterk individue. *Ubuntu* is slegs moontlik a.g.v. die individue in die gemeenskap (Boon, 1996:34). Daar word geglo dat die optimalisering van die skep van rykdom die samewerking van alle belangegroepes in die gemeenskap vereis en kan slegs bereik word deur die erkenning van interafhanklikheid (Mbigi & Maree, 1995:88).

Akudlulwa ngedlu yakiwa

(Mens gaan nie verby sonder om te help nie)

- 'n Zoeloe gesegde (Mthembu, 1996:222)

Die solidariteit in Afrika-gemeenskappe word onderstreep deur die bogenoemde gesegde. Familie en vriende sal almal 'n ander lid van die gemeenskap help om byvoorbeeld 'n huis te bou. Daar is geen verwagte voordeel wat verkry word deur hulp aan te bied nie, behalwe die hoë moontlikheid van aanvaarding (Mthembu, 1996:222).

In Afrika families word die familie en familie-etiek hoog aangeslaan en streef 'n familie sekere doelwitte na. Westerse beskawings fokus op die individu, terwyl Afrika-gemeenskappe op die groep fokus. As gevolg van hierdie kollektiewe benadering, het die individu in die groep toegang tot geweldige ondersteuningstrukture tydens moeilike tye. Dit is dan een van die redes waarom familiemoorde selde plaasvind in Afrika-gemeenskappe (Boon, 1996:34). Om deel te wees van so 'n gemeenskap beteken dat jy selde alleen is en dat jy op die onvoorwaardelike ondersteuning van ander lede van die groep kan reken (Wolmarans, 1995:2).

Die teenwoordigheid van kollektiewe samewerking demp egter nie mededinging binne die groep nie (Mthembu, 1996:222). In die Westerse families word individualisme en die mededinging tussen individue aangemoedig (Boon, 1996:2). In Afrika-gemeenskappe word mededinging beskou as 'n manier om 'n langtermyn doelwit te kan bereik. 'n Wen-wen situasie word dus daardeur bewerkstellig (Mthembu, 1996:222). Die gemeenskap floreer dus op kollektiewe eenheid en 'n gemeenskaplike agenda (Mbigi & Maree, 1995:121).

Individualiteit word nie onderdruk nie, maar moet nooit voorkeur kry bo die groep nie (Wolmarans, 1995:3). Daar is 'n fyn balans

tussen selfaktualisering, oorlewing en die interaksie tussen die twee aspekte. Indien 'n impi (kryger) as voorbeeld geneem word, wil dit voorkom asof 'n impi individualisties optree deurdat een impi teen 'n ander impi veg, man teen man (individualisties). Hy is egter op so 'n manier individualisties dat dit nie in konflik met die gemeenskap is nie (Boon, 1996:44).

Die definisie van solidariteit, soos reeds bespreek, dui aan dat dit 'n ooreenkoms is wat tussen individue bestaan. Om tot 'n ooreenkoms te kan kom moet die besluit dus deur die groep geneem word. Vervolgens sal groepsbesluitneming soos dit verstaan word onder die vaandel van *ubuntu*, bespreek word.

2.3.1.1 Groepsbesluitneming

Afrika-gemeenskappe funksioneer deur middel van ope gesprekvoering oor sleutelaspekte wat die gemeenskap raak. Hierdie forums word *indabas* of *umhlanganos* genoem (Mbigi & Maree, 1995:120). Hierdie *indabas* is dus 'n vergadering waartydens groepsbesluitneming plaasvind. Die beginsels van 'n *indaba* (Mthembu, 1996:223) is as volg:

- Almal word uitgenooi, ongeag posisie, in die sosiale struktuur.
- Onderwerpe wat bespreek sal word, word bepaal deur alle teenwoordiges.
- Genoeg tyd word afgestaan aan dialoog. Die sake van die dag is dus belangriker as die tyd wat daaraan gewy word. Vergaderings neem dus baie tyd in beslag, maar is produktief.

- Alle bydraes word gewaardeer en gerespekteer. Alhoewel daar geweldige deelname en konsultasie plaasvind, word outoriteit, posisie en kundigheid gerespekteer (Mbigi & Maree, 1995:121). Daar mag dus verskil word van die stamhoof (indoena), maar met die nodige respek.
- Besluite word kollektief gemaak deur konsensus. Alle meningsverskille word uit die weg geruim voordat 'n besluit geneem word (Lessem, 1996a:44). Daar word aanvaar dat 'n probleem nie 'n finale oplossing het nie. Dit is daarom belangrik om 'n probleem goed te deurdink en te bespreek voordat 'n aanvaarbare oplossing, al is dit nie die finale nie, gevind kan word (Mbigi & Maree, 1995:122). Indien konsensus nie bereik kan word nie, sal die vergadering aangaan of 'n ander vergadering sal gehou word totdat almal eens is oor die besluit. Dit is belangrik om daarop te let dat almal nie saam hoef te stem oor die besluit nie, maar dat die besluit aanvaarbaar moet wees vir almal.
- Daar is totale ondersteuning van die besluit en die besluit word as eie aanvaar.

2.3.2 Die rol van stories in die *ubuntu* filosofie

Stories word in die Afrika-kultuur gebruik om te sosialiseer maar ook om kinders probleemoplossingstegnieke en kreatiwiteit te leer. Stories bring mense bymekaar en skep die geleentheid om mekaar beter te leer ken (Mthembu, 1996:117). Ook Christus het by wyse van gelykenisse onderrig. Gevolglik leer mense mekaar beter ken en dat hulle dan ook weet hoe om geduldig met mekaar te wees en in harmonie saam te werk. Die lesse wat uit stories geleer word is dus

nie beperk tot slegs die storie self nie, maar ook tot die interaksie van verskillende mense met die storie asook die reaksie op die storie (Christie & Mhlophe, 1996:127).

Stories is ook 'n subtile wyse van kommunikasie in Afrika-gemeenskappe. Die krag van storievertellings lê in die feit dat dit deelname oor die grense van ouderdom en geletterdheid toelaat. Die kreatiewe kragte van storievertellings kom van die natuurlike vermoë eerder as opvoeding (Dandala, 1996:73-79).

Vyf belangrike metodes van kommunikasie word in die vroeë fases van opvoeding gebruik, naamlik die vertelling van fabels, mites en geskiedenis, asook die vertel van stories met die doel om instruksies te gee (simboliek, ondervinding en gemeenskapsmonitering).



2.3.2.1 Stories: fabels

Dit is die eerste fase in die bou van karakter van Afrikane. Gewoonlik is dit die ouma's wat as kenners op hierdie gebied beskou word. Hierdie fabels stel die omgewing, die diereryk en mense aan die kind bekend. Die wyse waarop stories vertel word, asook waarop lesse geleer word, is baie indirek en daar word nie implisiet op 'n individu gesinspeel nie. Die grootouers dra dus lesse en wysheid oor deur middel van stories (Christie & Mhlophe, 1996:124). Dit stel die kind ook bekend aan dapperheid en deernis asook aan verhoudings en kreatiwiteit. Hierdie tipe stories stel die aanvanklike kreatiwiteitskragte van jong mense vry.

2.3.2.2 Stories: geskiedenis en mites

In tradisionele Afrika-gemeenskappe word baie tyd spandeer om aan die jonger lede van die familie te verduidelik waar hulle vandaan kom. Dit is nie net stories wat vertel word oor die voorgeslagte nie, maar behels ook die mites wat rondom hierdie stories gebou word. Hierdie stories word gebruik om sekere gemeenskapswaardes op 'n subtiele manier oor te dra.

2.3.2.3 Stories: instruksies en aanmanings

Een van die metodes om *ubuntu* te kweek, is om stories en spesifieke instruksies saam te voeg. Stories word dan gebruik om deur middel van beeldspraak 'n sekere boodskap of instruksie subtiel oor te dra aan 'n ander lid van die familie of gemeenskap. Senior lede van die familie of gemeenskap word dus instruktors. Hulle help jonger lede om te droom en om hulle drome na te jaag deur 'n goeie karakter op te bou. 'n Goeie voorbeeld is die "Cosby-show" waar hierdie opvoedingsmetodologie gebruik word.

Betroubaarheid is een van die hoof karaktertrekke van 'n persoon wat oor *ubuntu* beskik. Kinders word van jongs af opgelei om betroubaar te wees.

2.3.2.4 Simboliek en lofprysings

Simboliek is 'n kritiese deel in die ontwikkeling van 'n Afrikaanse persoonlikheid. Van 'n vroeë ouderdom word simboliek gebruik om oortuigings en waardes oor te dra en ook om ambisie en lewensdoelwitte te ontwikkel. So kan die verbetering van selfvertroue byvoorbeeld plaavind wanneer

die mans om die vuur sit met die vet van die geslagte bees aan hulle hande. 'n Jong seun sal nader geroep word en hulle sal hulle hande aan sy hare afvee, maar terselfdertyd sal hulle aan hom vertel dat hy eendag baie beste sal hê en gerespekteer sal word.

Lofprysings word gebruik om die leier van die gemeenskap se goeie eienskappe te besing, maar ook om die negatiewe aspekte wat deur die gemeenskap ervaar word, te kommunikeer aan die leier. Die lofpryser dien dus as die “joernalis” van die gemeenskap (Dandala, 1996:77).

2.3.2.5 Ondervinding en gemeenskapmonitering

Ouderdom en ondervinding word hoog aangeslaan in 'n Afrika-gemeenskap. 'n Voorbeeld is dat alle mans wat dieselfde ouderdom as jou vader is, ook met dieselfde respek behandel moet word asof daardie persoon ook jou vader is. So ook word ander kinders behandel asof dit die senior se kinders is. Leierskapspotensiaal word op 'n vroeë ouderdom geïdentifiseer en aangemoedig.

Daar word geglo dat ondervinding slegs verdien word deur iets te doen, maar daar word ook geglo dat ouderdom hand aan hand gaan met ondervinding. Ondervinding kan slegs verkry word indien 'n persoon die tyd gehad het om iets te doen. Dus, hoe ouer 'n persoon hoe meer ondervinding het hy.

2.3.3 Deernis

Deernis word gedefinieer as die vermoë om medelye te betoon vir 'n persoon (Odendal, 1981:138). Dit word ook gedefinieer as die vermoë om medelye te betoon met 'n geneigdheid om hulp aan te bied of genadiglik te wees (Allen, 1991:232).

Afrika-gemeenskappe is bekend daarvoor dat hulle iets gee sonder om iets in ruil daarvoor te verwag. In Afrika-gemeenskappe gebeur dit byvoorbeeld dat beeste en bokke gegee word aan familieledede wat nie beeste besit nie, juis om daardeur dié familie te help om meer beeste vir hulle self te kan teel. Die voordele van deernis teenoor lede van die groep sluit die vermindering van armoede, kriminaliteit en hebsug in (Mthembu, 1996:223). Die deernisbeginsel kom sterk na vore in die wyse waarop weeskinders en probleemkinders hanteer word. Weeskinders en probleemkinders word in die gemeenskap ingetrek en geabsorbeer in ander families. Hulle word dus op hierdie manier versorg en ontwikkel om aktiewe lede van die gemeenskap te word (Boon, 1996:34).

2.3.4 Respek en waardigheid

Respek kan gedefinieer word as die vermoë om eerbied, ontsag en agting teenoor iemand te betoon (Odendal, 1981:899). Dit word ook gedefinieer as die vermoë om 'n ander persoon in ag te neem (Allen, 1991:1025).

Afrika-gemeenskappe aanvaar 'n individu as 'n lid van 'n groter netwerk van 'n gemeenskap, 'n stat en 'n hele land. Vreemdelinge word met die grootste respek en gasvryheid behandel. 'n Mens word menslik behandel met respek en waardigheid ongeag geslag,

ouderdom en posisie (Mthembu, 1996:224). Alle pogings tot deernis asook die behoefte aan waardigheid, respek en integriteit word aangemoedig (Boon, 1996:32). Die gemeenskap word gebaseer op wederkerige vertroue, respek en deernis (Mbigi & Maree, 1995:121). Mense verwerf erkenning en status deur die bydrae wat hulle maak tot die gemeenskap.

2.3.5 Konformiteit

Konformiteit kan gedefinieer word as gelykvormigheid of ooreenstemming (Odendal, 1981:596). Verder word dit ook gedefinieer as 'n aksie of gedrag in ooreenstemming met neergelegte praktyke (Allen, 1991: 240).

In Afrika-gemeenskappe word individuele aanpassing en lojaliteit tot die groep vereis en verwag. *Ubuntu* het egter ook 'n donker kant ten opsigte van die konformiteitsbeginsel deurdat, indien 'n individu nie sy samewerking gee nie, hy gestraf sal word met somtyds tragiese gevolge (Mbigi & Maree, 1995:58). 'n Goeie voorbeeld is die sogenaamde bundu howe wat in die swart gemeenskappe voorkom. 'n Individu word as deel van 'n geheel beskou en moet dus in harmonie wees met die aanvaarde gemeenskapswaardes en beginsels. Respek vir kulturele norme word afgedwing deur konformiteit. Individue word dus grootgemaak met hierdie gemeenskapswaardes en reëls en dit word aanvaar sonder om vrae te vra (Mthembu, 1996:224).

2.3.6 Intergeskakeldheid

Die Afrika manier van doen, glo dat alle dinge en mense met mekaar geskakel is. Die slagspreuk van: "n Besering deur een opgedoen is 'n

besering deur almal opgedoen”, is ‘n goeie voorbeeld van hierdie manier waarop sake gesien word (Mthembu, 1996:219).

Afrika kosmologie glo in die verband tussen die natuurlike omgewing en die menslike omgewing. Mense is deel van die natuur en daarom moet hulle in harmonie met die natuur leef, eerder as om daarvoor te regeer (Mthembu, 1996:220).

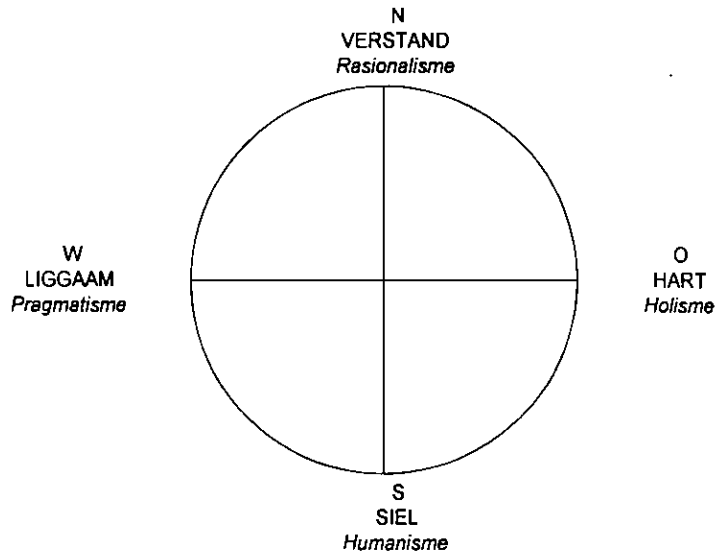
2.4 UBUNTU IN DIE SUID-AFRIKAANSE BESTUURSKONTEKS

Die Suid-Afrikaanse besigheidsfeer bestaan uit vier sferes wat ontstaan het uit die invloede van bestuurspraktyke en kulture van oor die hele wêreld. Die vier sferes word in figuur 2.1 voorgestel (Lessem, 1996a:36).

Die noordelike invloede kom van lande uit Europa byvoorbeeld Duitsland, Frankryk en Nederland wat, met die koms van nedersetters na die Kaap, bestuurspraktyke uit dié lande saambring het. Die westerse invloede kom uit die VSA en Brittanje. Oosterse invloede kom uit lande soos Japan, Korea en China. Die suidelike invloede kom uit Afrika self (Lessem, 1996a:37). Vervolgens word elkeen van hierdie invloede, soos wat Lessem (1996a:35-44) dit sien, kortliks uiteengesit. In elke geval word die objek en die subjek uitgelig. Die objek is die organisasie of sakeomgewing waarin die subjek (die mens as sakeman of bestuurder) werk en ontwikkel.

Figuur 2.1

Die Suid-Afrikaanse besigheidsfeer



Bron: Oorgeneem en aangepas uit Lessem (1996a:36).

2.4.1 Mededingende wêreld: westerse pragmatisme

Pragmatisme, die beskouing dat alle kennis deur ondervinding opgedoen word, is vasgelê in die filosofieë en kultuur van die weste, veral Brittanje en Amerika. Dit het die wêreld ekonomie oorheers voordat die Japanese as 'n industriële krag op die voorgrond getree het. Pragmatisme is toepaslik in die vroeë stadium (entrepreneuriese fase) van 'n onderneming, wanneer dit belangrik is om naby aan die klant te wees en tot aksie oor te gaan. Dit is tot voordeel vir 'n pioniersgemeenskap in die vroeë fases van ekonomiese ontwikkeling.

Pragmatisme impliseer dus dat die manier waarop iets gedoen word deur ondervinding geleer is en dat daar in die toekoms op dieselfde manier te werk gegaan moet word. In die westerse pragmatisme is:

- die subjek van Suid-Afrikaanse pragmatisme die individuele entrepreneur, wat onlangs begin beweeg het van 'n self-help oriëntasie na 'n self-ontwikkelende oriëntasie.
- die objek die onafhanklike onderneming wat begin beweeg van 'n vrye ondernemingsgemeenskap na 'n lerende onderneming.

2.4.2 Gekoördineerde wêreld: noordelike rasionalisme

Rasionalisme is die beskouing dat slegs aangeneem moet word wat die verstand begryp, m.a.w. dit is 'n teorie dat rede die grondslag van sekerheid is (Odendal, 1981:880). Rasionalisme impliseer dus dat daar struktuur en funksionaliteit moet wees om effektief te kan bestuur. Ongelukkig lei dit egter tot burokrasie.

In die noordelike rasionalisme is:

- die subjek die onpersoonlike bestuurder wat basies burokraties van aard is, en
- die objek die staatsinstansies wat as burokraties beskou word.

2.4.3 Koöperatiewe wêreld: oosterse holisme

Holisme is die filosofiese standpunt wat berus op die beginsel dat die geheel meer as die som van die dele is (Odendal, 1981:400). Holisme lê veral klem op die sintese en skeppende invloede binne die geheel. Holisme word gereflekteer in die intrapersoonlike intelligensie wat gesetel is in die Japanse manier van doen en dit het die ontstaan van 'n sogenaamde ontwikkelingsbestuurder tot gevolg.

In die oosterse integrasie is:

- die subjek 'n bestuurder wat fokus op ontwikkeling, en

- die objek die ekonomie wat ontwikkel na 'n oop industriële stelsel.

2.4.4 Gemeenskapswêreld: suidelike humanisme

(Ubuntu)

Humanisme is die strewe om 'n mensliewende sedeleer te be-oefen (Odendal, 1981:422). Suid-Afrika se kultuur bestaan nie net uit invloede van Amerika (pragmatisme) en Europa (rasionalisme) nie, maar ook uit kuns, simbole, mites en rituele wat in die humanisme belangrik geag word. Die fokus van die bestuurder is dus op die mens en sy behoeftes. Vir die individualis is die vrug op sy arbeid wins maar vir die humanis is dit die goedkeuring wat dit wegdra deur die gemeenskap.

In die suidelike humanisme is:

- die subjek van humanisme die sosiale en kunstige ambagsman wat ontwikkel het van 'n patriarg of matriarg tot 'n konvensionele bestuurder.
- die objek van humanisme die gemeenskap wat ontwikkel het van 'n primêre familie-onderneming tot 'n sosio-ekonomiese netwerk.

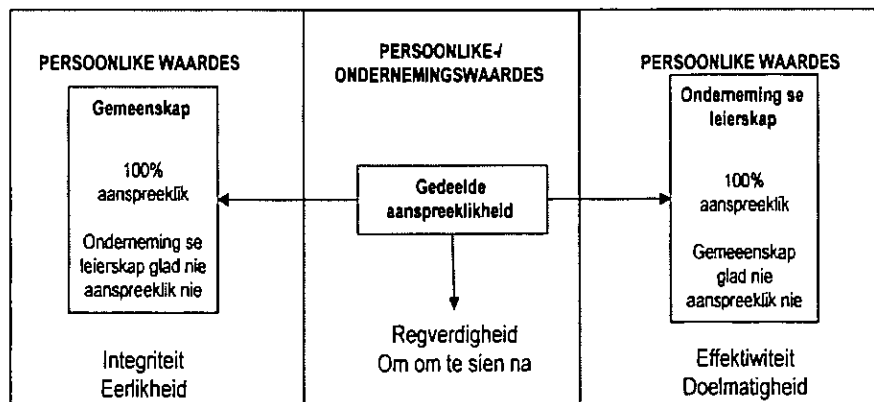
Ubuntu is dus die vierde besigheidsfeer en het eers onlangs sterk op die voorgrond getree. In die voorafgaande gedeeltes is die belangrikste sleutelemente van *ubuntu* geïdentifiseer. Vir die doeleindes van hierdie studie is dit nodig om hierdie sleutelemente nou in 'n bestuurskonteks te stel.

2.4.5 Intergeskakeldheid

Volgens die *ubuntu* bestuursbeginsel behoort 'n werknemer gelyktydig aan twee strukture, naamlik die organisasiestruktuur en die gemeenskapstruktuur. Die organisasiestruktuur is 'n klassieke hiërargiese leierskapstruktuur en die gemeenskapstruktuur is meer informeel van aard. Waardes is die basis vir beide van hierdie twee strukture. Hierdie twee strukture kan op 'n kontinuum geplaas word, met ooreenstemmende aanspreeklikheid wat intuïtief deur alle lede van hierdie strukture erken moet word (Boon, 1996:128). *Ubuntu* in die organisasie beteken dus dat die interafhanklikheid tussen die belangegroep (werknemers, werkgewer en aandeelhouer) erken moet word en dus as 'n groot familie saamwerk om welvaart vir alle belangegroep te verseker (Mbigi & Maree, 1995:88). Diagrammaties kan die interaksie tussen die gemeenskap en die onderneming se leierskap as volg voorgestel word:

Figuur 2.2

Die interaksie tussen die gemeenskap en die onderneming



Bron : Oorgeneem en aangepas uit Boon (1996:129).

Figuur 2.2 illustreer dat die gemeenskap en die onderneming se hiërargie in die *ubuntu*-filosofie, een is. Daar is egter sekere waardes

waarvoor die gemeenskap 100% aanspreeklik is, maar waarvoor die ondernemingshiërargie glad nie aanspreeklik is nie, byvoorbeeld integriteit en eerlikheid. Dan is daar sekere waardes waarvoor die ondernemingshiërargie 100% aanspreeklik is, maar waarvoor die gemeenskap weer glad nie aanspreeklik is nie, byvoorbeeld effektiwiteit en doelmatigheid. Dan is daar dié waardes waarvoor die gemeenskap en die onderneming se hiërargie aanspreeklik is, byvoorbeeld om na mense om te sien asook regverdigheid.

2.4.6 Kollektiewe eenheid/solidariteit in bestuur

Die eerste stap in die toepassing van *ubuntu* in enige onderneming moet 'n gemeenskaplike agenda tussen bestuur en arbeid wees. Beide partye moet hulle negatiewe sienings afsweer en kyk na aspekte waaroor hulle saamstem en wat hulle saambind (Mittner, 1995:10).

Die taak van welvaartskepping is kompleks en behels die volgehoue verbetering van alle afdelings deur elke lid van die organisasie. 'n Gebou word gebou deur duisende stene, daarom behels die bou van 'n wêreldklas organisasie duisende klein verbeterings deur elke persoon in die organisasie. Die bou van 'n goeie organisasie moet dus begin met klein verbeterings byvoorbeeld werksmetodes, verwantskappe, kwaliteit, kwantiteit, koste en tydsberekening. Dit is die essensie van waardetoevoeging. Dit is ook die essensie van *ubuntu* - kollektiewe deelname van elke lid deur vryheid in ondernemingsgees is 'n voorvereiste vir die skepping van ondernemende gemeenskappe in Afrika (Mbigi & Maree, 1995:88).

Deur *ubuntu* beginsels na te streef, sal mense agterkom dat eenheid sterkte is. Die maatskappy funksioneer as 'n familie en deel in winste en verliese (Wolmarans,1995:4).

2.4.6.1 Groepsbesluitneming

Die beginsels van die *indaba* of *umhlanganos* soos bespreek in paragraaf 4.2.1. kan met groot vrug toegepas word in die sakeomgewing. 'n Voorbeeld is die afbetaling van werknemers. Afbetaling kan soms verhoed word indien werknemers ingelig word oor die onderneming se prestasie. Toegang tot hierdie inligting sal die hoeveelheid werknemers wat aan 'n oplossing kan dink om afbetaling te verhoed, verhoog. As gevolg van die tekort aan solidariteit in Suid-Afrikaanse ondernemings, bestaan daar geen vertrouwe nie. Sommige mense sal nie saamwerk nie as gevolg van die vrees dat hulle as manipuleerbaar gesien sal word. Indien dit gebeur, is daar nie solidariteit in die onderneming nie (Mthembu, 1996:223).

2.4.7 Deernis in die sakeomgewing

Deernis word gebruik om 'n ondersteunende sakeomgewing en empatie te bemark. Deernis skep 'n omgewing van vertrouwe en ondersteuningsgesindheid. Indien 'n bestuurder deernis openbaar teenoor 'n werknemer, sal daardie werknemer nie skroom om hom te raadpleeg met probleme nie, aangesien die werknemer sien dat die bestuurder ook belang stel in hom as mens en sy belange ondersteun. Deernis moet egter nie verwar word met die aanneem van laer standaarde soos besluitloosheid en begunstiging bo ander nie (Mthembu, 1996:223).

2.4.8 Respek en waardigheid in die sakeomgewing

Respek in die werksomgewing het twee kante. Eerstens is daar die respek wat die werknemer vir sy bestuurder of werkgewer het en tweedens die respek wat deur die bestuurder of werkgewer teenoor sy werknemers ge-openbaar moet word. Bestuurders wat werknemers verskreeu en vloek sal nie deur werknemers gerespekteer word nie (Mthembu, 1996:224). Die waardigheid van die swart Suid-Afrikaner is deur die Apartheidsbeginsel aangetas en behoort herstel te word deur die waardes van *ubuntu* te verstaan en te probeer toepas byvoorbeeld deur deernis en respek te betoon. Dit sal harmonie in die organisasie bewerkstellig wat die mededingendheid van die organisasie sal bevorder (Mbigi & Maree, 1995:16).

2.4.9 Konformiteit in die sakeomgewing

Konformiteit in die ondernemingskonteks impliseer dat daar wedersydse respek moet bestaan vir die onderskeie kultuurgroepe (Mthembu, 1996:224). Die perspektiewe van mense in Suid-Afrikaanse organisasies moet verander om die uitdagings in die sakewêreld die hoof te kan bied. Om globaal te kan meeding, sal Suid-Afrikaanse ondernemings 'n fundamentele verandering moet ondergaan, wat 'n totale paradigmaskuif van die werknemers sal verg (Mbigi & Maree, 1995:12). Daar sal dus 'n aanpassing van alle kultuurgroepe moet plaasvind, sodat ander kulture in ag geneem word. 'n Bestuurder moet die kultuur van sy werknemers verstaan en dit respekteer. Net so moet 'n werknemer die bestuurder se kultuur verstaan en dit respekteer. 'n Voorbeeld waar wedersydse respek 'n invloed het op diens is byvoorbeeld by 'n petrolstasie. Indien die petroljoggie byvoorbeeld in sy eie taal gegroet word, is hy

baie meer geneë om van hulp te wees. Van sy kant gesien, ervaar hy iemand wat in sy kultuur belangstel en dit opsigself dwing respek af.

2.4.10 Die rol van stories in die sakeomgewing

Stories is eers onlangs deur bestuurders van waarde geag in die verbetering van die gees in 'n organisasie (Lessem, 1996b:117). Stories mag die onpersoonlike werksomgewing meer informeel maak. Baie organisasies is in die algemeen nie baie aangename plekke om in te werk en te leef nie (Christie & Mhlophe, 1996:131). Dit plaas beperkings op die individu se vryheid en regte en laat baie min toe vir daardie aspekte wat nie direk met die organisasie se doelwitte te doen het nie. Stories moet in die organisasie gebruik word om humanisme terug te bring in die dag tot dag take van die organisasie. Emosies, spontaniteit en kreatiwiteit word in 'n mate onderdruk en gevolglik is die werkerskorps nie baie gelukkig nie.

Stories kan dus aangewend word om feite aan werkers oor te dra op 'n manier wat makliker aanklank vind as byvoorbeeld verslae, omsendbriewe, handboeke ens. Dit bring ook 'n informele atmosfeer tot gevolg waarin 'n positiewe werkerskorps kreatief, doeltreffend en produktief kan werk.

2.5 OPSOMMEND

Ubuntu word in die literatuur eerder as 'n filosofie as 'n bestuursbenadering beskou. Die bestuursbenadering wat dus vanaf die *ubuntu* filosofie afgelei word, het eers in die laaste paar jaar op die voorgrond getree. As daar opsommend na die *ubuntu* filosofie gekyk word, is die hoof fokuspunt die mens. *Ubuntu* is dus 'n humanistiese filosofie waarin die mens belangrik

geag word - nie die mens as 'n individu nie, maar eerder as lid van 'n groep mense wat saam 'n gemeenskap vorm. Die gemeenskap se belange word dus gestel voor die belange van die individu. *Ubuntu* kan kortliks gedefinieer word as "n mens is 'n mens deur ander mense".

Die *ubuntu*-filosofie word gekenmerk deur 'n aantal sleutelemente naamlik: solidariteit (kollektiewe eenheid), respek en waardigheid, deernis, intergeskakeldheid, konformiteit en die rol wat stories speel. Hierdie sleutelemente kan ook toegepas word in die werksituasie.

Daar is 'n geweldige behoefte om korporatiewe denke in Suid-Afrika te verander om alle kultuurgroepe in ag te neem. Die kwessie is nie dat daar Afrikanisasie van die korporatiewe kultuur moet plaasvind nie, maar eerder 'n Suid-Afrikanisasie van korporatiewe kultuur (Madi, 1995:10). Dit sal daartoe lei dat daar beter samewerking tussen die verskillende kultuurgroepe in Suid-Afrika ontstaan, wat weer ondernemings tot beter prestasies sal aanspoor. Indien organisasies sterk staan binne die Suid-Afrikaanse ekonomie en die ondersteuning van alle Suid-Afrikaners geniet, kan Suid-Afrikaanse organisasies begin meeding op die internasionale mark.

Hierdie hoofstuk het die definisie van *ubuntu* en die belangrikste sleutelwaardes van *ubuntu* bespreek, sowel as die toepassing van hierdie waardes in die sakeomgewing. In die volgende hoofstuk sal die ooreenkomste en verskille tussen *ubuntu* en die westerse bestuursbenadering bespreek word.

HOOFSTUK 3

'N VERGELYKING TUSSEN DIE WESTERSE EN DIE *UBUNTU* BESTUURSBENADERING

3.1 INLEIDING

In hoofstuk 2 is *ubuntu* gedefinieer, omskryf en die verskillende sleutelemente bespreek. In hierdie hoofstuk word die verskille en ooreenkomste tussen die westerse- en die *ubuntu* bestuursbenadering bespreek.

Bestuursbenaderings en die manier waarop sake gedoen word, word beïnvloed deur die kultuur van die mense van daardie land of streek. Daarom is dit dan ook nie verbasend nie dat die westerse- en die *ubuntu* bestuursbenaderings so baie van mekaar verskil (Gibson *et al.*, 1994:53). Geen moderne onderneming kan bekostig om nie kennis te neem van die verskeidenheid van kulture van die lande waarmee sake gedoen word nie. Die beginsel van globalisasie het dus krities geword in suksesvolle internasionale handel.

3.2 GLOBALISASIE

Internasionale sakehandel bestaan reeds eeue lank, en deesdae vind ekonomiese aktiwiteit en sake tussen nasies in al-hoe-groter-wordende mate plaas. Die aarde is besig om een groot sakeomgewing te word.

Globalisasie word gedefinieer as die interafhanklikheid van vervoer, distribusie, kommunikasie en die ekonomiese netwerk oor landgrense heen (Gibson *et al.*, 1994:53). Globale strategieë en benaderings om die diversiteit van werknemers te bestuur het baie belangrik vir die moderne bestuurder geword. Soos reeds bespreek in hoofstuk 2, ervaar die Suid-Afrikaanse bestuurslui bestuursinvloede van Amerika, Europa, die Ooste en Afrika self. Dit word dus al hoe belangriker vir die Suid-Afrikaanse bestuurder om kruis-kultuur bestuur te kan doen as gevolg van die verskillende kulture in Suid-Afrika.

Kruis-kultuur bestuur behels die studie van die gedrag van individue in organisasies oor die wêreld heen. Die studie daarvan beskryf organisasiegedrag binne lande en kulture, vergelyk organisasie gedrag tussen lande en kulture en poog om die interaksie tussen mense van verskillende lande en kulture te verstaan en te verbeter (Gibson *et al.*, 1994:53). Kruis-kultuur bestuur in die Suid-Afrikaanse konteks poog nie net om sakeondernemings binne Suid-Afrika te verbeter nie, maar ook om Suid-Afrika meer mededingend te maak in die internasionale mark. Dit is egter belangrik om daarop te let dat dit eers binne Suid-Afrika toegepas moet word, sodat die gaping tussen die westerse kultuur en die Afrika kultuur oorbrug word om daardeur beter samewerking en eenheid in die arbeidsmark te verkry.

Die doel van hierdie hoofstuk is dus om die verskille en ooreenkomste tussen die westerse en die *ubuntu* bestuursbenadering uit te lig om Suid-Afrikaanse bestuurders in staat te stel om eerstens beter eenheid en harmonie in die multi-kulturele Suid-Afrikaanse maatskappy te verkry en dan om daardie onderneming meer mededingend op die internasionale mark te maak.

Afrika was nog nooit vir sy sakevernuf bekend nie en daarom is daar tot hede nog nie werklik baie aandag geskenk aan 'n Afrika-bestuursbenadering nie, wat wel die geval is met die westerse bestuursbenadering. Uit die vorige hoofstuk se bespreking kan afgelei word dat indien daar 'n Afrika-bestuursbenadering is, dit grootliks beïnvloed word deur *ubuntu*. Die manier waarop mense dus sake doen in Afrika word dus beïnvloed deur die Afrika-kultuur soos wat die geval in die weste is.

3.3 LEIERSKAP

Leierskap is daardie menslike faktor wat 'n instelling lei in die rigting van die verwesenliking van definitiewe doelwitte deur koöperatiewe en gewillige inspanning van al die mense in die onderneming. Die redes vir die sukses of mislukking van 'n onderneming kan heel dikwels na die aanwesigheid of afwesigheid van goeie leierskap teruggevoer word (Kruger, 1992:389).

Leierskap word deur verskillende kultuurgroepe verskillend vertolk en 'n goeie leier in een kultuur sal nie noodwendig deur die mense van 'n ander kultuur as 'n goeie leier gesien word nie. Die siening dat leierskap aangeleer kan word en nie net aangebore is nie, word deur al drie die bestuursbenaderings gedeel. (Bateman & Zeithaml, 1993:410)

3.3.1 Leierskap in die westerse bestuursbenadering

Die sienings oor leierskap en wat dit behels het deur die jare ontwikkel. Douglas McGregor se Teorie X en Y (Du Toit, 1992:358) het gefokus oor wat bestuurders en leiers glo hulle volgelinge motiveer. In die laaste paar jaar het die rol van visie in leierskap (Bateman & Zeithaml, 1993:410) op die voorgrond getree.

3.3.1.1 McGregor se Teorie X en Y

Volgens McGregor (Du Toit, 1992:358) is daar twee uiteenlopende filosofieë van bestuur wat sowel die aard van organisering bepaal as die gedrag van bestuur en sy ondergeskiktes in die onderneming beïnvloed.

Teorie X stel dit dat mense inherent:

- nie wil werk nie,
- gedwing, gelei en gekontroleer moet word om te werk,
- verkies om gelei te word, verkies om verantwoordelikheid te vermy en min ambisie het.

Teorie Y stel dit dat mense:

- hulle verstand en liggaam wil aanwend om te werk,
- nie straf en dreigement nodig het om te werk nie en dus selfleiding en beheer kan uitoefen,
- die verbintenis tot doelwitte sien as 'n funksie van beloning wat met die bereiking van doelwitte verbind word,
- in die regte omstandighede leer om verantwoordelikheid te aanvaar,
- oor 'n hoë vlak van verbeelding vindingrykheid en skeppingskrag beskik; en
- die intellektuele potensiaal net gedeeltelik benut.

Die aanname dat Teorie Y 'n meer akkurate weerspieëling van die ware menslike natuur is, het tot gevolg dat besondere klem op die menseverhoudingsaspekte van leierskap gelê word. 'n Bestuurder wat Teorie X as die korrekte aanvaar, sal na alle

waarskynlikheid outokraties optree. In die praktyk word egter gevind dat die meeste bestuurders en leiers tussen die outokratiese en die demokratiese optree. Net 'n klein persentasie bestuurders en toesighouers volg 'n sterk outokratiese of demokratiese bestuursbenadering. (Kruger, 1992:402)

3.3.1.2 Leierskap en visie

Uitstaande leiers het visie (Bateman & Zeithaml, 1993:411). Hulle beweeg mense en organisasies in rigtings waarheen hulle andersinds nie sou gegaan het nie. Hulle mag nuwe ondernemings begin, organisasiekulture bou, oorloë wen of die rigting van die geskiedenis verander. Hulle is begaafde strateë wat geleenthede raaksien wat deur ander misgekyk word, maar hulle is ook gefokus op detail.

Die leiers se werk is om visie te skep. Tot 'n paar jaar gelede was visie genoem as een van die vele eienskappe van 'n leier, maar vandag word visie vir die toekoms en die oordra van hierdie visie as essensiële komponente van uitsonderlike leierskap gesien. Uitsonderlike leiers sien in hulle visie waaraan ander nie gedink het nie. Hulle visioeneer 'n ideale toekoms vir die organisasie wat meer as die alledaagse is en wat ander dink onmoontlik is.

Leiers moet dus in die toekoms kan inkyk en die rigting bepaal waarheen die organisasie moet gaan.

3.3.2 Leierskap in die *ubuntu* bestuursbenadering

Volgens die *ubuntu* bestuursbenadering bestaan daar 'n graad van leierskap in elke persoon. Alle persone kan aangemoedig word om leierseienskappe te ontwikkel en om leierseienskappe te gebruik. Alle leiers, op alle vlakke, is verantwoordelik vir die bewuswording, stimulering en die aanmoediging van die leier wat in elke mens bestaan. Dit is die aard van leierskap.

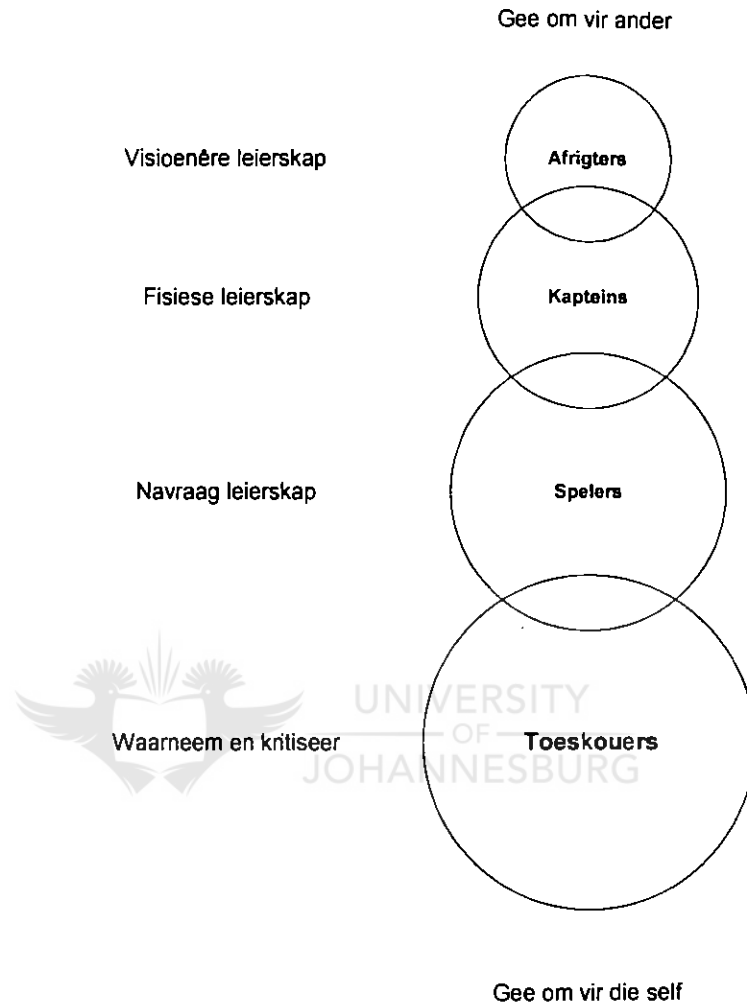
Suksesvolle organisasies word omring deur spraaksame leiers, m.a.w. leiers wat bevraagteken, wat daarop aandring dat beter maniere gevind word, wat hoër standaarde najaag en wat die mense wat onder hom werk, lei. Tradisioneel is leierskap gesien as die verantwoordelikheid van die lynbestuurder en die "shop steward".

3.3.2.1 Die Vooruitgang-van-leierskapsmodel

Die *ubuntu* bestuursbenadering stel die Vooruitgang-van-leierskapsmodel (Boon, 1996:98) voor wat alle mense in die organisasie as potensiële leiers sien. Die model word as volg voorgestel:

Figuur 3.1

Die Vooruitgang-van-leierskapsmodel



Bron: Oorgeneem en aangepas uit Boon (1996:98)

Die Vooruitgang-van-leierskapsmodel (VLM) verdeel mense in vier breë groepe, naamlik toeskouers, spelers, kapteins en afrigters.

Dit is 'n krisis! Hulle behoort iets daaraan te doen.

- Frases gebruik deur toeskouers

Toeskouers maak die grootste deel van die gemeenskap uit en is waarnemers en kritici. Toeskouers is slegs positief as hulle aan die wenkant is. Hulle dink net aan hulle self en is baie krities op verandering. Alhoewel hulle gewoonlik negatief krities is, sal hulle selde iets doen om hulle ongelukkige omstandighede te verander. Hulle is van nature negatief.

Frases wat hierdie mense gewoonlik gebruik, is: "Hulle behoort iets daaraan te doen. Dit is 'n krisis!". Toeskouers is nie leiers nie en burokrasie kweek toeskouers. Ortodokse leierskap sal toeskouers as die vyand identifiseer, maar in die *ubuntu* filosofie word gesê: "Moenie die persoon haat nie, haat die saak." Die leierskapsuitdaging is dus om mense weg te neem van toeskouerskap af, en die leier en volwassenheid binne elke mens aan te moedig.

Gelukkig kan mense vooruitgaan deur op te beweeg in die VLM-orde. Die volgende stadium is dié van spelers. Hierdie groep stel die begin van aktiewe leierskap voor. Spelers is meestal positief, selfs al wen die span nie. Hulle besef dat hulle eie pogings die span se wenpotensiaal verbeter en hulle aanvaar die verantwoordelikheid. Alhoewel hulle nog nie die nodige ondervinding in leierskap het nie, begin hulle egter vrae vra oor moontlike alternatiewe. Hulle besef deur te vra kan hulle iets positief bydra en 'n verskil maak. Toeskouers sal dit sien, en alhoewel hulle krities is, dit respekteer. Hulle sal egter die spelers waarsku dat dit gevaarlik is om hulle eie kwesbaarheid openbaar te maak. Spelers se leiers behoort dus

op hierdie gedrag positief te reageer en hierdie gedrag aan te moedig.

*Moet ons nie iets anders probeer nie? Ek is seker dit sal beter
werk as ons dit doen.*

- Frases gebruik deur spelers

Kapteins is positief, motiverend en vol selfvertroue. Hulle het 'n hoë graad van deernis vir ander en is baie sensitief vir die probleme wat ondervind word deur die mense laer in die VLM-orde. Hulle is nie bang om kwesbaar te raak deur verantwoordelikheid vir hulle aksies te aanvaar nie. Hulle is gewoonlik nie baie emosioneel nie, maar sal tog oor hulle gevoelens praat indien hulle uitgevra word.

*Kom ons probeer dit. Ek is seker dit sal 'n verskil maak. Sien,
so...*

- Frases wat deur kapteins gebruik word

Afrigters is mense met visie. Hulle is charismaties en hulle deel hulle drome met ander. Deur dit te doen maak hulle hulle emosies openbaar en word somtyds as onrealisties beskou, maar mense volg hulle gewoonlik sonder om vrae te vra as gevolg van die charismatiese eienskappe waaroor hulle beskik. Afrigters is nie noodwendig kapteins nie en is somtyds nie goeie fisiese leiers nie. Hulle het die vermoë om visie te hê en dit te deel, maar is nie altyd goeie implementeerders nie. Hulle openbaar 'n geweldige hoë deernis vir ander mense en dit dra by tot hulle charisma.

*Ek het 'n droom wat ek weet jy deel. Dit is die droom...
Ek gee om vir jou.
Ek weet dat indien ons hierdie rigting inslaan sal dinge
wonderlik wees.
-Frases wat deur afrigters gebruik word*

Die afrigters en kapteins is die mees volwasse en gebalanseerde individue. Hierdie mense dwing respek af by die groep.

In die VLM-diagram word gesien dat daar oorvleuelings bestaan tussen die vlakke. Dit impliseer dat 'n persoon gelyktydig 'n speler en 'n toeskouers kan wees afhangend van die situasie. Dieselfde geld vir die ander vlakke waar 'n persoon gelyktydig aan twee vlakke kan behoort. Die leier wat in hierdie snypunt area beweeg is dus besig om te ontwikkel na die volgende vlak in die VLM-orde.

3.3.2.2 Eienskappe van Afrika-leierskap

Tradisionele Afrika-leierskap word gebou op deelname, verantwoordelikheid en geestelike outoriteit. Leierskap sluit die moontlikheid van groepstransformasie in en vereis deeglike konsultasie.

Volgens Mthembu (1996:217) vereis Afrika-leierskap die volgende elemente:

- die vermoë om analities te wees,
- deursigtigheid, aanspreeklikheid en geregtigheid,
- die vermoë om kollektiewe besluitneming te fasiliteer,

- luistervermoë, die vermoë om dialoog en probleemoplossingsvermoëns te verbeter,
- geduld, regverdigheid en die vermoë om met mense te werk,
- plat bestuurstrukture om deelname en begrip te maksimaliseer en
- die fasilitering van en skep van 'n omgewing om vermoëns tot uiting te bring.

3.3.3 Die verskille en ooreenkomste t.o.v. leierskap in die westerse- en *ubuntu* bestuursbenadering

Die grootste verskil tussen hoe leierskap deur die westerse- en *ubuntu* bestuursbenadering gesien word, is die fokuspunt van leierskap. Die westerse bestuursbenadering fokus baie op die visie aspek (Bateman & Zeithaml, 1993:412), terwyl die *ubuntu* bestuursbenadering meer fokus op mense (Boon, 1996:104). Visie en mense is in albei die bestuursbenaderings belangrik, maar daar word meer klem gelê op die verskillende twee aspekte soos hierbo uitgelig. Die westerse bestuursbenadering se siening oor mense lê tussen teorie X en Y (Kruger, 1992:403), terwyl die *ubuntu* bestuursbenadering meer na die Teorie Y toe kan neig. Daar is in die *ubuntu* bestuursbenadering groter klem op die maksimalisering van deelname en begrip geplaas en hoe platter die leierskap-struktuur is hoe beter (Mthembu, 1996:217). Ondergeskiktes behoort die leier te lei terwyl hy groei in in die leierskapsrol (Boon 1996:103).

Met reg kan die vraag nou gevra word of die visie in die *ubuntu* bestuursbenadering deur die volgelinge bepaal word en die visie dan na die leier gedelegeer word? Die antwoord is "NEE". Die visie

word nog steeds deur die leier bepaal, maar die visie moet die volgelinge se doelwitte ook ondersteun. Die volgelinge moet dus die visie, soos bepaal deur die leier, eers goedkeur. Daar moet met ander woorde konsensus bereik word oor wat die visie sal wees (Boon, 1996:102-104). In die westerse bestuursbenadering gebeur dit dikwels dat 'n visie gestel, gekommunikeer en nagestreef word, maar dat die volgelinge se persoonlike doelwitte en visie glad nie aangespreek word nie.

3.4 BESLUTNEMING

Bestuursbep-1Xuitneming in die *ubuntu*



bestuursbenadering, bespreek word.

3.4.1 Groepsbesluitneming in die westerse bestuursbenadering

In die westerse bestuursbenadering word verskeie metodes en tegnieke gebruik om die beste resultate te verkry uit groepsbesluitneming, byvoorbeeld die dinkskrum, die nominale groeptegniek en die Delphi-tegniek (Crous, 1992:204). Twee van hierdie tegnieke sal kortliks bespreek word, naamlik die dinkskrum en die Delphi-tegniek. Die rede waarom hierdie twee tegnieke bespreek word is omdat dit soortgelyk is aan die indaba wat in die *ubuntu* bestuursbenadering gebruik word.

3.4.1.1 Die dinkskrum

Die idee van 'n dinkskrumsessie is om idees te genereer en nie idees te evalueer nie. Daar is vier basiese reëls wat geld in 'n dinkskrumsessie (Gibson *et al.*, 1994:620):

- Geen idee is belaglik nie.
- Elke idee is die van 'n groep en nie die van 'n individu nie.
- Geen idees mag gekritiseer word nie.
- Die idee van 'n dinkskrum is om idees te genereer en nie idees te evalueer nie.

3.4.1.2 Die nominale groeptegniek

Vyf tot tien lede wat saam in 'n vertrek saamgevoeg word, word met 'n probleem gekonfronteer en versoek om onafhanklik en individueel oplossings aan die hand te doen. Hoewel die groepslede fisiek saam teenwoordig is, word onafhanklike insette van elkeen verlang. Groepslede kom nou

as 'n groep byeen en elke groepslid stel sy of haar persoonlike idees oor die probleem op skrif voor enige bespreking daarvan plaasvind. Hierna deel elke groepslid een idee aan die medegroepslede mee, totdat alle idees wat in die eerste stap aangeteken is, op die tafel is. Geen bespreking van enige idee word in hierdie stadium toegelaat nie. Die groep bespreek nou elke idee, bepaal die waarde van idees en verkry duidelikheid. Elke groepslid ken nou 'n prioriteitsorde aan elke idee toe, sonder insae in die prioriteitsbepaling deur ander groepslede. Die uiteindelijke gesamentlike hoogste prioriteit is die finale besluit.

In elkeen van hierdie tegnieke is die groep betrokke in 'n meerdere of minder mate. In die dinkskrum tegniek word die groep gebruik om idees te genereer, maar die finale besluit word gewoonlik steeds deur die bestuurder of leier gedoen. In die Delphi-tegniek word idees gegeneer en bespreek, maar 'n meerderheidsbesluit volgens prioriteit word gebruik om 'n besluit te maak.

3.4.2 Besluitneming volgens die *ubuntu* bestuursbenadering

Besluitneming volgens die *ubuntu* bestuursbenadering is reeds in paragraaf 2.4.1 van hoofstuk twee bespreek. Die belangrikste aspek in die neem van 'n besluit met 'n indaba is die beginsel van konsensus. Almal moet gemaklik voel met die besluit wat geneem is. Dit beteken nie dat almal honderd persent moet saamstem nie, maar dat konsensus bereik moet word. 'n Persoon moet dus nie uit die indaba stap en glad nie saamgestem het met wat besluit is nie. 'n

Indaba oor dieselfde saak sal keer op keer gehou word om konsensus te bereik.

3.4.3 Verskille en ooreenkomste in die westerse- en *ubuntu* bestuursbenaderings t.o.v. besluitneming

Alhoewel daar in die westerse bestuursbenadering van groepsbesluitneming gebruik gemaak word, word dit tog sentraal en hiërargies gedoen, terwyl daar in die *ubuntu* bestuursbenadering van spanwerk en deelname gebruik gemaak word (Mittner, 1995:11). Die grootste verskil lê egter in hoe die finale besluit gemaak word. Soos reeds genoem, word die finale besluit in die westerse bestuursbenadering op die ou einde óf individualisties gemaak óf deur 'n meerderheidsbesluit. Daar sal gepoog word om konsensus te bewerkstellig, maar indien dit nie gebeur nie, sal 'n stemming gehou word om die finale besluit te neem. In die *ubuntu* bestuursbenadering gaan dit oor konsensus (Boon 1996:75), met ander woorde almal moet gelukkig wees oor die besluit wat gemaak is. Al neem dit dae en een indaba na 'n ander, moet konsensus bewerkstellig word. Die besluit wat dan geneem word is ook nie 'n finale besluit nie. Dit kan gewysig word om by die omstandighede aan te pas (Mbigi & Maree, 1995:122).

3.5 KOMMUNIKASIE

"Policy documents are a no-no today. But anarchy's not in either. So how do we let people know whats important around here without constraining them? The best answer as I see it - stories".

-Tom Peters (Lessem, 1996b:118)

Volgens Smith (1992:409-414) kan 'n onderneming net suksesvol bestuur word as kommunikasie effektief plaasvind. 'n Besluit kan byvoorbeeld nie sonder kommunikasie geneem word nie. Nadat besluite geneem is, moet dit meegedeel word. Die beste ontwikkelingsvoorstel, die aantreklikste vernuwing of die doeltreffendste beplanning kan nie ge-implementeer word as daar nie kommunikasie is nie. Kommunikasie is die verbindingsproses tussen bestuurders en die uitvoering van die basiese bestuurstake ter bereiking van ondernemingsdoelwitte.

Daar bestaan formele en informele kommunikasie kanale binne 'n organisasie (Bateman & Zeithaml, 1994:515-519). Formele kommunikasie is amptelike episodes van inligtingsoordrag soos bepaal deur die onderneming. Die inligtingvloei kan opwaarts, afwaarts of horisontaal wees. Afwaartse kommunikasie is inligting wat van 'n hoër hiërargie afwaarts in die onderneming se hiërargie afvloei. Opwaartse kommunikasie is inligting wat van die laer vlakke in die onderneming se hiërargie opwaarts na die hoër vlakke vloei. Horisontale kommunikasie vind plaas wanneer mense op dieselfde vlak in die organisasie met mekaar kommunikeer. Informele kommunikasie is nie-amptelik en sluit gerugverspreiding en skinder binne die organisasie in.

Kommunikasie binne die onderneming is egter nie net direk gekoppel aan werk nie. Baie van die kommunikasie in die onderneming handel ook oor werkers se sosiale bedrywighede, byvoorbeeld sport en kultuur. Dit is juis dié kommunikasie wat die sosiale verwantskap van individue in die onderneming help vorm en saambind. Dit kan dus nie geïgnoreer word nie, omdat dit help om die organisatoriese verbinding van personeel met hulle omgewing, en kommunikasie in die algemeen, te bevorder. Die doel van kommunikasie is om in te lig, te herinner of tot sekere optrede te oordeel.

Alhoewel daar 'n geweldige vooruitgang in kommunikasie en inligtingstechnologie plaasgevind het (bv. e-mail), laat die kommunikasie tussen mense binne 'n organisasie veel te wense oor. Kommunikasie tussen mense hang nie van tegnologie af nie, maar eerder van die kragte in mense en hulle omgewing. Dit is dus 'n proses wat van binne 'n mens kom. (Gibson *et al.*, 1994:573)

Die wyse waarop kommunikasie, volgens die westerse bestuursbenadering en die *ubuntu* bestuursbenadering plaasvind, verskil aansienlik.

3.5.1 Kommunikasie in die westerse bestuursbenadering

Tradisioneel vloei inligting eerder afwaarts as opwaarts in die organisasie hiërargie, aangesien bevels en instruksies van die hoër gesag kom en dit is wat die organisasie aan die gang hou (Smith, 1992:415-416). Prosesse en standaarde word gedokumenteer en ondergeskiktes moet hierdie dokumente deurwerk, sodat die proses korrek gevolg kan word en aan standaarde voldoen kan word. Die tradisionele bestuurder glo veral aan suiwer afwaartse kommunikasie. Hy glo dat bevels die nodige reaksie tot gevolg sal hê. Bestuur fouteer veral met afwaartse kommunikasie omdat hulle meestal net aandag gee aan wat personeel moet weet om take te kan uitvoer. Hoe meer afwaartse kommunikasiekanale gebruik word, hoe groter is die personeelontevredenheid.

Opwaartse kommunikasie is die vloei van inligting vanaf ondergeskiktes na bestuur toe (Bateman & Zeithaml, 1994:517-518; Smith 1992:417). Sonder dié inligting sal dit onmoontlik wees om te

bestuur. Bestuur steun op opwaartse kommunikasie, want sodoende kan hulle bepaal wat die personeel se houding is en wat in die onderneming aan die gang is en help om ondernemings aktiwiteite te koördineer. Vir personeel is opwaartse kommunikasie ook belangrik, omdat hulle as mens raakgesien wil word. Die swak vloeï van inligting na bestuur is een van die grootste oorsake van bestuursprobleme.

Horisontale kommunikasie vind plaas wanneer mense op dieselfde vlak met mekaar kommunikeer (Bateman & Zeithaml, 1994:517; Smith, 1992:418). Dié kommunikasie se basiese taak is om te koördineer. Dit moet verhoed dat tonnelvisie in 'n onderneming ontstaan, met ander woorde dit bring meer perspektief tussen die verskillende departemente.

Kommunikasie in die westerse bestuursbenadering fokus dus sterk op afwaartse kommunikasie en probeer om opwaartse kommunikasie te verbeter. Dit wil voorkom dat die inligting wat afwaarts gekommunikeer word op 'n "need to know" basis plaasvind. Die rede is nie duidelik nie, maar tydsbeperkings kan iets daarmee te doen hê, aangesien dit meer tyd neem om mense ten volle in te lig.

3.5.2 Kommunikasie in die *ubuntu* bestuursbenadering

Kommunikasie in die *ubuntu* bestuursbenadering is baie meer informeel van aard. In hoofstuk 2 (paragraaf 2.2) is die rol van stories in die *ubuntu* filosofie bespreek. Stories word gebruik om sekere moets en moenies aan jongeres oor te dra en sekere lewenslesse word uit stories oorgedra. Stories is dus 'n integrale deel van die kommunikasie in die *ubuntu* filosofie en niks (nie eens tyd nie) staan

in die pad van goeie kommunikasie nie. Daar sal altyd tyd gemaak word vir kommunikasie. Die gevolg is egter ook dat kommunikasie in die *ubuntu* bestuursbenadering baie tydrowend is. Indien opdragte of 'n kwessie bespreek moet word, word almal eers bymekaar geroep en daar word onderhandel oor die kwessie of opdrag, veral indien dit die groepslede of ondergeskiktes direk raak.

Kommunikasievermoë, veral verbale kommunikasie, is baie belangrik in die *ubuntu*-filosofie. Hoe 'n persoon iets sê, is net so belangrik as wat hy sê. Dit mag dus gebeur dat dit wat gesê wil word vyf minute kon geneem het, maar die wyse waarop dit gesê word neem 'n uur (Boon, 1996:65).

3.5.3 Die verskille in kommunikasie tussen die westerse- en die *ubuntu* bestuursbenadering

Die grootste verskille in hoe kommunikasie in die westerse- en in die *ubuntu* bestuursbenadering plaasvind, is die tyd wat aan kommunikasie bestee word en die manier waarop inligting oorgedra word. In westerse organisasies is die norm om 'n beleidsdokument asook dokumente wat standarde, prosesse en die organisasiekultuur beskryf, te hê. In die *ubuntu* filosofie word hierdie inligting deur middel van stories, fabels en mites oorgedra. Verla die organisasiekultuur word gevorm deur stories wat vertel word. Selfs Tom Peters (Lessem, 1996b:118) sê: "Policy documents are a no-no today. But anarchy's not in either. So how do we let people know what's important around here without constraining them? The best answer as I see it - stories". Afwaarde kommunikasie in die westerse bestuursbenadering is 'n proses waarin opdragte uitgedeel word aan ondergeskiktes met die nodige inligting om die opdrag te kan uitvoer.

In die *ubuntu* bestuursbenadering is dit 'n onderhandelingsproses waarin alle inligting wat oor die saak beskikbaar is, bespreek word. Dit spruit voort uit die belangrikheid van die mense in die *ubuntu* bestuursbenadering. In die westerse bestuursbenadering is die mens nie so belangrik as in die *ubuntu* bestuursbenadering nie. Dit is dan ook die rede waarom daar 'n probleem met opwaartse kommunikasie is. In die *ubuntu* bestuursbenadering is die mens die belangrikste en dus het opwaartse kommunikasie 'n beter kans om suksesvol te wees.

'n Konfliksituasie ontstaan t.o.v. tyd. In die *ubuntu* kultuur is tyd irrelevant, konsensus is oorheersend. Dit bots lynreg met die westerse siening van tyd. Dié kwessie word meer volledig bespreek in paragraaf 3.6.1.3.

3.6 ORGANISASIEKULTUUR

Die Nuwe Suid-Afrika het nie net op politieke gebied vernouing gebring nie. Op sakevlak word daar druk op ondernemings geplaas om mense van alle kultuurgroepe aan te stel en op te lei. Die werknemers wat dus nou saamgegooi word om saam te werk word dus nie meer oorheers deur een kultuurgroep nie, maar 'n min of meer gelyke aantal mense in die verskillende kultuurgroepe werk saam en noodwendig ontstaan die vraag nou wat met die organisasiekultuur gaan gebeur. Gaan dit 'n geval wees van die kultuur wat die meeste verteenwoordig word die kultuur van die onderneming gaan bepaal of gaan dit 'n geval wees dat beide kultuurgroepe, die westerse en Afrika, tot 'n kompromie sal moet kom om 'n nuwe organisasiekultuur te skep wat beide kultuurgroepe akkommodeer. Om die laasgenoemde opsie te laat slaag, is dit belangrik vir die blanke om die kultuur van die swarte te verstaan en definitiewe verskille uit te lig en te

verstaan en dit dan te respekteer. Dieselfde geld ook vir die swartman om die blanke kultuur te probeer verstaan en te respekteer.

Die organisasiekultuur van 'n onderneming word beïnvloed deur die nasionale kultuur waarin dit bedryf word. Wanneer daar na 'n organisasiekultuur verwys word is dit soortgelyk aan die kultuur wat binne 'n gemeenskap voorkom. 'n Organisasiekultuur bestaan uit gedeelde waardes, gelowe, aannames, persepsies, norme, simbole en sekere gedragspatrone. Volgens organisasiekultuurkenners is 'n organisasie se kultuur vir daardie organisasie soos wat 'n individu se persoonlikheid vir hom of haar is (Bateman & Zeithaml, 1994:62).

3.6.1 Die westerse organisasiekultuur

Alhoewel elke organisasie sy eie unieke kultuur het, is daar tog sekere basiese kultuurwaardes en norme wat in alle westerse ondernemings teenwoordig is. Daar is 'n aantal kulturele dimensies wat verskillende kulture van mekaar differensieer. Die volgende dimensies kan aangedui word (Bateman & Zeithaml, 1994:66-70; Koekemoer, 1996:2-7).

3.6.1.1 Verwantskap met die natuur

In westerse lande probeer die mense om hulle natuurlike omgewing te beheer. Tipiese voorbeelde is die vervaardiging van kunsmis om die grond ryker te maak en insekdoders om peste mee te bestry. Die westerse kultuur het dus 'n dominante houding teenoor die natuurlike omgewing.

3.6.1.2 Individualisme vs Kollektiwiteit

Westerse ondernemings lê baie klem op individualisme wat die positiewe houding teenoor onafhanklikheid beskryf. Die individu voel ook dan dat hy meer vryheid het en besluite oor sy persoonlike lewe kan maak. Individualisme motiveer dus die individu om persoonlike prestasies te behaal en na eie belange te streef.

3.6.1.3 Tyd-oriëntasie

'n Westerse onderneming beskou tyd as 'n skaars hulpbron wat doelmatig aangewend moet word. Hierdie siening van tyd veroorsaak ongeduldigheid by westerlinge want hulle probeer om soveel moontlik gedoen te kry met die tyd tot hulle beskikking. Westerse tyd kan as liniêr beskou word (Boon, 1996:17). Dit beteken dat tyd oneindig is en westerlinge het 'n toekomsoriëntasie van tyd. Wat in die toekoms en in die hede gebeur is belangriker as wat in die verlede gebeur het.

3.6.1.4 Aktiwiteit-oriëntasie

In westerse organisasies word baie klem geplaas op die neem van aksie. Om resultate te toon en om vir prestasies beloon te word, word as baie belangrik geag. Bestuurders in resultaat ge-oriënteerde kulture kan werknemers motiveer deur middel van bonusse, bevorderings en erkenning.

3.6.1.5 Informaliteit

Westerlinge het nie 'n baie hoë agting vir tradisies, seremonies en sosiale reëls nie. In 'n onderhandelingsituasie wil hulle dus

so gou as moontlik begin onderhandel oor sake en die transaksie of die probleem gou afhandel.

3.6.2 Die *ubuntu*-organisasiekultuur

Hoofstuk 2 het aandag geskenk aan die *ubuntu*-kultuur en sal dus nie weer in diepte bespreek word nie. Die *ubuntu*-organisasiekultuur kan as volg saamgevat word:

3.6.2.1 Verwantskap met die natuur

Die *ubuntu*-kultuur hanteer die natuur volgens die natuur se terme. Afrika-gemeenskappe probeer dus om in harmonie met die natuurlike omgewing te leef (Lessem, 1996c:187). Onkruidodders en kunsmis is nie werklik belangrik vir die Afrika-boere nie.

3.6.2.2 Individualisme vs Kollektiwiteit

Soos reeds in hoofstuk 2 bespreek is, is die groep belangriker as die individu. Die individu se belange word slegs belangrik geag as dit tot voordeel van die groep is.

3.6.2.3 Tyd-oriëntasie

Afrika-gemeenskappe het 'n sirkulêre dimensie van tyd, wat impliseer dat die verlede net so belangrik as die toekoms is. Die Afrikaan aanvaar 'n eksterne lokus van beheer en glo dus dat hy nie beheer het oor eksterne faktore wat sy lewe beïnvloed nie. Voorvaders speel dus 'n belangrike rol in hierdie kultuur.

3.6.2.4 Aktiwiteit-oriëntasie

Ubuntu is 'n humanistiese kultuur. Resultate sal dus nooit belangriker geag word as die welstand en gelukkigheid van die mens nie. Daar word geglo dat “die werk nooit klaar raak nie, maar dat die mens wel gou klaar raak”.

3.6.2.5 Informaliteit

Rituele, seremonies, tradisies en simbole speel 'n belangrike rol in die *ubuntu* kultuur. Voordat daar met sake begin word is dit eers belangrik om te gesels oor die familie en landsake voordat daar oor besigheid gesels kan word.

3.6.3 Verskille in die organisasiekulture van die westerse- en die *ubuntu* bestuursbenadering

Die verskille tussen die organisasiekulture van die westerse- en die *ubuntu* bestuursbenadering kan as volg aangedui word:

3.6.3.1 Verwantskap met die natuur

Die westerling probeer om die natuur te beheer deur wetenskaplike metodes te ontwikkel. Die *ubuntu* bestuursbenadering stel dit weer dat die natuur nie beheer kan word nie en dus word daar in harmonie saamgeleef met die natuur. Dit is 'n geval van “if you can't beat it, join it”.

3.6.3.2 Individualisme vs Kollektiwiteit

Individualisme is 'n belangrike faset van die westerse wêreld. Die individu bepaal sy eie heil. In die *ubuntu* bestuursbenadering is die groep die belangrikste. Die

volgende staaltjie illustreer die groepsgevoel wat geopenbaar word tussen mense binne die *ubuntu* kultuur.

Werknemers op 'n plaas word soggens met die vragmotor vervoer vanaf die statte na die plaasopstal waar elkeen se werk vir die dag uitgedeel word. Die vragmotor vertrek soggens om sewe-uur vanaf die statte en om agtuur begin almal werk. Die vragmotor kom toe een oggend laat aan by die werk. By navraag word vertel dat almal nie betyds was toe die vragmotor sewe-uur wou vertrek nie. Die boer gee toe opdrag dat die vragmotor stiptelik om sewe-uur moet vertrek, anders is almal laat vir die werk. Een oggend nadat die werknemers begin werk het, rapporteer 'n werknemer 'n uur laat vir werk. Toe daar aan hom gevra word waarom hy laat is sê hy: "Die vragmotor het vir my wegger!".

Die kollektiwiteit word duidelik hierin ge-illustreer. Die feit dat hy nie betyds was vir die vragmotor nie, is nie die rede waarom hy laat was nie. Die probleem was dat die groep hom in die steek gelaat het en nie vir hom gewag het nie.

Die bogenoemde staaltjie kan ook gebruik word in die verduideliking van die verskille in die tydsgedimensie.

3.6.3.3 Tyd-oriëntasie

Vir die westerling is tyd kosbaar en 'n hulpbron. Tyd word as liniêr gesien - daar is 'n begin en 'n einde. In die *ubuntu* kultuur is tyd sirkulêr. Die verlede is net so belangrik as die toekoms.

Met verwysing na die bogenoemde staaltjie, was dit vir die een wat laat gekom het nie belangrik dat almal sou laat kom nie. Dit was ook die eerste dag toe hy laat gekom het geen probleem vir die vragmotorbestuurder om te wag totdat almal by die vertrekpunt was, voordat hy vertrek het nie. Tyd is dus nie belangrik in die *ubuntu* kultuur nie. Wat vandag nie gedoen word nie, kan môre gedoen word.

3.6.3.4 Aktiwiteit-oriëntasie

Vir die westerling is resultate belangrik. Daar is geen sin daarin om tyd te spandeer as daar nie resultate daaruit getoon kan word nie. In die *ubuntu* bestuursbenadering is resultate nie belangrik nie. 'n Persoon sal eerder aansien en respek afdwing deur aspekte soos deernis en integriteit te openbaar.

3.6.3.5 Informaliteit

Die westerling het nie werklik erg aan rituele, tradisies en simbole nie. Die westerling beskou dit as 'n mors van tyd. Dit word nie as oneerbiedig beskou in die westerse kultuur dat 'n minder belangrike persoon 'n belangriker persoon informeel aanspreek nie. Intendeel, dit word aangemoedig in sommige ondernemings. In die *ubuntu* kultuur is tradisies, rituele en simbole belangrik. Die posisie wat 'n persoon in die samelewing beklee is belangriker as die posisie wat in 'n onderneming beklee word. 'n Persoon wat dus 'n hoë posisie in die onderneming beklee en nie 'n hoë posisie in die gemeenskap beklee nie, sal moeilik die samewerking van die

persone wat oor hoë posisies in die gemeenskap beklee, verkry.

Die verskille tussen die organisasiekulture van die westerse en die *ubuntu* bestuursbenadering kan opgesom word in tabel 3.1.

Tabel 3.1

Verskille tussen die organisasiekulture van die westerse en die *ubuntu* bestuursbenaderings

Dimensie	Westerse bestuursbenadering	<i>Ubuntu</i> bestuursbenadering
Verwantskap met die natuur	Dominansie	Harmonie
Individualisme vs Kollektiwiteit	Individualisties	Groep
Tyd-oriëntasie	Liniêr	Sirkulêr
Aktiwiteit-oriëntasie	Aksies, taak belangrik	Die mens belangrik
Informaliteit	Nie baie aandag aan tradisies nie	Tradisies baie belangrik

Bron: Oorgeneem en aangepas uit Bateman & Zeithaml (1994:66-70) en Boon (1996:31-34)

3.7 OPSOMMEND

Verskille in die kulture van mense het 'n invloed op hoe sake gedoen word. Dit is dus belangrik om die kultuur van ander mense met wie saamgewerk of met wie sake gedoen word, te verstaan om daardeur beter samewerking en sukses te verkry. In hierdie hoofstuk is die verskille tussen die westerse

bestuursbenadering en die *ubuntu*-bestuursbenadering bespreek. Die bespreking het onder die opskrifte van leierskap, besluitneming, kommunikasie en organisasiekultuur plaasgevind. Elkeen van die bogenoemde aspekte is bespreek vir elke kultuur (westers en *ubuntu*) en die verskille is uitgewys.



HOOFSTUK 4

UBUNTU EN DIE TOEKOMS VAN SUID- AFRIKA

4.1 INLEIDING

Suid-Afrika ondergaan die mees dramatiese sosiale transformasie van die twintigste eeu. Die uitdaging om 'n nasie met 'n geweldige verskeidenheid van verskillende rasse, kulture en politieke sienings te integreer is geweldig groot, maar ook is daar geweldige menslike potensiaal wat moontlik daaruit ontsluit kan word. Die bestuur van hierdie verskille sal een van die kritiese faktore wees om hierdie verandering suksesvol te laat verloop (Dana, 1995:1). Dit het dus belangrik geword dat die swartman se kultuur (*ubuntu*) verstaan moet word, sodat harmonie geskep kan word om Suid-Afrikaanse organisasies in staat te stel om nasionaal en internasionaal suksesvol te kan meeding.

Die verskillende aspekte van die *ubuntu* kultuur is bespreek, maar die vraag is of hierdie aspekte net so in die Suid-Afrikaanse onderneming toegepas kan word?

4.2 DIE TOEPASBAARHEID VAN *UBUNTU* ASPEKTE IN DIE ONDERNEMING

Daar is sekere aspekte van *ubuntu* wat met vrug toegepas kan word in ondernemings. Daar is egter ook aspekte wat 'n negatiewe invloed kan hê op doelmatigheid en die uiteindelijke wins.

4.2.1 Die natuurlike omgewing

Die 1990's word deur baie sakeleiers en politici as die dekade van die natuurlike omgewing gesien (Bateman & Zeithaml, 1994:190). Sommige glo dat die natuurlike omgewing die mees belangrike aspek van ondernemingsbestuur is. Ondernemings gee baie meer aandag aan die omgewing as in die verlede en van die redes is wetlike aspekte, koste-effektiwiteit, mededingende voordeel, die beeld wat uitgedra word na die publiek en die langtermynvoordele.

Die omgewing en om in harmonie met die omgewing te leef is een van die belangrike kenmerke vandie *ubuntu* bestuursbenadering. Hierdie kenmerk van *ubuntu* word reeds toegepas in ondernemingsbestuur, maar nog nie so prominent in die Suid-Afrikaanse samelewing nie. Die hergebruik van byvoorbeeld glas en plastiek is reeds in 'n gevorderde stadium in Europese lande, maar in Suid-Afrika word dit nog nie baie toegepas nie.

4.2.2 Die belangrikheid van die mens, deernis, respek en waardigheid

Ondernemings binne Suid-Afrika is resultaatgeoriënteerd. Resultate bepaal of 'n werknemer 'n goeie of 'n swak werknemer is. Dit is vir

die onderneming van geen belang indien die najaag van resultate daartoe lei dat mense op jong ouderdomme uitbrand (“yuppie-griep”) of dat dit mense se huwelike kos nie. Die mens se belange en behoeftes is vir die onderneming dus slegs belangrik binne ondernemingsverband.

In die *ubuntu* bestuursbenadering word die onderneming en die gemeenskap as een gesien. Wat dus by die huis gebeur beïnvloed dit wat in die onderneming gebeur en andersom. Dit behoort dus ‘n prioriteit vir Suid-Afrikaanse ondernemings te wees om die gaping wat daar bestaan tussen die familie (gemeenskap) en die onderneming te verklein, sodat dit een word. Dit sal daartoe lei dat daar beter begrip vir huislike probleme en ondernemingsprobleme van beide kante (die onderneming en die familie) sal bestaan.

Deernis, respek en waardigheid het binne die onderneming verlore gegaan. Dit het tyd geword dat Suid-Afrikaanse ondernemings menslikheid terugkry in die onderneming. Die droom van lewenslange indiensname, soos wat die geval is in Japan, kan binne die Suid-Afrikaanse konteks waar word, indien daar na die werknemers se belange op finansiële en persoonlike vlak omgesien word. Ondernemings soos Momentum Lewens begin al reeds in hierdie rigting dink deur lewensstylprogramme aan te bied wat aspekte soos sport in werkstyl insluit.

4.2.3 Tyd

Tyd is in die westerse kultuur baie belangrik. Dit word as ‘n skaars hulpbron gesien. In die *ubuntu* kultuur is tyd glad nie belangrik nie. Dit opsigself veroorsaak konflik tussen westerlinge en Afrikane.

Tyd, volgens die *ubuntu* bestuursbenadering, is dié een aspek wat nie in sy suiwerste vorm toepasbaar is in die Suid-Afrikaanse onderneming nie. Die toepassing van Afrika-tyd in Suid-Afrikaanse ondernemings sal tot gevolg hê dat produktiwiteit afneem en gevolglik 'n afname in wins. Daar is egter 'n positiewe kant ook aan Afrika-tyd en dit is in die allokering daarvan.

In die *ubuntu* bestuursbenadering word daar baie tyd spandeer aan vergaderings en om konsensus te bereik. Vir die meeste westerlinge is dit 'n mors van tyd. Uit 'n westerse oogpunt moet daar minder tyd daaraan spandeer word en tot aksie oorgegaan word. Uit ondervinding is daar al gesien hoe die verkeerde allokering van tyd tot gevolg het dat produktiwiteit afneem. 'n Voorbeeld is in sagteware ontwikkeling. Indien daar nie genoeg tyd spandeer word aan ontleding- en ontwerpstadiums nie, is die kans goed dat die projek in 'n gevorderde stadium van ontwikkeling, probleme kan ondervind a.g.v. onvoldoende ontwerp en ontleding. Tyd moet dus nie net afgestaan word in die aksies wat resultate gee nie, maar ook in beplanning. Westerlinge is geneigd om juis aan die aspekte wat resultate gaan gee (ontwikkeling en implementering), die meeste tyd te spandeer.

Suid-Afrikaanse ondernemings kan uit die *ubuntu* bestuursbenadering leer om tyd beter te allokeer, m.a.w. om meer tyd te spandeer aan beplanning en voorbereiding.

4.2.4 Groepsolidariteit

Dit gebeur dikwels in Suid-Afrikaanse ondernemings dat verskillende afdelings binne dieselfde onderneming onwillekeurig en onbewustelik teen mekaar werk. Die toepassing van die beginsel van groepsolidariteit, soos dit in die *ubuntu* bestuursbenadering beskryf word, kan lei tot beter samewerking tussen mense in dieselfde departement en ook tussen departemente. Die onderneming moet dus as 'n groot familie gesien word waarbinne alle lede, ongeag die departement waarin hulle werk, saamwerk om die onderneming se doelwitte te bereik.

4.2.5 Die rol van stories

Beleidsdokumente en dokumente wat standarde en prosedures beskryf in gewoonlik langdradige dokumente word in baie gevalle deur niemand gelees nie. Die *ubuntu* kultuur bied 'n manier om standarde, prosedures, beleide en die organisasiekultuur te kommunikeer deur van stories gebruik te maak. Dit is dus een van die aspekte van *ubuntu* wat met vrug toegepas kan word. Daar is egter steeds plek vir hierdie dokumente, want in die geval van dissiplinêre verhore moet daar bewyse gelewer kan word van sekere beleide en standarde wat in die onderneming toegepas word.

4.3 BESTAAN UBUNTU NOG?

Gedurende die studie het baie vrae ontstaan t.o.v. hoe *ubuntu* in plekke soos Soweto be-oefen word. Wat die westerling sien, is besoedeling, misdaad, Afrika-tirannie en buite-egtelikheid en dan ontstaan die vraag: "Wat het van *ubuntu* geword?"; "Is dit 'n ideologie wat slegs in teksboeke bestaan of is daar

werklik nog hedendaagse, moderne plekke waar die *ubuntu* kultuur bestaan?”

Een van die kenmerke van die *ubuntu* kultuur is dat daar in harmonie met die natuur geleef moet word. In die plattelandse areas is dit wel nog die geval. Die stad word skoon gehou en alle vullis word op een plek gegooi. In die stad is dit egter ‘n ander storie. Besoedeling is aan die orde van die dag in plekke soos Soweto en Alexandra. Dit wil dus voorkom asof hierdie kenmerk van *ubuntu* in die slag gebly het met verstedeliking.

‘n Ander kenmerk van *ubuntu* is die beginsel van groepsolidariteit. Dit wil voorkom asof groepsolidariteit slegs van waarde vir rowers en moordenaars is. Groepsolidariteit in die tradisionle *ubuntu* kultuur is binne ‘n spesifieke stam, byvoorbeeld die Zoeloes en die Xhosas. Daar bestaan dus nie groepsolidariteit tussen die Zoeloes en die Xhosas nie, intendeel daar was voordurend oorlog tussen die stamme. Wat egter tans die geval is, is dat daar wel groepsolidariteit is, maar dat die definisie van ‘n stam verander het. Daar bestaan nou “stamme” soos die ANC, die IVP en misdaadsindikate.

Vir die westerling is buite-egtelikheid ongehoord. Vir die swartman is dit nog altyd aanvaarbaar gewees, maar die verandering het in die verantwoordelikeidsin gekom. In die platteland, waar die meeste *ubuntu* beginsels nog bestaan, moet ‘n man, indien hy ‘n kind het by ‘n vrou óf met haar trou en vir haar en die kind sorg, óf hy moet vir haar en die kind sorg sonder om met haar te trou óf hy moet geld of beeste aan haar vader of voog gee om vir haar te sorg. Die verandering wat dus plaasgevind het is dat die verantwoordelikeidsin verdwyn het. Wat die redes ook al is, die aanvaarde norm deur vir haar en die kind te sorg het verlore gegaan.

Dit wil voorkom asof *ubuntu* nie meer bestaan vir die stedelike swartman nie. In die plattelandse gebiede word *ubuntu*, soos wat dit in hierdie studie beskryf word, nog be-oefen, maar selfs daar is dit besig om stadig maar seker uit te sterf.

4.4 SLOT

Die doelwitte van hierdie studie, soos gestel in hoofstuk 1, was om *ubuntu* te definieer, te omskryf en sekere sleutelemente van *ubuntu* uit te lig. Verder moes daar 'n vergelyking geskep word tussen die bestuursbenadering van die weste en dié van *ubuntu*.

In hoofstuk 2 is *ubuntu* gedefinieer, omskryf en sekere sleutelemente van *ubuntu* is uitgelig. In hoofstuk 3 is daar 'n vergelyking geskep tussen die bestuursbenaderings van die weste en *ubuntu*. In hoofstuk 4 is die toepasbaarheid van *ubuntu* in die Suid-Afrikaanse onderneming bespreek.

Die slotsom kan gemaak word dat die moderne en suksesvolle Suid-Afrikaanse bestuurder die diversiteit van die Suid-Afrikaanse gemeenskap moet erken, dit moet verstaan en selektief moet integreer. Daaruit kan 'n nuwer, sterker en meer dinamiese bestuursbenadering (wat die sterkpunte van die Oosterse, Noordelike, Westerse en Suidelike kulture kombineer) voortspruit. Suid-Afrikaanse bestuurslui bevind hulle in 'n unieke en ideale situasie waar dié vier bestuursbenaderings saamgevoeg kan word - tot voordeel van die individuele ondernemings, maar ook vir Suid-Afrika en sy mense in totaliteit.

BIBLIOGRAFIE

- ALLEN, R.R. *red.* 1990. *The Consise Oxford dictionary of current English*. 8ste uitg. Oxford:Clarendon Press. 1454 p.
- BATEMAN, T.S. & ZEITHAML, C.P., 1993. *Management: function & strategy*. 8ste uitg. Illinois:Irwin. 662 p.
- BREHM, N.L. 1997. *The impact of South African culture on the management of people*. In [online .internet: www.wits.ac.za].
- BOON, M. 1996. *The African way. The power of interactive leadership*. Johannesburg: Zebra Press. 140 p.
- CHRISTIE, P. & MHLOPHE, G. 1996. *Management as storytelling*. (In Lessem, R. & Nussbaum, B. *red.* *Sawubona Africa. Embracing four worlds in South-African management*. Johannesburg: Zebra Press. p 122-135)
- CROUS, M.J. 1992. *Besluitneming*. (In Kroon, J., *red.* *Algemene bestuur*. 2de uitg. Pretoria:HAUM. P189-209)
- DANA, D. 1995. *Managing differences*. 2de uitg. Rivonia:William Waterman Publications. 14 p.
- DANDALA, H.M. 1996. *Cows never die: Embracing African cosmology in the process of economic growth*. (In Lessem, R. & Nussbaum, B., *red.* *Sawubona Africa.:Embracing four worlds in South-African management*. Johannesburg: Zebra Press. p 69-91)
- DU TOIT, M.A.. 1992. *Motivering*. (In Kroon, J., *red.* *Algemene bestuur*. 2de uitg. Pretoria:HAUM. p 351-388)
- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. 1994. *Organizations: behavior, structure, processes*. 8ste uitg. Illinois:Irwin. 802 p.
- HIXON, S. 1997. *Ubuntu-the secret is out!* *Northcliff Melville Times*:1, Maart 14.

- HUMAN, L. & HOFMEYER, K. 1985. Black managers in South African organisations. Kaapstad:JUTA. 144p.
- KRUGER, S. 1992. Leierskap. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. 2de uitg. Pretoria:HAUM. p 389-407)
- LESSEM, R. 1996a. South Africa's business-sphere. (In Lessem, R. & Nussbaum, B., red. Sawubona Africa:Embracing four worlds in South-African management. Johannesburg: Zebra Press. p 35-46)
- LESSEM, R. 1996b. The pragmatic voice of business. (In Lessem, R. & Nussbaum, B., red. Sawubona Africa.:Embracing four worlds in South-African management. Johannesburg: Zebra Press. p 117-121)
- LESSEM, R. 1996c. Process and spirit as a whole. (In Lessem, R. & Nussbaum, B., red. Sawubona Africa.:Embracing four worlds in South-African management. Johannesburg:Zebra Press. p 187-191)
- MADI, P. 1995. Moving the centre. *People dynamics*, March.
- MALULEKE, T.S., 1997. African culture, African intellectuals and the white academy in South-Africa- some implications for Christian theology in Africa. In [online .internet: www.unisa.ac.za]
- MBIGI, L. & MAREE, J. 1995. *Ubuntu: the spirit of African transformation management*. Randburg: Knowledge Resources. 120 p.
- MITTNER, M. 1995. *Ubuntu*-bestuurstyl van die toekoms? *Finansies en Tegniek*, 47(26):10-11, Jun.
- MITTNER, M. 1997. Mooi filosofie, maar waar is die winste? *Finansies en Tegniek*, 49(7):10-13, Feb.
- MTHEMBU, D. 1996. African values: discovering the indigenous roots of management (In Lessem, R. & Nussbaum, B., red. Sawubona Africa:Embracing four worlds in South-African management. Johannesburg: Zebra Press. p 215-226.)
- ODENDAL, F.F. red. 1981. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. 9de uitg. Johannesburg :Perskor. 1378 p.

OOSTHUIZEN, T.H., 1997. South African paradigm shifts and the communication revolution. In [online .internet: www.unisa.ac.za]

SENGE, P., ROBERTS, C., ROSS, R., SMITH, B. & KLEINER, A. 1994. The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization. London : Nicholas Brealey Publishing Limited.

SMITH, N.J. 1992. Kommunikasie. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. 2de uitg. Pretoria:HAUM. p 409-429)

WOLMARANS, S. 1995. *Ubuntu* means to SAA what 'putting people first' meant to BA. In [online .internet: www.icon.co.za].

