

SOSIALE VERANDERING: DIE WERKSGROEP EN INDIVIDUELE WERKSROL

Andries Johannes Fourie, B.Com. Honns.

Verhandeling voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister Commercii in die Departement Bedryfsosiologie aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier: Prof. C de W. van Wyk

Vanderbijlpark

November 1996

DANKBETUIGING

My Skepper deur wie se genade ek hierdie verhandeling kon voltooi het.

'n Opregte woord van dank aan die volgende persone vir hul bydrae om van hierdie verhandeling 'n sukses te maak, naamlik:

- Prof. C. de W. van Wyk. Sy toegewyde hulp, leiding en geduld was van groot waarde gewees.
- My vrou - Phillicity Fourie - wat my onderskraag het en in moeilike tye die tikwerk onderneem het.
- My moeder vir haar aanmoediging, motivering en vertrouwe in my.
- Corrie van Niekerk wat behulpsaam was met die tegniese versorging van hierdie verhandeling.
- Rina Cronje wat die taalkundige versorging onderneem het.
- Alle ander persone wat op een of ander wyse 'n bydrae tot hierdie verhandeling gemaak het.

ABSTRACT

SOCIAL CHANGE : THE WORK GROUP AND INDIVIDUAL WORK ROLE

INTRODUCTION

Change is generally caused by external environment, but may also occur internally as a result of the introduction of technology, management systems and new tasks. Employees tend to resist change as it usually represents a threat to familiar patterns, status and financial rewards. From this, the assumption can be made that if change is not managed properly it may influence morale and motivation. Furthermore, it may create conflict that will manifest itself.

AIM

The primary objective of the researcher was to look at work groups as well as the individual role (within the group) and to bring social change which occurred on different life grounds in the enterprise into perspective. Due to the fact that social change can occur on a variety of grounds in the enterprise which can influence the behaviour of workers it was necessary for the researcher to delimit this study and did the researcher look at culture as cause for social change. The worker, society and culture, are a solid unity where the worker is a former and supporter of the society and culture, but on the other side influence the culture the worker and the society. This study also reflected the change within the individual which occurred in the normal family life with the movement of people from the country environment to the urban environment.

METHODOLOGY

The interaction between individuals are very important. For this reason it is necessary that different individuals belong to a group within the society. The values and norms which individuals accepted will have an influence on their perception of

life as well as a influence on their behaviour to other members of the group. The group will accept new members to the group based on their ability to adopt the values, norms and standards of the specific group.

If an organisation has a positive culture can social problems within group participation been solved and all individuals within that group can make a positive contribution to the organisation. attitude of the individual to benefit the organisation. Resistance against change is normal but social change demand adjustments from individuals and groups.

CONCLUSIONS

Change bring development within people, the society and the business and this development lead to growth and social reconstruction. Resistance against change is normal but management must communicate all information regarding change to employees within the organisation. Management must make employees aware of the difference between them whereby people can understand the difference between them when they are in interacting.

It is necessary that management have sympathy for workers regarding change. Management must assist employees through the difficult stages of change and communication channels must be open at all times. It's management obligation to see that there is stability around employees needs and the need for change.

The researcher is of the opinion the change can be measured based on the following, namely:

- employees locality and commitment to the organisation.
- the moral of employees during the implantation of change.
- quality of work which had been done.

Change within the organisation is essential to ensure that survival of the business. In this regards can the organisation stayed in competition with their competitors. Conflict within the organisation is also a factor to take into consideration if an organisation decided to change their strategies due to changes within the environment.

RECOMMENDATIONS

The employer must understand that employees within an organisation is very important. Without employees can't a organisation survive. Communication between employees must be promoted.

The training of employees can also be considered as an important factor for the company to inform employees about the difference between them. The employees must understand clearly that due to the culture difference between them would individuals differ from each other. These differences must be respected at all times.

A new concept for business regarding traditions and culture of blacks must also be considered. The researcher is of the opinion that the company is part of the society where the individual belongs to.

Within the society there is a free flow of communication among the employees due to the fact that every one have the right to known what's going on in the organisation.

The organisation must understand that the company also has a social responsibility to their employees due to the fact that the urbanisation effected the individuals which have to move from the country environment to the urban environment.

In the past urbanisation had been controlled by legislation which had been in placed. Today the organisation must look at factors of concern when they appointed employees.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN BEGRIPSOMSKRYWINGS

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	2
1.3	Doel van die ondersoek	3
1.4	Metode van ondersoek	4
1.5	Afbakening van die studieterrein	5
1.6	Definisie en omskrywing van enkele begrippe	6
1.6.1	Groep	6
1.6.2	Onderneming	8
1.6.3	Diskriminasie	10
1.6.4	Kultuur	10
1.6.5	Organisasieklimaat	12
1.6.6	Organisasiekultuur	13
1.7	Ontplooiing van inhoud	15

HOOFSTUK 2

DIE MODERNE SAMELEWING EN 'N TEORETIESE BENADERING VAN SOSIALE VERANDERING

2.1	Die moderne samelewing en die proses van sosiale verandering	17
2.2	Onderskeiding tussen die landelike en stedelike aard van die samelewing	18
2.3	Wisselwerking tussen die landelike en stedelike aard van die samelewing.	20

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

2.4	Disorganisasie ten opsigte van enkele spesifieke lewensterreine.	23
2.4.1	Disorganisasie ten opsigte van die gesin	25
2.4.2	Disorganisasie Ten opsigte van die kerk	27
2.4.3	Disorganisasie ten opsigte van die bedryf	29
2.5	Teorieë van sosiale verandering	31
2.5.1	Die klassieke evolusionêre teorie	33
2.5.2	Ekwilibriumteorie	38
2.5.3	Konflikteorie	40
2.5.4	Styg- en daalteorie	43
2.6	Die toepassing van die teorieë van sosiale verandering	45
2.7	Samevatting	46

HOOFSTUK 3

DIE WERKSGROEP

3.1	Inleiding	48
3.2	Die basiese kenmerke van groepe	49
3.3	Groepe as substelsels van ondernemings	50
3.4	Soorte groepe	52
3.5	Groepfunksionering	54
3.5.1	Algemeen	54
3.5.2	Groepleierskap	55
3.5.3	Die geskiedenis van die groep	55
3.5.4	Interaksie in die groep	56
3.5.5	Groepnorme	56
3.5.6	Die belangrikheid van groepnorme op groepgedrag	57
3.5.7	Groepsamehorigheid en groepkohesie	58

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

3.6	Die sosiale struktuur in groepe	63
3.7	Konflik in groepe	64
3.7.1	Wat is konflik?	64
3.7.2	Bronne van konflik	65
3.7.3	Vorms van konflik	67
3.7.4	Gevolge van konflik	68
3.7.5	Wat veroorsaak konflik?	69
3.8	Samevatting	71

HOOFSTUK 4

DIE MENS AS WERKNEMER

4.1	Inleiding	73
4.2	Die individuele werknemer as persoonlikheid	74
4.3	Arbeidsdemokratiese regte	76
4.3.1	Die reg om te werk	76
4.3.2	Gelyke geleenthede	78
4.3.3	Werknemersvoordele	80
4.3.4	Voorwaardes vir diensbeëindiging	81
4.3.5	Die reg om te assosieer	81
4.3.6	Die reg tot kollektiewe bedinging	82
4.3.7	Die reg om arbeid terug te hou	82
4.3.8	Die reg op beskerming	83
4.3.9	Die reg op ontwikkeling	84
4.4	Die mens se behoeftes en behoeftebevrediging	84
4.4.1	Die mens se menigvuldige behoeftes	84
4.4.2	Die gemeenskap se beperkte hulpbronne	86
4.4.3	Behoeftesbevrediging: 'n kringloop	88

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

4.5	Die integrering van persoonlike doelwitte met die doelwitte van die onderneming	89
4.6	Gehegtheid aan ondernemings en betrokkenheid by ondernemingsdoelwitte	90
4.6.1	Gehegtheid van werknemers aan ondernemings	91
4.6.2	Betrokkenheid by ondernemings	92
4.7	Kenmerke	94
4.7.1	Kenmerke van individuele groepslede	94
4.8	Groepsgrootte	98
4.9	Groepsbesluitneming	101
4.10	Fasiliteerder	103
4.11	Samevatting	105

HOOFSTUK 5

KULTURELE KONTAK AS OORSAAK VAN SOSIALE VERANDERING

5.1	Inleiding	107
5.2	Eienskappe van kultuur	109
5.3	Dimensies van kultuur	112
5.4	Verwantskap tussen kultuur en waardes	115
5.5	Kulturele kontak	116
5.6	Sosiale bewegings of organisasies as oorsaak van sosiale verandering	119
5.7	Individuele motivering as oorsaak van sosiale verandering	120
5.8	Die invloed van maatskaplike en kulturele faktore op die vorming van gedrag	121
5.9	Samevatting	122

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

HOOFSTUK 6

DIE INVLOED VAN VERANDERING

6.1	Inleiding	125
6.2	Die invloed van verandering op die mens as fisiese en psigiese wese	126
6.2.1	Invloed op die fisies dimensie	126
6.2.2	Invloed op die psigologiese dimensie	129
6.3	Die bestuur van verandering	130
6.3.1	Veranderlikes in die onderneming	130
6.3.2	Weerstand teen verandering	131
6.4	Organisatoriese aanpassing	136
6.5	Model vir die bestuur van verandering	137
6.5.1	Fase 1 : ontvriesing - die skepping van motivering om te verander	139
6.5.2	Fase 2 : verandering - die ontwikkeling van nuwe houdings en gedrag op grond van nuwe inligting	142
6.5.3	Fase 3 : her-bevriesing - stabilisering van verandering	143
6.6	Toestande wat in die onderneming moet heers vir suksesvolle aanpassing by verandering	143
6.7	Samevatting	144

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKING

7.1	Inleiding	146
7.2	Gevolgtrekkings	148
7.3	Aanbevelings	153

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

7.4	Slotopmerking	157
-----	---------------	-----

BIBLIOGRAFIE

LYS VAN FIGURE

Figuur 1 :	Afbakening van studieterrein	5
------------	------------------------------	---

Figuur 2 :	Verandering binne die onderneming	131
------------	-----------------------------------	-----

HOOFSTUK 1

INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN BEGRIPSOMSKRYWINGS

1.1 INLEIDING

Moore (1974:1) is van mening dat die hedendaagse wêreld gevaarliker is as die van die verlede, en dat die gevare meer mense affekteer. Om in pas te bly met die snel-veranderende omgewing waarbinne hulle funksioneer, moet ondernemings op 'n beplande en ordelike wyse verander. Volgens Chirot (1977:3) word die rigting en tempo van alle sosiale verandering bepaal deur die verspreiding van mag, beide binne gemeenskappe asook tussen gemeenskappe.

Sosiale verandering is die proses waardeur menslike gedagterigtings en gevoelens ten opsigte van individue, groepe, die gemeenskap en entiteite verander word om 'n gewysigde vorm aan te neem. Dit is 'n spontane opeenvolging van gebeure, en dikwels gee 'n spesifieke gebeurtenis aanleiding daartoe, aldus Hough (1988:20). Sy sê verder dat verandering nie noodwendig positief is nie, terwyl ontwikkeling 'n doelbewuste handeling is wat gerig is op die voortbring van groter stoflike en geestelike welsyn. Sosiale verandering is ongekwalfiseerd, en daarom 'n neutrale konsep wat ten goede of ten kwade kan wees. Johnson (1971:2) is van mening dat sosiologie die wetenskap is wat handel oor sosiale groepe: hulle interne vorme en wyse van organisering, die prosesse wat neig om hierdie vorme van organisering te behou of te verander, asook die verhoudinge tussen groepe. Roode (1979:4) gaan verder deur daarop te wys dat dit die vakwetenskap op sosiale wisselwerking tussen mense en die gepatroneerde ordelikheid waarbinne hierdie wisselwerking plaasvind, fokus. Sosiale verandering kan dan ook gesien word as 'n verandering in die bogenoemde as gevolg van die invloed van sekere interne of eksterne faktore.

As gevolg van die feit dat verskeie faktore tergelyke tyd 'n invloed op 'n gegewe gemeenskap kan hê en omrede 'n gemeenskap uit individue uit verskillende sektore van die breër gemeenskap saamgestel is, is Mulder (1994:25) van mening dat verskeie "sosiale veranderinge" oor verskillende tydperke kan plaasvind.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Met die ontwikkeling van die politieke situasie in die land het verandering nog 'n groter impak veroorsaak onder werknemers. Die onlangse verkiesing asook die implementering van Kodesa het die siening van ons eksterne mark/kopers-publiek aansienlik laat styg. Die gevreesde impak van jarelange instandhouding van sanksies teen Suid-Afrika het oornag verander. Die buiteland is vandag baie meer goedgesind teenoor Suid-Afrika en hoor ons bykans daaglik dat sanksies afgeskaf word teen Suid-Afrika. Ondernemings sentreer nie nou meer net slegs hul produk op die plaaslike gemeenskap nie, maar ook op die buiteland. Hierdie verskynsel veroorsaak dan ook dat veranderinge in hierdie konteks dan ook die werknemer raak. Mededinging word sterker en die onderneming moet aanpassings maak om teen sy mededingende mark te oorleef. Hierdie aanpassings impliseer dat die onderneming homself moet blootstel aan beplande verandering wat deur bestuur geïnisieer moet word. Bestuur het dan ook nie nou die tyd om aan werknemers die nodige aandag te skenk nie aangesien bedinging baie sterk is. Die sielkundige implikasies wat deur verandering veroorsaak word moet nou verwerk word deur die werknemer homself.

Die navorser met inagneming van die voormelde inligting is dan van die opinie dat verandering teen so 'n tempo plaasvind dat die werker nie meer tred kan hou met alles wat op die verskillende lewensterreine verander nie. Gevolglik het die verandering dan ook nou veroorsaak dat die werknemer sy kultuur binne en buite die onderneming moes aanpas ten einde by die verandering tred te hou.

Chirot (1977:255) is van mening dat revolusies, ekonomiese ontwikkeling en politieke krisis in verskillende vorme, die balans van mag in 'n gemeenskap verander. Volgens hom is dit sosiale verandering. Ander soorte verandering volg. Interne stratifikasie is egter nie afhanklik van veranderinge in die wêreld sisteem nie. Hiermee bedoel Chirot dat revolusies, ekonomiese ontwikkeling en politieke krisis intense veranderinge binne 'n gemeenskap tot gevolg het en dat hierdie verandering dan die oorsaak van verdere verandering op ander gebiede binne die gemeenskap is - dit het 'n ketting reaksie tot gevolg.

Mulder (1994: 27) huldig dieselfde mening as die bogenoemde skrywers, want die verskillende komponente waaruit die gemeenskap saamgestel is, is volgens hom interafhanklik van mekaar en om hierdie rede, sal verandering in een "komponent", in 'n mindere of meerdere mate, lei tot verandering in 'n ander "komponent". Net soos met arbeidsverhoudinge, kan sosiale verandering nie geïsoleerd in 'n vakuum beskou word nie, want dit word deur verskeie eksterne faktore beïnvloed. Met inagneming van bogenoemde inligting is dit belangrik dat daar na die volgende probleemareas gekyk sal moet word, naamlik:

- wat is sosiale verandering;
- die invloed van verandering op die mens;
- die bestuur van verandering;
- weerstand teen verandering; en
- kultuur as oorsaak van sosiale verandering.

1.3 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

Die primêre doel van die studie is om sosiale verandering wat binne 'n gemeenskap plaasvind met spesifieke verwysing na kultuur as deel of aspek van 'n breë begrip van sosiale verandering te ondersoek sowel as die individu en werkgroep se rol binne die onderneming te ontleed.

Die sekondêre doelwitte van hierdie ondersoek is om aan die volgende aspekte aandag te skenk, naamlik:

- die ontwikkeling van die moderne samelewing;
- die verskillende teorieë oor sosiale verandering;
- die werkgroep wat uit verskillende individuele werknemers bestaan wat amptelik in groepe saamgestel is volgens eiesoortige werksaktiwiteite;
- die mens as individuele werknemer met unieke eiesoortige karaktereienskappe as deel van 'n groep;
- die invloed van verandering op die mens en hoe hierdie invloede uiteindelik in die onderneming waar die individu werksaam is, realiseer; en
- kulturele kontak as oorsaak van slegs maar een van die aspekte van sosiale veranderinge. Hierdie stelling sal die onverbreeklike drie-eenheid van mens, samelewing en kultuur beklemtoon.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK

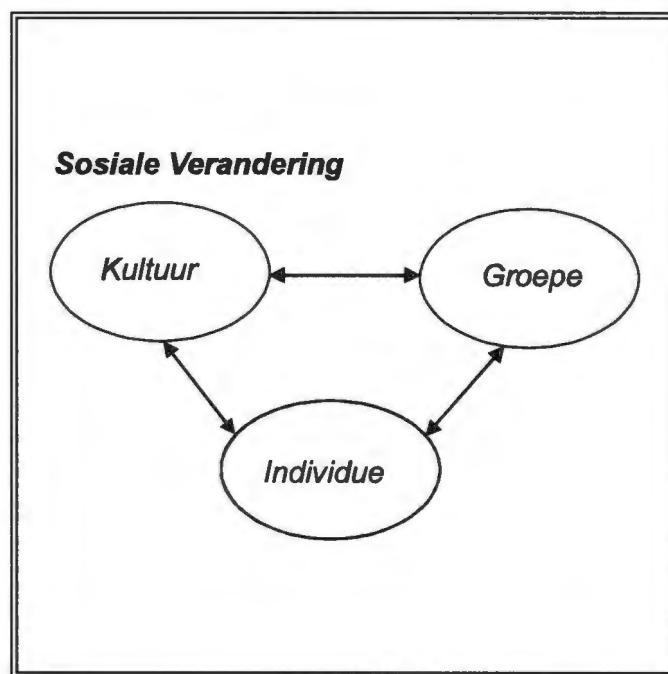
In hierdie ondersoek word daar hoofsaaklik gebruik gemaak van 'n literatuur studie. Die navorsing sal dus uit 'n noukeurige analise van beskikbare bronne soos publikasies, nuusblaaie, tydskrif artikels en ander tersaaklike dokumentasie, bestaan.

Die navorser gaan sekere standpunte stel en menings huldig ten einde dit moontlik te maak om sosiale verandering in perspektief te plaas en die invloed daarvan op die individu en die werkgroep te beklemtoon.

1.5 AFBAKENING VAN DIE STUDIETERREIN

Aangesien verandering op soveel lewensterreine kan ontstaan en invloede kan bewerkstellig is dit vir die navorser onmoontlik om in hierdie ondersoek op alle moontlike lewensterreine te beweeg en alle relevante aspekte in aanmerking te neem, maar sal daar slegs op kultuur as deel van sosiale verandering sowel as die individu en werksgroep se rol binne die onderneming gekonsentreer word wat later in hierdie verhandeling breedvoerig bespreek sal word. Met voorgenoemde as agtergrond, is daar besluit om hierdie studieterrein aan die hand van figuur 1 (sosiale verandering) af te baken.

Figuur 1 : Afbakening van studieterrein



Bron: Eie

1.6 DEFINISIE EN OMSKRYWING VAN ENKELE BEGRIPPE

Dit is uiters noodsaaklik dat daar op hierdie stadium na die definiëring en omskrywing van enkele kernbegrippe, wat voortdurend in hierdie studie na vore sal kom, gekyk word.

1.6.1 GROEP

Gray en Starke (1984:438) beskryf 'n groep so:

"In the broadest sense, a group is any collection of individuals who have mutually dependent relationships. This includes individuals who are in close physical proximity as well as those who have only a psychological attachment. While each group exhibits different behaviors, they do have much in common."

Robbins (1989:226) stel dit eenvoudig:

"A group is defined as two or more individuals, interacting and interdependent, who came together to achieve particular objectives."

Daar word algemeen aanvaar dat 'n groep 'n aantal individue is wat:

- 'n Gemeenskaplike doel of doelwit het;
- In interaksie verkeer ten einde die gemeenskaplike doelwit te bereik;
- Van mekaar bewus is;
- Saamstem dat hulle tot die groep behoort.

Uit voorafgaande omskrywing blyk die volgende:

- 'n Klomp mense bymekaar is nie noodwendig 'n groep nie. Mense wat by 'n bushalte wag, is byvoorbeeld nie 'n groep nie, maar eerder 'n groepering van mense.
- Voordat 'n klomp mense 'n groep kan vorm, moet daar eers interaksie tussen hulle plaasvind - hulle moet met ander woorde met mekaar gesels, mekaar leer ken en aan mekaar gewoond raak.
- Interaksie tussen 'n klomp mense kan slegs plaasvind indien hulle in mekaar se teenwoordigheid is. Groepe ontstaan dus onder mense wat bymekaar is met ander woorde onder mense in dieselfde fisiese omgewing.
- Interaksie alleen beteken egter nie dat 'n groep wel ontstaan nie. Mense wat byvoorbeeld 'n partytjie bywoon, is in interaksie met mekaar, maar vorm nie 'n groep nie.

Groepvorming vind dus plaas wanneer daar 'n gemeenskaplike doelwit tussen mense tot stand kom. Uit voorafgaande behoort dit vir u duidelik te wees dat 'n gemeenskaplike doelwit hou dus verband met die individuele behoeftes van die lede van 'n groep. Namate die interaksie tussen groeplede toeneem, begin die groep hefter raak omdat die lede van die groep ervaar dat hulle kan help en ondersteun om hul gemeenskaplike doelwit te bereik.

Volgens Argyle (1972:104) kan 'n groep omskryf word as die byeenkom van verskillende persone met uiteenlopende belangstellings en agtergrond in die werksituasie wat dit ten doel stel om 'n sekere taak uit te voer.

Volgens die skrywer van hierdie verhandeling kan 'n groep beskou word as die "selle" waaruit die onderneming bestaan. Hierdie sogenaamde "selle" verwys na individue wat binne die werksituasie groepeer as gevolg van 'n gemeenskaplike doelwit wat bereik wil word naamlik inkomste.

Hirszowics (1982:50) bevraagteken egter die feit dat daar na meer as honderd persone, binne dieselfde afdeling van 'n bepaalde onderneming, verwys word as 'n groep. Die rede wat hiervoor aangevoer word is, die kompleksiteit van die groep, die intensiteit van die interaksie tussen die individue onderling asook die sosiale bande wat hierdie persone nader na mekaar, trek nie in ag geneem word nie. Die skrywer gaan egter voort deur 'n groep te omskryf as enige aantal persone wat in noue kontak en interaksie met mekaar is en wat 'n bepaalde identiteit nastreef. Robbins (1986:169) omskryf 'n groep as twee of meer individue (in interaksie en interafhanklik) wat byeenkom om spesifieke doelwitte te bereik.

Daar moet egter verder 'n onderskeid gemaak word tussen groot en klein groepe (Joubert en Steyn, 1984:24). Daar is geen vasgestelde aantal lede vir 'n klein groep en nie-meer-klein groep nie. Hare (1962:10) beskou 'n groep as klein wanneer dit tussen 2 en 20 lede het, maar wys daarop dat selfs groter groepe as "klein" beskou sou word indien regstreekse persoonlike interaksie moontlik is tussen alle lede van daardie groep. Terselfdertyd sou 'n groep van twintig lede verskeie klein groepies kon insluit.

Kroon (1986:351) omskryf 'n groep as twee of meer persone wat in wisselwerking met mekaar tree en 'n wedersydse invloed op mekaar uitoefen.

Hierdie omskrywing is egter baie eng en wil die navorser, in die lig van voorafgaande omskrywings, 'n groep, vir die doeleindes van hierdie studie, omskryf as enige aantal persone wat interaksie met mekaar binne die werksituasie verkeer en 'n invloed op mekaar uitoefen ten einde 'n bepaalde doelwit na te streef.

1.6.2 ONDERNEMING

Du Plessis (1986:7) definieer 'n onderneming soos volg: " Die onderneming is 'n selfstandige ekonomiese verskynsel, kenmerkend van die kapitalistiese

georiënteerde ekonomiese stelsel, waar aangespoor deur die winsmotief en met inagneming van die gepaardgaande risiko, goedere en dienste voortgebring word ter bevrediging van behoeftes."

Die onderneming, sou 'n mens kan sê, is 'n selfstandige ekonomiese subjek wat ten doel het om die kapitaal wat daarin belê is, winsgewend te maak deur goedere en dienste min of meer kontinu op die mark aan te bied en te verkoop met kapitaalrisiko wat daaraan verbonde is (Rädel en Reynders, 1982:24). Sy hoofkenmerke is die dra van risiko, die renderend maak van kapitaal en die kontinuïteit.

Produksie geskied nie tegnies in die onderneming nie, maar wel in die bedryf ("establishment, plant"), dit wil sê, 'n produksie-eenheid waarin verskillende soorte produksie middele met inagneming van 'n bepaalde tegniek en verenig in 'n bepaalde onderneming, saam werk om goedere of dienste voort te bring.

Bogenoemde skrywers gaan voort deur te sê dat die onderneming die bedryf gebruik om sy doel te bereik, maar die twee verskil in belangrike opsigte van mekaar. Die onderneming is naamlik ekonomies-juridiese eenheid wat die bedryf bestuur en aan die gang hou: dit sorg vir die nodige kapitaal om, onder andere die nodige masjiene, toerusting en grondstowwe aan te skaf vir die bedryf om te kan produseer. Hierin vind die interne organisasie plaas en word die risiko aanvaar. Die onderneming is egter nie fisiek waarneembaar nie en is 'n tipiese instelling van die kapitalisme. Die bedryf daarenteen is die tegniese eenheid, het te doen met die werklike produksie of die verskaffing van dienste, is iets konkreet en kom voor in elke ekonomiese orde. Vir die ontstaan en voortbestaan is dit, altans die kapitalisme, afhanklik van die onderneming.

Reynders (1977:36) beskou die onderneming as 'n gekompliseerde meganisme. Daar is grond, geboue, gereedskap, mense, grondstowwe wat in die regte

verhoudinge gekombineer moet word om 'n doelmatig werkende saak te ontwikkel. Grondstowwe stroom die een kant in, word bewerk en verwerk deur mense en masjiene en stroom die ander kant uit vir gebruik deur ander ondernemings of uiteindelik verbruikers. Die verskillende samestellende dele van die onderneming moet hiertoe versigtig uitgesoek en gekombineer word. Hulle moet goed inpas en aanpas om die onderneming vlot te laat werk. Daar moet dus 'n eenheid geskep word.

1.6.3 DISKRIMINASIE

Holley en Jennings (1984:80) omskryf diskriminasie as die onregverdige ontstaan van verskille tussen werknemers in dieselfde beroep op grond van geslag, diensvoorwaardes, lidmaatskap aan vakbonde, bevorderings, dissiplinêre verhore asook demovering.

Diskriminasie kan voorts omskryf word as 'n poging waardeur voorkeur aan 'n persoon verleen word bo die van 'n ander op grond van geslag en ras. Sodanige optrede het tot gevolg dat 'n werker onregverdig behandel word in vergelyking met 'n ander, vinniger bevordering kry asook meer finansiële voordele geniet (Palmer, 1993:174).

Volgens die navorser is diskriminasie alle stappe, aksies en handeling wat daarop gemik is om 'n ander persoon te benadeel of te diskrediteer.

1.6.4 KULTUUR

Kultuur het 'n effek op strukture in die sosiale lewe soos instellings, organisasies en sosiale bewegings. Dit gee ook doel en betekenis aan die lewe. In wese laat kultuur dus die mens by sy omgewing aanpas. Kultuur is ook spesifiek aan 'n samelewing gebonde. Vir 'n kultuur om te bestaan is taal, tyd, en plek van belang.

Kultuur kan nie ontstaan sonder dat individue met die verloop van tyd kontak het, en kommunikeer nie (Cooper en Robertson, 1990:61).

Die mens is nie net 'n biologiese wese nie, maar ook 'n sosiale wese. Die taal wat hy praat en die wyse waarop hy bepaalde probleme hanteer waarmee hy gekonfronteer word, is alles die gevolg van die samelewingskultuur waarin die persoon gebore is en opgegroeï het. N P van Wyk Louw beklemtoon hierdie sosiale wese baie sterk met sy siening dat 'n volk "kan nie 'n groot hoop mense wees wat leef, verdien, paar en doodgaan nie. So iets bloot biologies - 'n bredie mensvleis, 'n biosfeer om die aarde - sou iets ontsettends en aanstootliks wees" (Meiring, 1990:3).

Hierdie unieke lewenswyse van die mens as sosiale wese is in die literatuur as kultuur gedefinieer. Die konsep kultuur het vanaf 1952 'n spesifieke betekenis verkry, deurdat die konsep beperk is tot begripvormende verskynsels (Alvesson en Berg, 1992:77). Kroeber en Kluckhohn (1952:181) omskryf kultuur dan ook soos volg: " Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts, the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values".

Deal en Kennedy (1982:4) ondersteun hierdie omskrywing van kultuur waarin die rol van kultuur gesien word as die integrerende patroon van menslike gedrag, wat histories uniek is, en die wyse waarop kennis van geslag tot geslag oorgedra word.

Sosioloë soos Popenoe (1980:103) is dit eens dat kultuur 'n stelsel van waardes en betekenisse is wat deur 'n groep of samelewing gedeel word in die samelewing se materiële objekte manifesteer. Die lede van die groep of samelewing deel idees oor wat goed en sleg is en kennis oor hoe dinge gedoen moet word. Die kultuur

word nie net gedeel nie, maar ook aangeleer. Die mens word dus nie met sy kultuurgoedere gebore nie, maar leer dit tydens sosialisering aan. Schein (1992:10) wys daarop dat kultuur twee kritiese elemente verteenwoordig, naamlik 'n element van "deel hê in" en strukturele stabiliteit van die groep of samelewing, of soos hy dit stel: "When we say that something is cultural, we imply that it is not only shared but deep and stable".

Kultuur kan as die "persoonlikheid" van groepe gesien word, of soos Pheysey (1993:3) kultuur beskryf as "a way of seeing what is common to many people". Jelinek, *et al.* (1983:337) wys dan ook op die wesenlike invloed van kultuur op die handelwyses en gedrag van individue wat kenmerkend van 'n spesifieke kultuur is. In die opsig omskryf Hofstede (1980:25) kultuur as die kollektiewe programmering van die denke van 'n groep mense, wat hul van ander onderskei, en "culture, in this sense, includes systems of values; and values are among the building blocks of culture".

Aldus die navorserk kan "kultuur" beskou word as daardie waardes en normes wat deur individue, groepe en deur die samelewing aanvaar word as aanvaarbare gedrag.

1.6.5 ORGANISASIEKLIMAAT

By die aanvang behoort 'n onderskeid tussen organisatoriese kultuur en klimaat getref te word. Organisasiekultuur is naamlik 'n meer onlangse term in die wetenskap, en sal verder aan volledig beskryf word. Organisasieklimaat verwys na "people's perception of the prevailing culture and work environment" (Tustin, 1988:35). Organisasieklimaat is dus die waarneembare manifestasie van organisasiekultuur en is direk meetbaar en waarneembaar (Schein, 1990:109). Alvesson en Berg (1992:88) omskryf klimaat as "comparatively close to experience, and is superficial and readily accessible. It concerns attitudes rather than deeper values". Organisasieklimaat kan dus beskryf word in terme van

organisasie se persepsie van verskillende aspekte van die onderneming (Johannesson, 1973:118-144). As sulks is die bepaling van die organisasieklimaat 'n handige instrument vir bestuur ten einde die motivering van werknemers te bepaal. Indien die organisasieklimaat nie positief deur werknemers ervaar word nie, kan aangeneem word dat hul nie positief gestem word deur die onderneming se take, kultuur en interne omgewing nie. Aangesien bestuur 'n belangrike faktor in die bepaling van die organisasieklimaat is, kan hul veranderinge aanbring indien hul negatiewe terugvoer vanaf 'n organisasieklimaat-opname verkry (Kolb *et al.* 1984:333).

Wilbers (1988:10) vind dat die dimensies van organisasieklimaat onder andere individuele outonomie, vergoedingsoriëntasie en werkstruktuur behels. Litwin en Stringer se dimensies van organisasieklimaat is struktuur, verantwoordelikheid, beloning, risiko, warmte, standarde, konflik, en identiteit (Kolb, Rubin en McIntyre, 1984:343). Johannesson (1973:118) wys daarop dat die operasionele definisie van organisasieklimaat met die definisie van werktevredenheid ooreenkom.

1.6.6 ORGANISASIEKULTUUR

Die term organisasiekultuur is die eerste keer deur Pettigrew in 'n artikel in 1979 gebruik, en is dus 'n relatief nuwe konsep (Hofstede *et al.* 1990:286). Die konsep organisasiekultuur is eie aan organisasieteorie. Die teorie het ontwikkel vanaf die beskrywing van die burokrasie deur Weber tot die menslike-verhoudings-model met teorieë soos McGregor se Teorie Y en Argyris se behoefte-integrasie teorie. Onlangse teorieë beklemtoon die oopstelsel-benadering, wat klem lê op die interafhanklikheid van eenhede binne die onderneming, asook van die onderneming en sy omgewing (Ott, 1989:140-167).

Die algemene stelselsbenadering, as synde 'n funksionele paradigma, postuleer dat die onderneming insette vanaf die omgewing ontvang, waarmee die onderneming in konstante interaksie is, en die insette in uitsette verwerk. In die

transformasieproses is die organisasie 'n stelsel, wat uit komponente bestaan, met die doel om die inset van die omgewing, in die vorm van byvoorbeeld hulpbronne en marktoestande, in uitsette van produkte te transformeer. Een van die komponente van die onderneming is sy kultuur. Alvesson en Berg (1992:77), beskou hierdie siening van organisasiekultuur as eng.

Smircich (in Czarniawka-Joerges, 1992:160) stem met Alvesson en Berg saam en beklemtoon dat organisasiekultuur as 'n veranderlike, soos hierbo uiteengesit, slegs een van vyf perspektiewe daaroor is. Smircich meen dat organisasiekultuur, onder andere, as 'n basiese metafoor vir 'n onderneming beskou kan word. Hierdie siening is in ooreenstemming met die interpretiewe navorsingsparadigma en is 'n breë siening van organisasiekultuur. Alvesson en Berg (1992: 77-78) beskou die kulturele dimensie as "in - and not 'alongside' - formal organizational structures, administrative systems, technologies, and strategies".

'n Algemene maar vae definisie van organisasiekultuur is "the common philosophies, ideologies, values, assumptions, perceptions, expectations, attitudes, and norms which bind a group together" (Alvesson en Berg, 1992:97). In teenstelling hiermee definieer Dorfling, *et al.* (1988:26) organisasiekultuur omvattend as "the coherent pattern of assumptions and values developed by all members of an organisation in order to cope with the organisation's particular problems of existence. These assumptions and values provide direction to the organisation in the form of a strategy or mission, and also serve to integrate all the organisation's internal designs and behaviours into a coherent pattern." Hierdie definisie is gebaseer op Schein (1990:111) se siening van organisasiekultuur, as synde, "a pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore is to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."

Denison (1990:2) fokus op organisasiekultuur as "the underlying values, beliefs, and principles that serve as a foundation for an organization's management system as well as the set of management practices and behaviors that both exemplify and reinforce those basic principles". Pettigrew (1979:574) beklemtoon weer die samehang van simbole, ideologie, taal, oortuigings, rituele, en mites. Opsommenderwys kan organisasiekultuur dus gedefinieer word as sosiaal aangeleerde en gedeelde aannames en waardes, wat die onderneming intern integreer en ekstern laat aanpas.

Alhoewel 'n onderneming 'n eie organisasiekultuur het, is die organisasiekultuur onlosmaaklik deel van die groter kultuur in die samelewing soos die sukses van groep prosesse in Japanese besigheidsorganisasies, wat ooreenstem met die aanvaarde groepsprosesse in die Japanese samelewing, bewys. Verandering in die samelewing kan dus ook tot verandering in die kultuur van die onderneming lei.

1.7 ONTPLOOIING VAN INHOUD

In hoofstuk 1 word 'n inleidende gedeelte tot die studie aangebied asook die doel word uiteengesit en enkele kern begrippe wat voortdurend in die studie voorkom word uitgelig.

Die teoretiese perspektiewe en benaderings van sosiale verandering sowel as die ontwikkeling van die moderne samelewing in teenstelling met die plattelandse samelewing word in hoofstuk 2 bespreek. Die doel hiervan is juis om aan die leser meer duidelikheid te verskaf rondom die kompleksiteit en ingewikkeldheid van sosiale verandering op die gemeenskap. Die ontwikkeling van die moderne samelewing sal ook in hierdie hoofstuk bespreek word met 'n kort uiteensetting van disorganisasie ten opsigte van verskillende lewensterreine.

Hoofstuk 3 fokus op die werksgroepe. In hierdie hoofstuk word daar gefokus op die groep en die basiese kenmerke van die groep. Aangesien individue saam funksioneer binne 'n groep is konflik byna onvermydelik, vanweë individue se meningsverskille wat tot algehele verbreking van samewerking sou kon lei.

Hoofstuk 4 kyk ons na die mens as werknemer. 'n Individue se persoonlikheid is 'n relatiewe stabiele stel van eienskappe, neigings en temperamente wat in 'n groot mate deur oorerwing en deur sosiale, kulturele en omgewingsfaktore gevorm is. In hierdie hoofstuk sal die klem ook gelê word op wat die doelwit van die individue is.

Die kulturele kontak as oorsaak van sosiale verandering sal in hoofstuk 5 behandel word. Die mens, samelewing en kultuur vorm 'n hegte eenheid; die mens is vormer en onderhouers van die samelewing en kultuur, maar aan die ander kant beïnvloed die kultuur die mens en die samelewing. Die proses van sosiale verandering is 'n proses wat in die samelewing werksaam is en wat die elemente van die samelewing asook die samelewing as geheel beïnvloed en verander, omdat die oorsake daarvan uit die mens en samelewing kom en omdat die gevolge daarvan uitsluitlik op die mens en samelewing inwerk.

In hoofstuk 6 sal daar gekyk word na sosiale verandering en die invloed daarvan op die individu en die werksgroep.

Hoofstuk 7 sal die navorser se gevolgtrekkings, aanbevelings en bevindinge ten slotte bevat.

HOOFSTUK 2

DIE MODERNE SAMELEWING EN 'N TEORETIESE BENADERING VAN SOSIALE VERANDERING

2.1 DIE MODERNE SAMELEWING EN DIE PROSES VAN SOSIALE VERANDERING

Om 'n duidelike begrip te verkry van die massale aard van die moderne samelewing is dit nodig om die sogenaamde "folk society" naas die massa samelewing te stel. Rose (1957:561) omskryf hierdie twee begrippe soos volg: "Mass society : ... a society having its dominant mode of relations in the form of an audience. A condition of culture in a large society in which most people follow the same cultural practises. A kind of society in which there is a high degree of division of labour and segmentalized impersonal relations between most of its members, as distinguished from folk society." Die teenstelling hiervan word deur Rose (1957:563) soos volg omskryf: "Folk society: a more or less isolated society operating largely through primary contacts".

In Suid-Afrika kan die landelike samelewingstipe as kontrasterend gestel word teenoor die moderne geïndustrialiseerde massa maatskappy van die relatief jong industrie-stede. In Suid-Afrika word ook 'n baie duidelike voorbeeld gevind van die ontwikkeling van die massa samelewing uit die "Folk society" gedurende die verstedelikingproses wat in Suid-Afrika 'n aanvang geneem het met die ontdekking van goud en diamante.

Die proses van sosiale verandering moet gesien word in hierdie ontwikkelingsfases; verandering wat teweeggebring is deur verskynsels soos die opkoms van industrialisme as gevolg van tegnologiese uitvindings, kulturele kontak en kultuurvermenging, sosiale bewegings en ondernemings en individuele

motivering, asook ander nie sosiale faktore. Om die disorganisasie in positiewe en negatiewe sin in die moderne massa samelewing duidelik te verstaan, is dit nodig dat vooraf eers gelet word op die eienskappe van die stedelike en landelike samelewingstotaliteit.

2.2 ONDERSKEIDING TUSSEN DIE LANDELIKE EN STEDELIKE AARD VAN DIE SAMELEWING

In 'n land soos Suid-Afrika waar die platteland voorheen die kultuursentrum gevorm het en waar die proses van verstedeliking 'n ommeswaai veroorsaak het, kan die landelike en stedelike aard van die samelewing nie duidelik afgebaken word in afsonderlike kompartemente nie. Benewens die arbitrêre verdeling soos byvoorbeeld die wat deur die Buro vir Sensus gebruik word, waarin 'n sekere digtheid van die bevolking binne 'n bepaalde area geklassifiseer word as stedelik, is hierdie twee gebiede relatiewe begrippe in die sin dat die een altyd teen die agtergrond van die ander gesien moet word.

Dit kan toegeskryf word daaraan dat daar nie 'n duidelike baken gevind kan word waar die stedelike gebied sou oorgaan in 'n landelike area nie. Daarom is dit alleen moontlik om enkele idieël-tipiese kenmerke van hierdie gebiede onder oënskou te neem en om sodoende te probeer om 'n heel kunsmatige afbakening daar te stel vir studiedoeleindes. In hierdie verband sê Dawson en Gettys (1948:499): "The chief differences between urban and rural cannot be measured in terms of the size of population aggregates. Urban and rural are different ways of life characterized by differences in social organization." Ook Mayo (1945) wys daarop dat die klem val op die dieperliggende verskille wanneer 'n onderskeid getref word tussen die landelike en stedelike aard van die samelewing.

Die stad moet gesien word as meer as net 'n versameling van mense; meer as net 'n opeenhoping van institute en administratiewe dienste. "The city is, rather, a state of mind, a body of customs and traditions, and of the organized attitudes

and sentiments that inhere in these customs and are transmitted with this tradition. The city is not, in other words merely a physical mechanism and an artificial tradition. It is involved in the vital processes of the people, who compose it; it is a product of nature, and particularly of human nature"(Park, 1915:1). Aangesien die stad dus ook 'n kultuurproduk is met ander woorde 'n produk van die mens, is daar noodwendig ook dieperliggende eienskappe as bloot die uiterlike waarneembare meganistiese opeenhoping van sosiale elemente.

Vanuit 'n kulturele oogpunt gesien, is dit waar dat die stad, in 'n moderne industrieland soos Suid-Afrika, vandag die Kultuursentrum en verpersoonliking van die beskawing vorm. Die kultuur van die stad pas by die aard van die stad omdat dit daaruit gebore is; dit is dinamies vanweë die hoë mate van kulturele kontak en is daarom ook meer kosmopolities as die kultuur van die platteland. Die geweldige mag van die wetenskap en tegniek tesame met die ekonomie het die proses van massaproduksie op die industrieel-ekonomiese terrein in die stad al laat deurwerk na baie ander terreine wat uit die aard van die moderne samelewing nou daaraan verbonde is. Dit het tot gevolg dat alle verhoudinge en handeling in die stad meer ingestel is op die materiële wins wat die massa kan voortbring.

Massa produksie, massa ontspanning en 'n massa kultuur is maar enkele moderne eienskappe van die stedelike samelewing. Ook ander handeling, byvoorbeeld die politieke en die godsdienstige ondergaan veranderinge sodat die massa bereik kan word.

Die navorser is van die opinie dat die stad in wese massaal geword het deur die werking van sosiale verandering.

Die platteland as die ander pool in die samelewingstotaliteit in hierdie verband, vertoon net soos die stad ook sy eie karakteristieke eienskappe. Die wesenlike eienskap van die plattelander is 'n lewensbeskouing wat verskil van dié van die

stedeling, idiëel-tipies gesproke. Die plattelandse samelewing word gekenmerk deur die uitgestrekte plase waarop boerdery in al sy variasies beoefen word en waar 'n plattelandse dorp die sentrum uitmaak van die ekonomiese en sosiale lewe. Hierdie dorpe het tot stand gekom deur die sentralisasie van die ekonomiese, politieke, godsdienstige en opvoedkundige lewensterreine. Die kulturele erfenis van die plattelandse samelewing is ook tipies van die aard van hierdie area en die mens wat hierdie samelewingstipe vorm en onderhou. Hoe sterk die kultuurvormende mag van die plattelandse samelewing is, blyk duidelik uit die feit dat kultuurelemente van die platteland ook in die stad aangetref word, hoewel die stedelike kultuur in die proses van wisselwerking tussen stad en platteland, dominant is.

Hoewel die stad nie sondermeer as antities teenoor die platteland gestel kan word nie, kan met reg beweer word dat die element van die massa in 'n mindere mate op die platteland as in die stad aanwesig is. Die proses van wisselwerking het al daartoe bygedra dat die element van die massa ook op die platteland begin posvat het, hoofsaaklik as gevolg van die mag van die ekonomie wat massaproduksie vir die wêreldmark vereis.

Afleidings uit bogenoemde bewerings kan uitloop op die hipotese van die verskil tussen die werksgroep en individuele werksrol ten opsigte van 'n verskeidenheid van faktore. Hierdie verskil kan hoofsaaklik aan die volgende feite toegeskryf word, naamlik die verskil in die digtheid van die bevolking, homogeniteit in alle opsigte van die stad en platteland respektiewelik, die verskil in die intensiteit in die gebruik van kommunikasiemiddele tussen die twee areas en 'n algemene verskil in die lewens- en wêreldbeskouing van die stedeling en plattelander. Ter bespreking van hierdie aspek sal gelet word op die invloed van sosiale veranderinge op individue binne verskillende groepe ten opsigte van hul lewensterreine.

2.3 WISSELWERKING TUSSEN DIE LANDELIKE EN STEDELIKE AARD VAN DIE SAMELEWING.

"Social interaction means ... that human beings are effected by the presence of each other. Illiterate or literate, they call out in each other some kind of language gesture indicating common understandings. Social interaction is a process whereby men interpenetrate the minds of each other". (Dawson en Getty, 1948:296). Die proses van wisselwerking is 'n breë proses wat ander sosiale prosesse kan insluit. So, kan byvoorbeeld, die prosesse van kompetisie, konflik en koöperasie vorme van wisselwerking tussen mense en groepe tipeer.

Omdat daar geen definitiewe begrensing bestaan tussen platteland en stad nie en omdat die moderne kommunikasiemiddele sosiale isolasie laat verdwyn het, is 'n hoër mate van wisselwerking tussen stad en platteland vandag moontlik. Dit is veral die ontwikkeling van die kommunikasiemiddele wat die proses van wisselwerking moontlik gemaak het. Hierdie wisselwerking tussen stad en platteland het ook op sy beurt weer verandering in die hand gewerk. Die algemene tendens van verandering kom tot uiting in die neiging van die mens om die stad na die platteland te bring. Die wisselwerking tussen hierdie twee gebiede word verder voortgehelp deur 'n proses van migrasie waarin nie net die menslike idees met mekaar in aanraking kom nie, maar waarin die plattelander homself in die stad bevind, of waarin die stedeling homself op die platteland bevind. Die algemene tendens blyk te wees dat in depressiejare daar 'n toestroming is vanaf die platteland na die stad en dat hierdie proses in tye van ekonomiese voorspoed 'n omgeswaai toon.

Geweldige ontwikkelinge op die gebied van vervoermiddele het die proses van wisselwerking tussen stad en platteland nog verder vergemaklik. Die vroeëre geïsoleerde bestaan van die plattelander moes as gevolg van die vinnige ontwikkeling van vervoermiddele, plek maak vir 'n steeds drukker wordende

verkeer op die platteland. Dit het ook daartoe bygedra dat elemente of aspekte van die stedelike lewe makliker die platteland ingedra kon word en mettertyd ingewortel kon word in die alledaagse lewe van die plattelander. In hierdie verband word veral gedink aan aspekte soos die kommersialisering van die lewe, spesialisasie en onderneming wat eintlik hul oorsprong in die massa samelewing van die moderne industrie-stad gehad het en wat mettertyd oorgedra is na die platteland.

Huisgesinne op die platteland was voor die proses van industrialisasie min of meer selfvoorsienend en selfonderhoudend, met ander woorde die doel van produksie was bloot vir gebruik en nie vir ruilhandel nie. Die opkoms van die industrie het dit egter totaal verander, want die opeenhoping van mense in stede het allerlei behoeftes laat ontstaan en die boer moes noodgedwonge nou vir die mark produseer. So word die lewe op die platteland ook al meer en meer gekommersialiseer.

Moderne boerdery metodes waarin die motief van ekonomiese wins ook al vandag opgesluit lê, vereis vandag veel meer as net die grond waarop geboer word. Masjinerie (kapitaal), arbeid en krediet verskaffing maak wesenlike elemente uit van die boerdery wat toegespits is op die produksie vir die mark. Dit is alles elemente wat saamgevat kan word onder die term van kapitalistiese verspreiding wat aanvanklik in die stad reeds begin het, maar nou reeds 'n integrale deel van die plattelandse lewe uitmaak. Die gevolg van die wisselwerking tussen die stad en die platteland is hierin dus ook heel duidelik.

Die hoë mate van spesialisasie en differensiasie asook organisasie veral in die werksverband in die moderne industrie-stede het nou ook deurgewerk tot in die arbeidsgroep waarin die boer hom bevind. Spesialisasie, differensiasie en organisasie is dan ook nodig vir die massaproduksie waarmee die boer vandag te make het. Hierdie wisselwerking het dus ook sosiale verandering in die algemeen

ten opsigte van die platteland tot gevolg gehad. Met betrekking tot die lewens- en wêreldbeskouing van die plattelander moes ook verandering intree, en dit is vandag ook al te bespeur in die hoër mate van organisasie wat op die platteland aangetref word. Hoewel die mate van organisasie op die platteland hoër is as aan die einde van die vorige eeu, kan dit in omvang en intensiteit nie gelykgestel word aan die organisasie wat in die stad aangetref word nie. Om insig te verkry in die disorganisasie in die massa samelewing as gevolg van sosiale verandering sal nou gelet word op die uitwerking daarvan op enkele spesifieke lewensterreine.

2.4 DISORGANISASIE TEN OPSIGTE VAN ENKELE SPESIFIEKE LEWENSTERREINE.

Rose (1957:561) omskryf die term disorganisasie soos volg: "The loss of common meanings on the part of an individual or subgroup. Hierdie beskrywing van Rose kan gesien word as verteenwoordigend van die hedendaagse opvatting van die term disorganisasie. Clinard (1964:22) spreek hom egter uit teen hierdie opvatting. Hy beweer naamlik onder andere dat: "What seems like disorganization actually may be often the highly organized systems of competing norms". Vir die doel van hierdie studie is dit egter nodig om te let op twee idees wat opgesluit lê in die begrip disorganisasie, naamlik re-organisasie in die sin van differensiasie of opsplitsing en disorganisasie in die sin van afwykingsverskynsels.

Dit is heel duidelik dat disorganisasie nie sinoniem aan differensiasie is nie, maar differensiasie bring tog 'n verandering mee in die aanvanklike organisasie van die een of ander sisteem. In hierdie verband kan volstaan word met wat Joubert en Steyn (1984a:35) sê: "Maatskaplike organisasie beteken dus eerstens 'n versteuring in die normale verhoudingspatroon in die sisteem". Die werkgroep van die pre-industriële tydvak het byvoorbeeld tydens die Industriële Rewolusie verandering ondergaan ten opsigte van die verhoudingspatroon; arbeids-differensiasie het 'n veranderde verhoudingspatroon tot gevolg gehad..... dus,

aanvanklik disorganisasie, maar later het in die gedifferensieerde werkgroepe weer 'n hoë mate van organisasie ingetree.

Verskillende skrywers oor sosiale verandering en sosiale disorganisasie gebruik die begrippe ewilbrium en disequilbrium om die toestand van balans of wanbalans binne sosiale sisteme aan te toon. In hierdie verband skryf Knox (1955:332): "Work group, community and society are all examples of social systems. Each is fairly definite in structure and relatively permanent. Each has sufficient unity to be studied as if isolated. Each has an equilibrium or balance of forces which will be maintained in spite of changes within the system or changes from outside the system, if the changes are not too great. If changes from without are sufficiently large scale or if one faction within the system exerts enough pressure, the system breaks down."

Dit blyk ook dat die moontlikheid van disequilbrium toeneem wanneer menslike groepe groter en meer kompleks word. Die rede vir hierdie geval is egter nie bloot die grootte en kompleksiteit van die sisteem nie, maar die afwesigheid van kommunikasie en wedsydse begrip wat kenmerkend is van die groot en gedifferensieerde sisteem. Mayo (1945:13) beskryf hierdie toestand soos volg: "... the emphasis is upon change and adaptability while the rate of change mounts to an increasing tempo. We have in fact passed beyond that stage of human organization in which effective communication and collaboration were secured by established routines of relationship".

Samevattend kom die idees van bogenoemde en ander skrywers oor die massa samelewing daarop neer dat die samelewing historiese deur die proses van sosiale verandering 'n wanbalans of afwyking toon ten opsigte van die bestaande orde en dan wel in die sin van sosiale organisasie. Hierdie disorganisasie is nie alleen duidelik te bespeur in die omvang van die differensiasie proses in die samelewing nie, maar veral ook in die omvang en aanwesigheid van afwykingsverskynsels wat

in alle samelewings die element van sosiale disorganisasie inhou. Die aard van die massa samelewing is 'n vrugbare teelaarde vir afwykings-verskynsels, omdat die individuele persoonlikheid in die massa en in die massa gees sy identiteit of individualiteit kan verloor, en as gevolg daarvan dan nie meer leef nie, maar geleef word. Verder is dit ook kenmerkend van die massa samelewing dat dit uiters dinamies is. Hierdie verandering in 'n massa samelewing gaan ook gepaard met 'n verandering in waarde-oordele (Mannheim, 1950:1). Aangesien verandering aanpassing vereis, en aangesien daar ook 'n verandering in waarde-oordele is, is die aanpassing as gevolg van die massa gees nie altyd verantwoordelik en verantwoordend nie, met die gevolg dat daar afgewyk word van die prinsipieel-gefundeerde waardes en norme. Hiervolgens die gedrag dan as afwykend beoordeel.

2.4.1 DISORGANISASIE TEN OPSIGTE VAN DIE GESIN

Hoewel afwykingsverskynsels met betrekking tot die huisgesin gesien kan word as elemente wat dui op die uiteindelijke organisasie van die gesin sisteem, is dit te betwyfel of die gesin as instelling totaal uit die samelewing sal verdwyn. Waar dit deur menslike toedoen wel kan gebeur, sal die gevolge daarvan vir die samelewing verreikend wees. Dit is egter alleen 'n denkbeeldige toestand en daarom moet daar gelet word op die disorganisasie van die individuele gesinne as die gevolg van sosiale verandering.

In die historiese ontwikkeling is dit duidelik dat die huisgesin as gevolg van die proses van sosiale verandering self ook veranderinge ondergaan het. So het die huisgesin na die Industriële Rewolusie veranderinge ondergaan ten opsigte van verskillende funksies, omdat die gesin moes aanpas by 'n veranderde sosiale orde waarin daar nuwe groepe ontstaan het wat sommige van die funksies van die gesin moes oorneem. So moes die skool, byvoorbeeld, die intellektuele opvoedingsfunksie van die gesin oorneem, omdat die ouers in 'n veranderde samelewing nie meer die tyd of die kennis gehad het om hierdie funksie na behore

te vervul nie. Die gesin moes dus herhaaldelik aanpassings maak, byvoorbeeld, die krimpende kindertal wat veroorsaak is deur onder andere die eise wat die samelewing aan die gesin stel op die ekonomiese gebied. Soortgelyke tendense in die gesin moet gesien word as die gevolg van aanpassing by 'n veranderde en veranderende samelewing.

Volgens die navorser uit 'n historiese oogpunt gesien, is dit 'n feit dat die veranderinge wat die huisgesin ondergaan het, toegeskryf kan word aan die verandering wat in die samelewing plaasgevind het.

So moes die gesin noodwendig van sy funksies afstaan aan nuwe groepe wat na die Industriële Rewolusie ontstaan het. Hierdie sogenaamde funksie verlies van die gesin word deur sommige skrywers gesien as 'n simptoom van die disintegrasie van die gesin sisteem, maar dit is te betwyfel of enige ander kunsmatige geskape samelewingsvorm die huidige essensiële funksies van die gesin sal kan oorneem. Die pessimistiese beskouing dat die gesin besig is om te verdwyn, vind ook teenspraak in die feit dat die gesin nog universeel voorkom, en dat die struktuur norm van die gesin vasgelê is in die skeppingsorde. Die funksie verandering van die gesin kom dus, positief gesien, daarop neer dat die prosesse van funksionele differensiasie en spesialisasie die gesin so beïnvloed het dat die gesin ook 'n meer gespesialiseerde instelling as voorheen geword het.

'n Verdere verandering in die gesin sisteem as gevolg van funksionele differensiasie en spesialisasie is die feit dat die gesin geïsoleerd geraak het van die breër verwantskapsgroep waaruit dit ontstaan het. Die breër verwantskapsgroepe, byvoorbeeld die patriargale familiestelsel, het die bestendigheid en die standvastigheid van die individuele gesinne bevorder, en die strukturele isolasie van hierdie individuele gesinne van die breër verwantskapsgroep het in 'n mate 'n disorganiserende invloed uitgeoefen op die gesin sisteem.

Al hierdie tipes van verandering dra by tot die organisasie van die gesinseenheid in die sin dat die eenheid van die gesin daaronder ly en dat die gevolglike ontbinding van hierdie eenheid makliker geskied, met ander woorde dat die individuele gesinne makliker disintegreer, aldus die navorser van hierdie verhandeling.

2.4.2 DISORGANISASIE TEN OPSIGTE VAN DIE KERK

Uit historiese oogpunt gesien, moet hier onderskei word tussen die begrippe sekularisasie en sekularisme ... twee begrippe wat in 'n noue verband staan met die proses van disorganisasie.

Met die begrip sekularisasie is oorspronklik aangesluit by die Middeleeuse gebruik en so kan ons onder sekularisasie dan die proses verstaan waardeur goedere wat oorspronklik aan die kerk behoort het, van die kerklike jurisdiksie losgemaak is en 'n selfstandige plek verkry het (Duvenhage, 1965:115). Die proses van sekularisasie staan dus hier in 'n noue verband met die proses van differensiasie. Teen die einde van die Middeleeuse tydperk kon die kerk as die oorkoepelende mag nie meer die woeling en stryd in haar eenheid onderdruk nie, met die gevolg dat die samelewingsterrein na die ander hulle onttrek het aan die kluisters van die kerk. Hierdie "broad transformation" was die oorgang van eensoortigheid na meersoortigheid, met ander woorde die verandering van 'n ongedifferensiëerde samelewing na 'n gedifferensiëerde vorm. In hierdie lig gesien is die begrip sekularisasie positief en vorm dit 'n grondslag van die Calvinisme, wat sekularisasie as sodanige veronderstel dat die kerklike bevoegdheid oor ander lewensterreine betwis word, dit veronderstel dat ander lewensterreine elk 'n eie doel en funksie het en as sodanig soewerein in eie kring is, maar dit veronderstel bowenal dat die normgebondenheid aan die Godsopenbaring nie opgehef word nie.

Dit is veral ten opsigte van die laasgenoemde veronderstelling dat sekularisme van sekularisasie verskil. Onder sekularisme verstaan ons nou die proses van selfstandigwording wat die bindings aan die normatiewe Godsopenbaring verbreek (Duvenhage, 1965:115). In hierdie verband kan sekularisme dan gesien word as die gevolg van sekularisasie. In die geval van sekularisme gaan dit nie alleen om die onttrekking aan die kluisters van die kerk as die tydelike sigbare samelewingsvorm nie, maar ook die verbreking van die bande met die Godsopenbaring en die uiteindelijke verwerping van God waarna iets anders dan in die plek van God gestel word. Dit sluit dus begrippe in soos verwêreldliking en geestelike vervlakking.

Individualisme, materialisme, pragmatisme, liberalisme ensovoorts, wat almal op die een of ander wyse ineen geweef is met die proses van sekularisasie en sekularisme het bygedra tot 'n afstomping en verwatering ten opsigte van die geestelike waardes wat in die geloofslewensterrein geldend is. Dit het deurgewerk tot in alle groepe in die samelewing, byvoorbeeld die huweliksbevestiging wat gesien word as 'n kontraktuele ooreenkoms tussen mense van die teenoorgestelde geslag sonder die besef van die feit dat die huwelik 'n deur God ingestelde vorm van saamlewe is. 'n Verdere voorbeeld in hierdie verband is die oppervlakkigheid wat opgesluit is in die moderne mens se siening van die arbeid as sou dit 'n vloek wees wat op die mens rus. Hierdie verskynsels kan gesien word as direkte of indirekte gevolge van die disorganisasie in die Kerk.

Die kerklike lewe self het al meer en meer onder die invloed van die historiese ontwikkeling gekom. Die moderne mens sien die kerk in die eerste plek as 'n gesagsonderneming en juridiese instelling met 'n godsdienstige doel, ... 'n organisasie en instelling wat los van die individu staan en 'n leidinggewende funksie het naas die funksie van die bediening van die sakramente (Couwenberg 1957:33). Die verandering van die primêre na die sekondêre vorm van samelewing

het veroorsaak dat die kerk net soos die gesin gespesialiseerde samelewingsvorm geword het en wat in 'n hoë mate gekenmerk word deur oppervlakkige of kontraktuele verhoudinge.

Ook hier is die intieme verhoudinge besig om te verdwyn en dit word gemanifesteer deur die hele proses van disorganisasie ten opsigte van hierdie lewensterrein.

2.4.3 DISORGANISASIE TEN OPSIGTE VAN DIE BEDRYF

Wanneer gelet word op hierdie lewensterrein staan die werksverband in die sentrum van belangstelling en die hele proses van disorganisasie ten opsigte van die werksverband draai rondom die menslike verhoudinge, die gebeurtenisse en die handeling, met ander woorde die arbeidsproses, in hierdie samelewingsvorm. Die disorganiserende invloede uit hierdie samelewingsgroep moet noodwendig ook ander groepe in die samelewing raak, want die sosiaal-ekonomiese lewe speel hom af in die verskillende huishoudings, byvoorbeeld die produksie huishouding, die konsumpsie huishoudings, die owerheidshuishoudings asook in die ekonomiese kontakte tussen hierdie verskillende huishoudings (Ponsioen en Veldkamp, 1956:189).

Die proses van disorganisasie ten opsigte van die industrieel-ekonomiese lewensterrein het sy oorsprong gehad in die Industriële Rewolusie. In hierdie verband skryf Cooley (1916:383) : "... indeed the industrial revolution is the chief seat of those phases of decay and reconstruction which most affect the daily life of the people".

Histories gesien het die proses van differensiasie en die ontwikkeling van die wetenskap en tegniek veroorsaak dat die werksverband uit die huisgesin gegroei het. Die proses van sosiale verandering wat gepaardgegaan het met die Industriële Rewolusie het veroorsaak dat dit vir die gesin onmoontlik geword het

om die werksverband te omvat. Die ontstaan van fabriek, die toename in produksie en die ontstaan van 'n wêreldmark met 'n geweldige groot aanvraag het die eertydse patriargale stelsel op die familieplase ook onekonomies gemaak, met die gevolg dat baie mense na die opkomende stede en fabriek gegaan het om daar 'n heenkome te gaan soek. Dit beteken enersyds die begin van veelvuldige probleme wat die nuwe werksverband sou meebring. As gevolg van differensiasie het die werksverband ontstaan en omdat die atmosfeer al in die Reformasie geskep is, kon moderne kapitalisme vanaf die ontstaan van die selfstandige werksverbande met rasse skrede ontwikkel.

Dit is die opinie van die navorser dat waar die hele arbeidsproses en alle arbeid voor die Industriële Rewolusie in die gesinsverband verrig is, het sosiale verandering veroorsaak dat daar 'n verandering gekom het in die orde van die arbeid of die orde waarbinne die arbeid verrig word. Dit is re-organisasie in die sin van differensiasie; 'n feit wat ook 'n verandering in die breë sosiale orde veroorsaak het deurdat daar 'n nuwe groep los van die gesin ontstaan het.

Die proses van disorganisasie het egter nog verder ontwikkel in die rigting van afwykende gedragsvorme wat voortvloei uit die bedryf of wat direk of indirek verband hou met hierdie lewensterrein. Waar afwykende gedrag gesien word in terme van twee basiese begrippe, naamlik doelstellings en norme, kan in die geval van arbeidsspesialisasie alreeds 'n afwykende vorm van gedrag bespeur word. 'n Goeie koördinasie van die mens se kulturele doelstellings en die norme, met ander woorde die wyse waarop die doelstellings bereik kan word, is die basis van 'n normale gedragspatroon. Merton (1957:139-157) noem een vorm van aanpassing by hierdie doelstellings en norme wat terselfdertyd nie-konformerend (afwykend) is, naamlik ritualisme. In hierdie vorm van aanpassing word die middel (norm) verhef tot 'n doel, met ander woorde die individu verloor perspektief, streef nie meer daarna om die eindproduk te vervolmaak nie, maar om die middel, die

norm te vervolmaak. Hierna bestaan die feit dat die mens in sy deelarbeid nog as verlengstuk van die masjien gesien word.

Die opkoms van die kapitalisties tydsgees tesame met die groei van die industrieel-ekonomiese lewensterrein het ook bygedra tot die beklemtoning van die materialisme in die breë sin van die woord asook tot die beklemtoning van materiële welvaart. As uitvloeisel van die proses van sosiale verandering dra dit ook by tot die toename in afwykingsverskynsels of die intensifering van die simptome van maatskaplike probleme, aldus die navorser van hierdie studie.

2.5 TEORIEË VAN SOSIALE VERANDERING

Volgens Abercrombie *et al.* (1988:233-224) was die probleem om sosiale verandering te verduidelik, die hoogtepunt van die negentiende-eeuse sosiologie. Hierdie teorieë oor sosiale verandering, het hoofsaaklik lang termyn en grootskaalse of makro-ontwikkeling ingesluit. Die teorieë van hierdie tydperk, kan ingedeel word in teorieë van sosiale evolusie en revolusionêre teorieë.

Die onderskeid tussen evolusionêre en revolusionêre teorieë, volgens Abercrombie *et al.* (1988:224), is 'n fundamentele analitiese verdeling, maar teorieë oor sosiale verandering kan verder geklassifiseer word in terme van:

- die vlak van analise (mikro- of makrovlak;)
- of die verandering voortspruit uit eksterne of interne faktore van die gemeenskap, instelling of sosiale groep;
- die oorsaak van sosiale verandering (verskeie soorte demografiese druk; klaskonflik; verandering in produksie metodes; tegnologiese vernuwing of die ontwikkeling van nuwe sisteme);

- diè wat verandering bewerkstellig (vernuwings bewuste intellektuele; sosiale "afwykers" en die werknemersklas);
- die aard van verandering (óf dit 'n geleidelike daarstelling van nuwe waardes en gewoontes is, en óf dit 'n radikale skeuring van die sosiale sisteem is).

Alhoewel langtermyn strukturele verandering steeds in die hedendaagse sosiale wetenskappe prominent is, word in die algemeen saamgestem, dat 'n algemene teorie van verandering noodwendig te vaag is om historiese verandering te verduidelik (Abercrombie *et al.*, 1988:224).

Die twintigste -eeuse sosiologie neig meer tot die middeweg-teorie, wat dan aanleiding gee tot die ontwikkeling van spesifieke instellings, sosiale groepe, kulturele gebruike, of spesifieke gelowe eerder as die verandering van gemeenskappe in hul geheel, aldus Abercrombie *et al.* (1988:224). Volgens Appelbaum (1970:10), kan vier breë kategorieë van teorieë van sosiale verandering onderskei word, naamlik:

- Evolusionêre teorie, wat primêr gekenmerk is deur aannames van egalige kumulatiewe verandering, altyd in die rigting van toenemende kompleksiteit en aanpasbaarheid.
- Ekwilibrium teorie, wat fokus op die omstandighede wat neig tot stabiliteit. Homeostase (met ander woorde die geneigdheid tot eenvormigheid) is 'n bekende konsep van dié teorie.
- Konflik teorie, wat gekenmerk word deur die aanname dat verandering endemies (inheems) is tot alle sosiale organismes, en dit fokus op die omstandighede wat neig na onstabiliteit as 'n gevolg.

- Styg-en-daal teorie, wat gekenmerk word deur die aanname, dat samelewing, kulture of gemeenskappe 'n eb-en-vloed siklus toon. Alle samelewings beweeg dus nie in dieselfde rigting nie.

In die lig van die bogenoemde, is bewys hedendaags sigbaar van samelewings en gemeenskappe wat terselfdertyd op een gebied groei, terwyl dit weer op 'n ander gebied terugsak. Alhoewel sommige verandering in kompleksiteit toeneem, is die mens baie oriënteerbaar en sal stabiliteit na 'n tydperk volg (navorser se mening) Van Wyk (1988:75) merk in die verband op, dat vrede beteken dat alles in die regte orde bestaan en dat alle mense in die regte orde leef, soos wat God dit aanvanklik bedoel het met Sy Skepping. Boosheid is wanorde/onstabiliteit, terwyl geregtigheid die regte verhouding tussen al die dele van God se wêreld is, in al die onderlinge verhoudinge waarin die onderdele van God se wêreld tot mekaar staan.

2.5.1 DIE KLASSIEKE EVOLUSIONÊRE TEORIE

Vago (1980:33) wys daarop dat: "In the latter half of the nineteenth century, the concept of evolution assumes a central place in explanations of all forms of human development in both the social and biological sciences."

Volgens Appelbaum (1970:16) was Darwin (1887) die mees invloedryke onder die biologiese evolusioniste; sy teorie van natuurlike seleksie verleen 'n vaste basis aan die verduideliking van biologiese evolusie, maar hy het ook swaar geleun op die sosiale wetenskappe. Sy leer kan soos volg opgesom word:

- Geweldige veranderlikheid bestaan tussen spesies
- Die bevolking van enige gegewe spesie neig om toe te neem buite sy wyse van bestaan.

- As resultaat van bogenoemde, is daar 'n bestaanstryd tussen en binne spesie.
- In hierdie stryd is daar die oorlewing van die sterkste oor die lang termyn ("survival of the fittest"). Bogenoemde spruit voort uit die wet van natuurlike seleksie. Sekere spesies bly voortdurend aanpas by hul omgewing, terwyl ander verandering ondergaan as gevolg van hul onaanpasbaarheid.

2.5.1.1 EENRIGTING- OF UNIE-LINIÊRE TEORIEË VAN SOSIALE VERANDERING

Teoretici soos Maine, Comte en Morgan, het pogings aangewend om die evolusie van spesifieke vorme of totale samelewings van minder gevorderde toestande na 'n meer gevorderde toestand na te speur.

Comte (1798-1857) was van mening, dat vordering van die beskawing 'n natuurlike gevolg het as resultaat van die instinktiewe neiging van die menslike ras om homself te vervolmaak (Coser, 1977:7). Dit is dus 'n onomkeerbare proses, want nie een van die intermediêre stappe kan ontduik word nie, en geen terugwaartse stap kan gemaak word nie.

Daarbenewens was Comte ook van mening dat die beweging oor die lang termyn altyd in die rigting is van toenemende verbetering, in terme van die mens se beheer oor sy omgewing, sowel as ten opsigte van die ontwikkeling van sy intellektuele vermoëns. Vanuit 'n evolusionêre oogpunt, moet dit egter beklemtoon word, dat Comte gefokus het op die innerlike logika van evolusie. Laasgenoemde is die denkbeeld dat enige gegewe kultuur, gedryf word deur 'n innerlike meganisme, deur 'n vasgestelde stel stadiums, ten spyte van sy unieke ekologiese situasie of interaksie met ander kulture (Coser, 1977:3-40).

Volgens Coser (1977:498) het Maine (1907) voortgebou op die beginsel van unieliniêre ontwikkeling van samelewingsvordering.

Bogenoemde was verder van mening dat die posisie van die individu in die samelewing en die moontlikhede wat daar vir hom bestaan het, bepaal is volgens sy familie status. Die patriarg het oor alle gesag beskik en mag was 'n ongedifferensieërde begrip. Sy siening van evolusie was dus die evolusionêre proses van status-verhouding, wat oorgaan in kontrak-verhoudings. Morgan (Appelbaum, 1970:27) het samelewings gesien as bewegend deur 'n vaste stel stadiums vanaf die laagste vlak van barbaarsheid/gewelddadigheid, deur die barbarisme-fase tot die beskawing. Die ontwikkeling van sosiologiese instellings soos die tegnologie en die regering, is kenmerkend in die stadiums om die teenwoordigheid van menslike vordering uit te wys.

Sy teorie was eerder beskrywend as verduidelikend. Deur empiriese navorsing, is daar aangedui dat heelwat samelewings nie in Morgan se sewe stadiums inpas nie, en dat samelewings van mekaar leer. Verder vind daar ook interne ontwikkeling binne elke stadium plaas (Appelbaum, 1970:23-27).

Volgens Appelbaum (1970:28) het Toennies (1855-1936) sosiale verandering verkondig aan die hand van die evolusionêre benadering. Hy het die twee ideële-tipes van sosiale organisasie voorgestel, naamlik die rasionele wil en die natuurlike wil. Verder het hy ook gewys op die beweging van die "Gemeinschaft" (landelike lewe) na die "Gesellschaft" (stedelike lewe).

Die "Gemeinschaft" word dan ook gekenmerk aan:

- Familielewe
- Plattelandse lewe

- Kerklewe

Betreffende die "Gesellschaft", is Toennies (in Vago, 1980:37) die volgende mening toegedaan:

"Here everybody is by himself and isolated, and there exists a condition of tension against all others. Their spheres of activity and power are sharply separated, so that everybody refuses to everyone else contacts with and admittance to his sphere, i.e., instructions are regarded as hostile acts."

Daarom word die bogenoemde dan, volgens hom, ook gekenmerk aan:

- Stadslewe (byeenkoms)
- Nasionale lewe (wetgewing)
- Kosmopolitiese lewe (publieke mening)

2.5.1.2 **MODERNE VERANDERLIKES VAN DIE EVOLUSIONÊRE TEORIE**

Die moderniserings teorieë is ingestel op die uitvloeisels van industrialisasie. Sommige van hierdie teorieë skep 'n beeld van die prosesse waardeur die pre-industriële samelewing geïndustrialiseerde is, terwyl ander 'n voor- en nabeeld skets ('n vergelyking tussen pre-industrieel met hoogs-industrieel), aldus Appelbaum (1970:36).

Die teorieë word as unie-liniêr beskou, deurdat alle samelewings deur parallelle vlakke van gedaanteverwisseling gaan gedurende die proses van industrialisasie, wat dan aanleiding gee tot 'n hoogs-homogene finale produk.

Smelser (1966:110-111) is van mening dat modernisering ingesluit is in ekonomiese ontwikkeling, of selfs meer. Hy hou ook vol dat daar in 'n groeiende bevolking veranderinge waargeneem kan word in die volgende prosesse:

- Tegnologiese: Van die eenvoudige tradisionele tegnieke tot die toepassing van wetenskaplike kennis.
- Landbou: Van die eenvoudige tradisionele tegnieke tot die toepassing van wetenskaplike kennis. (Van produseer om te oorleef tot kommersiële produksie).
- Industriële: Van die gebruik van mense en diere, tot krag aangedrewe masjinerie.
- Ekologiese: Van plattelandse gemeenskappe tot stedelike sametrekking.

Moore (1974:94-95) gaan verder deur modernisering soos volg op te som: hy sê dit is 'n "...total transformation of a traditional or pre-modern society into types of Technology and associated social organization that characterize the advanced economically prosperous, and relatively politically stable nations of the Western World".

2.5.1.3 FUNKSIONALISME EN DIE SISTEEMTEORIE

Schaefer en Lamm (1992:617) hou vol dat die vernaamste band tussen evolusionisme en funksionalisme die konsep van differensiasie is, waarmee bedoel word, die ontwikkeling van funksionele gespesialiseerde samelewingstrukture. Parsons (Hamilton, 1983:24) het die swaarste klem gelê op hierdie onderwerp. Hy het die samelewing gesien as 'n sosiale sisteem wat binne 'n groter aksie sisteem (bestaande uit verskeie subsisteme) funksioneer.

Parsons (1985:23) is van mening dat aksie sisteme vier noodsaaklike funksies het, naamlik: aanpassing, doelwitbereiking, integrasie en latente patroon instandhouding. Primitiewe gemeenskappe is hoogs ongedifferensieerd, maar die ontstaan van 'n stratifikasiesisteem en die differensiasie van gespesialiseerde instellings, gee aanleiding tot subsisteme wat gespesialiseerd is in patroon-instandhouding en doelwitbereiking.

2.5.1.4 NEO-EVOLUSIONÊRE TEORIEË

Multi-liniêre evolusie beteken dat die feite wat nou geakkumuleer is, aandui dat menslike kultuur roteer het langs 'n aantal verskillende lyne. Ons moet nie aan evolusie dink as unie-liniêr, aldus Steward. Menslike evolusie bestaan nie uit bloot 'n biologiese aspek nie, maar handel oor die interaksie van die mens se fisieke en kulturele kenmerke, waar daar 'n wedersydse beïnvloeding bestaan (Appelbaum, 1970:56).

2.5.2 EKWILIBRIUMTEORIE

Abercrombie *et al.* (1988:229) wys daarop, dat homeostase 'n “eenvormige toestand”, en “homeostatiese meganismes is meganismes vir die bereiking en behoud van eenvormige toestande. Homans (1950:303-304) definieer ekwilibrium as toestand van 'n sisteem waar die stand van die elemente wat die sisteem binnegaan en die wedersydse verhouding tussen hulle sodanig is, dat enige klein verandering in een van die elemente gevolg sal word deur die ander elemente, wat dan kan veroorsaak dat die hoeveelheid verandering verminder.

Volgens Abercrombie *et al.* (1988:89), is gemeenskappe of sosiale sisteme in ewewig (ekwilibrium) wanneer die kragte werkzaam in hulle ewewig is en daarom sal die gemeenskap stabiel wees. Gemeenskappe is sisteme wat altyd tot ewewig neig, selfs al word dit nie bereik nie. Hy sien sosiale verandering as die beweging

van een ewewigsposisie na 'n ander, wanneer die interne kragte verander word en hierdie kragte hulself weer in balans bring. Hierna word verwys as " dinamiese ekwilibrium."

Die ekwilibriumteorie van sosiale verandering gaan uit van die veronderstelling dat die stadia van devolusie en evolusie mekaar siklies opvolg (navorser se mening).

2.5.2.1 TALCOT PARSONS SE EKWILIBRIUM TEORIE

Parsons (1964:84) beskou die konsep van stabiliteit as 'n definiërende kenmerk van struktuur en ekwivalent aan die meer spesifieke konsep van stabiele ekwilibrium - wat in 'n ander verwysing, staties of bewegend mag wees. Hy onderskei dus tussen daardie prosesse wat produktief is van strukturele verandering, en dié wat produktief is van strukturele stabiliteit. Hy sien die onderskeiding tussen die twee pare konsepte as 'n sisteem verwysing. Die struktuur van die sisteem en sy omgewing moet onderskei word van die proses binne die sisteem en in interaksie tussen die sisteem en sy omgewing (Schaefer en Lamm, 1992:617).

In teorie erken Parsons dat strukture verander - dat die toestand van homeostasie bestaan slegs vir 'n beperkte stel sisteemprosesse en sisteem interaksies met en binne die omgewing. 'n Samelewing bestaan uit gespesialiseerde sisteme en hul sub-sisteme, elkeen betrokke in 'n reeks grensuitruilings met die ander en met ander "omgewings" ekstern tot die sosiale sisteem self. Al hierdie uitruilings hou probleme in vir die sisteem, want die sisteem forseer om te spesialiseer in een van die voorvereistes vir voortbestaan, naamlik aanpassing, doelwitbereiking, integrasie en latente patroon instandhouding. Selfs die normatiewe patrone wat verantwoordelik is vir die grens uitruiling, word as potensieel onstabiel beskou (Ritzer, 1983:190).

Parsons het uitsluitlik sy aandag gevestig op daardie aspekte van die sosiale sisteem wat funksioneel en stabiliteitsproduktief is. Hy het tot die gevolgtrekking gekom, dat sosiale sisteme en hul sub-sisteme in 'n kubernetiese (leer van die outomatiese reëlings- en kommunikasiemeganismes) hiërargie, met "omstandighede" aan die een kant, en "kontrole/beheer" aan die ander kant.

2.5.2.2 KULTURELE AGTERSTAND TEORIE

Volgens William F. Ogburn (in Abercrombie *et al.*, 1988:58) is die kulturele agterstand teorie bloot 'n spesiale vorm vir die algemene ewilibrumteorie. Die teorie kom daarop neer, dat samelewings funksioneer as 'n homeostatiese meganisme, deurdat veranderings wat die ewilibrum versteur in een deel neig om kompenserende veranderings te "produseer" om die ewilibrum te herstel. Die nuwe ewilibrum situasie verskil egter van die oue, en daar is egter 'n verskil tussen die twee ewilibrum toestande. 'n Kulturele gaping ontstaan wanneer een van twee dele van 'n kultuur waar gekorreleerde veranderings in 'n groter mate bestaan as in die ander deel, en minder wysiging tussen die twee dele veroorsaak as wat vantevore bestaan het (Schaefer en Lamm, 1992:622).

Ogburn het egter verder gegaan as ander funksionaliste, deur spanning te identifiseer as 'n inherente deel van die samelewing; voorts fokus hy op wat hy voel, universele bronne van wanaanpassing in alle samelewings is. Hy glo egter dan wanaanpassings hulself uitstryk - dat daar kragtige magte funksioneer in sosiale sisteme wat die spanning verminder en die ewilibrum toestand herstel, maar die tydperk betrokke, is van kardinale belang.

2.5.3 KONFLIKTEORIE

Konflikteorie sien strukturele verandering in alles, teenoor die evolusionêre en ewilibrumteorieë daarenteen, wat stabiliteit in alles sien.

Abercrombie *et al.* (1988:48) dui in die verband aan, dat sosiale konflik verskillende vorme aanneem. Kompetisie verwys na die konflik vir die beheer van bronne of voorregte wat deur ander "begeer" word, maar fisieke geweld word nie toegepas nie. Gereguleerde kompetisie is 'n soort vreedsame konflik wat opgelos word deur ooreengekome reëls (hier dink ons byvoorbeeld aan dispuutoplossings-meganismes, ensovoorts). Markte behels beide gereguleerde en ongereguleerde kompetisie. Ander tipes van konflik kan meer gewelddadig en sonder reëls wees, in welke geval die partye die konflik sal oplos deur hulle magte te mobiliseer.

2.5.3.1 **MARXISME**

Marx is van mening dat "...without conflict no progress: this is the law which civilization has followed to the present day" (in Appelbaum, 1970:82). Volgens Marx lê die verstaanbaarheid in die struktuur en konflik in enige periode, in die wyse van produksie, dit is, die stand van die tegnologie, want dit bepaal die verhoudings van produksie en saam vorm hulle die substrukture van die samelewing. Die oorblywendes, sosiale instellings, geloof en waardes, is superstrukture. Vir Marx is die hele proses gebaseer op 'n klassestryd en hy stel verskeie hipoteses ten opsigte van die ontwikkeling van 'n klasse struktuur:

- In 'n Kapitalistiese samelewing neig die klasse om toenemend te polariseer en soos wat klasse polariseer, word hulle omstandighede toenemend uitsonderlik, waar byvoorbeeld die samelewing se rykdom beperk word tot 'n paar mense.
- Soos wat die klasse polariseer, word hulle intern meer homogeen en met ander groeperings intern geabsorbeer in hierdie twee klasse.
- Wanneer hierdie proses 'n uiterste bereik, ontstaan revolusie, met die herontdekking van die samelewing tot 'n nuwe samelewing met 'n

magsbeheer. Dit sal dan eindig by 'n klaslose samelewing. Konflik en verandering reflekteer dus verspreiding van mag in die samelewing.

Marx baseer sy uitlatings op die vergelyking tussen proletariaat en bourgeois. Abraham (1977:234) het spanning geïdentifiseer, wat ontwikkel uit die verhoudings van produksie deur die stam-, kommunale en feodale periodes, asook die kapitalistiese en kommunistiese periodes.

Marx (Ritzer, 1983:66) verdeel die hele geskiedenis in die periodes wat in dialektiese verhouding tot mekaar staan. Tydens die eerste periode, naamlik die "tese", is die mens vry, maar 'n slaaf van die natuur. In die tweede periode, die "antitese", wat die hele geskiedenis tot hede beslaan, ontwikkel die mens die tegnologie en verkry toenemende beheer oor die natuur. As gevolg van die bogenoemde periodes, waardeur die mens die metodes van self-erkenning en vryheid vinnig ontwikkel, word hy ook toenemend vasgevang. Die derde periode is die "sintese" (of klaslose samelewing) omdat dit die vaal vryheid van die oorspronklike samelewing kombineer met die onderskeie menslike potensialiteit vir vervreemding. Dit word as sulks vervreem en tog word dit op 'n hoër vlak behou. Slegs in hierdie periode besef die mens dat hy vry is.

Verdeling van arbeid, wat 'n noodsaaklike meganisme is vir beheer oor die natuur, skep verhoudinge van dominansie en onderwerping, 'n klassestryd, in altyd-veranderende patrone. Privaat eiendom word verwyder, aangesien dit die basis is vir konflik en stryd, klasse, klassekonflik, verdeling van arbeid en die behoefte aan politieke gesag verdwyn ook.

Marx (Ritzer, 1983:68) sien die laaste periode as 'n terugkeer tot die eerste periode, die mens beskou homself as 'n vry wese; die samelewing wat gesien word as 'n organisme, altyd toenemend in kompleksiteit, word vervang deur een ongedifferensieerde eenheid, vry van klassekonflik en gesag.

Marx is op verskeie gronde gekritiseer, met die meeste kritiek in terme van empiriese swakhede in sy teorie (Ritzer, 1983:90). Verdere kritiek word deur Dahrendorf geuiter en word vervolgens bespreek.

2.5.3.2 MODERNE KONFLIKTEORIE

Die oogmerk van 'n sosiologiese teorie van konflik is om die oorwegende arbitrêre aard van onverklaarde historiese gebeure te oorkom, deur hierdie gebeure af te lei van elemente van hulle sosiale struktuur; met ander woorde, om sekere prosesse te verklaar deur verspelende verbindings. Dit is dus die taak van sosioloë om konflikte af te lei van sekere sosiale strukture en nie die konflikte af te water tot sielkundige veranderlike of beskrywend-historiese aspekte, of tot slegs 'n geleentheid nie (Dahrendorf, 1964:100).

Appelbaum (1970:95) wys daarin, dat Dahrendorf van mening is dat 'n konflikteorie die sosiaal-wetenskaplike in staat stel om die sosiale konflikte te onttrek uit die strukturele rangskikkings en dus hierdie konflikte sistematies voortgebring, aantoon. Dahrendorf verwerp Marx se metafisiese konsepte, maar aanvaar die heuristiese (wat die mens in staat stel om te ontdek, selfbindende) aspek van klasse as die mees bruikbare middel om konflik te beskryf. Of Dahrendorf se teorie gaan vrugte afwerp in die beperkte analise van belange-groep konflik en strukturele verandering, moet nog bewys word (Schaefer en Lamm, 1992:618)

2.5.4 STYG- EN DAALTEORIE

Volgens Spengler (1964:21) is kulture organismes en die wêreldgeskiedenis is hulle kollektiewe biografie. Hy vergelyk kultuur met die ouderdomsfase van die mens - van geboorte tot by die dood. Hy sê verder dat die parallel tussen die lewensiklus van die kultuur en die menslike organisme uitbrei om die vaste lengte van generasies ook te bepaal; byvoorbeeld, die politiese, intellektuele en kunstige

wording duur 50 jaar en die volwassenheid van die kultuur 300 jaar en die totale lewensiklus van die kultuur 'n 1 000 jaar. Hy veronderstel voorts, dat die interne struktuur van alle kulture sterk met mekaar korreleer ten opsigte van ekonomie, kuns, sosiale lewe, politiek, godsdiens ensovoorts.

Appelbaum (1970:100) beweer dat, Spengler die wetenskaplike navorsing vir oorsake wat die metodes van Darwinisme kenmerk verwerp, en dat sy parallelle eerder kunsmatig van aard is.

Volgens Etzioni (1964:53-56) het Weber in sy benadering, weer grootliks gekonsentreer op die tipes "wettige" kenmerke van verskillende sosiale ordes, die vorms van organisasie kenmerke van elke tipe, en hulle bronne van onstabiliteit. Weber berus outoriteit dan op rasionele, tradisionele of charismatiese gronde. Die rasionele, wetlike gesag, word gekenmerk deur die bestaan van 'n liggaam van veralgemeende, universele en onpersoonlike reëls wat alle gevalle van handeling binne die groep dek.

Tradisionele gesag is die tweede suiwer tipe gesag wat deur Weber ondersoek is. Tradisionele gesag word beskou as bindend en dit bestaan altyd. Reëls word aanvaar omdat dit altyd daar is, en nie omdat dit deur wetlike prosedures ontstaan het nie. Gesag word uitgeoefen volgens tradisioneel-gevormde reëls. Hierdie tipe gesag word nie in die kantoor situasie aangetref nie, maar is van toepassing op die deelnemer van 'n meer veralgemeende status.

Charismatiese gesag verskil van die ander, deurdat dit nie roetinegebonde is nie en 'n evolusionêre karakter het. Beide tradisionele en rasionele gesag word deur Weber as essensieel-stabiel en roetinegebonde beskou. Charismatiese gesag ontstaan in opposisie tot so 'n roetine-sosiale orde, om 'n nuwe orde te skep gebaseer op 'n geen-vrae, onbepaalde lojaliteit tot die charismatiese leier. Die charismatiese leier word deur sy ondergeskiktes beskou as 'n persoon met buitengewone kwaliteite.

Weber stel dit ook, dat alhoewel sommige fases van wetenskaplike waarnemings hoogs ontwikkel is, wetenskaplike rasionaliteit in 'n mate onderontwikkel gebly het. Hy is egter meer bekommerd oor die toenemende rasionalisasie van die ekonomiese sfeer en sy manifestasie in die Westerse kapitalistiese opset (Etzioni, 1964:56).

2.6 DIE TOEPASSING VAN DIE TEORIEË VAN SOSIALE VERANDERING

Verskeie teoretici het teorieë van sosiale verandering verkondig (soos uit voorafgaande). Hulle pogings om sosiale verandering te verduidelik, moet gesien word teen die agtergrond van die politieke, intellektuele, ekonomiese en sosiale klimaat waarin die spesifieke teoretici hul bevind het.

Tyd en die persepsie van verandering is onafskeidbaar verbind in die menslike ondervinding. Hierdie verbintenis werk na beide kante toe - nie tyd of verandering is afhanklike veranderlikes nie. Daar kan nie aan verandering gedink word sonder om tyd in gedagte te hou nie, en sonder om bewus te wees van die rigting wat dit inslaan nie.

Ten spyte van die verskeidenheid rigtings wat verandering kan inneem, het verskeie veralgemenings na vore gekom. Die navorser is van mening dat toekomstige navorsers kennis moet neem van hierdie veralgemenings wat oor dekades afgelei is en dit probeer toepas op die hedendaagse situasie, sodat teorieë vir nuwe generasies daargestel kan word. Omdat verandering deurentyd plaasvind, sal dit van enorme waarde wees om verandering te kan voorspel voordat dit realiseer, en om die nodige teenmeganismes beskikbaar te hê om moontlike negatiewe beïnvloeding van 'n gemeenskap te neutraliseer.

Volgens Van den Berg (1977:261) dring die uitkringende effekte van verandering met ontsenuende gevolge deur tot die mees basiese menslike gedrag en

verhoudinge en eventueel maak dit 'n dringende appèl tot gekoördineerde spanwerk deur alle sosialiserende instansies en individue om die aanvegtende stroom van verandering te trotseer, te kanaliseer en die mens op te voed en voor te berei om dit te assimileer en verwerk en nog staande te bly. Van den Berg (1977:262) wys verder daarop, dat aangesien sosiale verandering egter universeel in die samelewing afspeel, ontmoet dit die sosialiseringsgebeure op alle fronte en lewensterreine: die opvoedkundige, ekonomiese, juridiese, kulturele, etiese, religieuse en dies meer.

2.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar onder andere kortliks gekyk na die invloed van sosiale verandering op sekere lewensterreine sowel as die verskillende teorieë van sosiale verandering. Afgesien van die verandering wat die samelewingsorde deur die proses van sosiale verandering ondergaan het, is hierdie oorgang veral gekenmerk deur 'n verandering in die tussen menslike verhoudinge of groepsverhoudinge.

Hierdie feit word baie duidelik wanneer die primêre groep van die landelik samelewing, as verteenwoordigend van die "folk society", gestel word teenoor die primêre groep van die geïndustrialiseerde massa samelewing van die stad wat in 'n sekere sin al 'n sekondêre kleur verkry het. Volgens Barker (1992:45) is verstedeliking 'n integrale deel van die ekonomiese ontwikkeling in 'n land.

In 'n besondere insiggewende analise van die persoonlikheidsgerighede of konformiteitstipes gee Riesman (1955:6) 'n verklaring van hierdie verandering van die individu se verhouding tot die primêre groep. Hy wys daarop dat die menslike gedrag in die moderne samelewing gerig en gereguleer word deur die ander mense in die samelewing, en nie meer deur die gemeenskaplike waardes en norme wat in die pre-industriële tydvak deur die primêre groep aan die individu voorgehou is nie. Dit is een van die vernaamste kenmerke van die kosmopolitiese wêreldburger van die moderne massa samelewing dat hy sporadies intieme

verhoudinge aanknoop, maar dat hy altyd lewe in 'n atmosfeer van sekondêre, kontraktuele en onpersoonlike kontakte met sy medemens.

Aangesien sosiale verandering die samelewing in sy geheel, maar ook in sy dele raak, en aangesien sosiale verandering aanpassing van die mens en die groep vereis, is dit vanselfsprekend dat die groep veranderinge moet ondergaan. Die navorser is van opinie dat die verstedeliking vanaf die platteland na die stad 'n groot klem verskuiwing/impak veroorsaak het op die mens en sy verskeie lewensterreine en het hierdie klem verskuiwing veroorsaak dat daar 'n verandering op verskeie gebiede/terreine waarin die mens funksioneer en beweeg veroorsaak is. Die navorser is verder van die opinie dat die veranderinge wat deur die huisgesin ondergaan was toegeskryf kan word aan die veranderinge wat in die samelewing plaasgevind het.

Vanweë die feit dat mense nie kan oorleef op die platteland is daar 'n verskuiwing van groot groepe mense na stede waar werkseleenthede, gesondheidsdienste ensovoorts vrylik beskikbaar is. Hierdie aspek veroorsaak dan ook dat mense groter salarisse ontvang.

HOOFSTUK 3

DIE WERKSGROEP

3.1 INLEIDING

Groepe is 'n alomteenwoordige verskynsel in die menslike samelewing. Dit kom voor op alle vlakke van die samelewing vanaf die kleinste en mees primêre groep soos die gesin tot by groot kollektiwiteite wat saamwerk in dieselfde onderneming.

McGrath (1984:5) sê: "Groups are everywhere. We live in families. We work in teams, crews and committees. We eat, exercise and play with others, in organized teams, or informal groups, or in friendship or romantic pairs. Much of the world's business, and a lot of its pleasure, take place in groups."

Mense sluit by groepe aan omdat hulle mekaar nodig het, omdat die doelstellings wat hul nastreef, met weinig uitsondering, van so 'n aard is dat hulle dit nie sonder die medewerking van ander kan realiseer nie. Dit is vir mense 'n alledaagse verskynsel om saam, in groepskonteks aan doelgerigte aktiwiteite deel te neem.

Volgens Steyn en Uys (1988:12) is groepsdinamika die sosiaal-wetenskaplike studie en kennis van die wyse waarop mense hulle in klein groepe teenoor mekaar gedra. Groepsdinamika gaan ook oor die interverwantskappe tussen die kenmerke van groepe, hoe sekere kenmerke ontstaan en hoe hulle verskil van mekaar, hoe dit groepsfunksie, interverwantskap en lewens van die lede beïnvloed.

Die meeste persone bevind hulself in die een of ander situasie waar hulle lede van groepe is. 'n Persoon behoort aan verskeie soorte groepe hetsy dit in die werksomgewing, sport, familie en/of vriende is (Blank en Slipp, 1994:10). Groepe verskil in grootte, interne struktuur, die belangrikheid wat dit vir sy lede het en ook in baie ander aspekte.

3.2 DIE BASIESE KENMERKE VAN GROEPE

Volgens Steyn en Uys (1988:22) is die belangrikste en 'n vereiste-kenmerk van 'n groep dat daar interaksie tussen die lede sal wees. Daar is algemene konsensus in sosiaal-wetenskaplike kringe dat 'n groep op sy eenvoudigste gedefinieer moet word as : twee of meer mense tussen wie 'n onderskeibare patroon van interaksie bestaan. Onder interaksie moet verstaan word enige gebeure waar die handeling van een persoon die waarneembare gedrag of houdings van 'n ander persoon op 'n kenbare wyse beïnvloed. Die komponente van interaksie sou dus as aksie en reaksie aangewys kon word. Daar word onderskei tussen interaksie en kommunikasie. Volgens Steyn en Uys (1988:22) dui kommunikasie primêr op woordelike wisselwerking, op die oordra van inligting of kennis tussen persone. Interaksie het 'n wyer betekenis en sluit kommunikasie as een faset in. Interaksie tussen persone veronderstel in elk geval kommunikasie tussen hulle. Dit is 'n belangrike aspek vanweë die feit dat werknemers sodoende ingelig word van nuwe verwikkelinge (Slabbert, *et al.* 1990:36). Die interaksie tussen persone neem oor tyd 'n stabiele patroon aan. Louw (1986:611) is van mening dat die kommunikasiepatrone in 'n groep skynbaar een van die belangrikste faktore in 'n groep is.

Aldus Steyn en Uys (1988:23) onderskei verskillende groepe hulleself van mekaar daarin dat die interaksie wat plaasvind altyd binne 'n gegewe konteks plaasvind. Dit is slegs 'n ander manier om te sê dat 'n groep sekere vasstelbare grense het wat dit moontlik maak om te besluit of individue se gedrag tot hierdie of daardie groep behoort. Volgens Rothmann (1990:25) openbaar 'n groepslid sekere gedrag waarop andere groepslede reageer. Individue se deelname aan die interaksieproses in 'n bepaalde groep geskied dus selde of nooit met inset van sy hele persoonlikheid. Hy tree in die groep slegs in 'n bepaalde hoedanigheid of rol op. Hierdie rol verteenwoordig 'n besondere integrasie van persoonlikheids-elemente en vereistes en verwagtings van die groep.

'n Derde basiese kenmerk van groepe is die bewustheid by die lede van die groep as groep. Die lede van die groep sien hulle self en mekaar as behorende tot die groep; hulle is bewus van hulle interpersoonlike verhoudings in die besondere konteks. Volgens Steyn en Uys (1988:23) is daar dus 'n bewustelike onderlinge indentifikasie, soveel so dat lede dit natuurlik vind om van ons te praat.

'n Vierde kenmerk van groepe is dat hulle bepaalde doelstellings het wat verband hou met die motiverings en behoeftebevrediging van die lede. Rothmann (1990:27) is van mening dat die groepslid bekommerd is dat die groepsdoelstellings wat geformuleer word, nie sy persoonlike behoeftes en doelwitte sal insluit nie. Die skrywer van hierdie verhandeling is van mening dat dit egter nie moontlik is om geldige groepsdoelwitte daar te stel nie as groepslede nie hul behoeftes openbaar en deel nie.

'n Vyfde en laaste kenmerk van groepe wat ons as basies sou wou bestempel is die normatiewe georiënteerdheid van interaksie in die groep. Wanneer mense in groepe bymekaar kom, het hulle as deel van hulle gesosialiseerde persoonlikheid 'n algemene kennis van hoe mense hulle teenoor mekaar gedra, maar in die groep self ontwikkel daar in die proses van interaksie ook gedragsreëls en standaarde eie aan die betrokke groep. Dit beteken dat interaksie in die groep tot 'n mindere of meerdere mate normatief gereguleer is. Aldus Rothmann (1990:41) ontwikkel en dwing groepe nie norme oor elke denkbare situasie af nie. Kommunikasie kan horisontaal of vertikaal wees (Bendix, 1992:272).

3.3 GROEPE AS SUBSTELSELS VAN ONDERNEMINGS

'n Stelsel word gekenmerk deur kompleksiteit (aangesien dit uit onderling afhanklike eenhede bestaan) en deur openheid (aangesien dit insette, deurseite en uitsette het, en ook omdat dit veelvuldige doelwitte het en gedurig na ewewig streef).

Die doelwitte van 'n groep kan sowel formeel as informeel wees.

- Formele doelwitte hou verband met doelwitte van die onderneming.
- Informele doelwitte hou meestal nie verband met die formele doelwitte van die onderneming nie.
- Die groep ontvang ook insette uit sowel die interne as die eksterne omgewing.

Die groep vergelyk sy funksionering en behandeling voortdurend met die van ander groepe in die onderneming. Sou die groep byvoorbeeld meen dat 'n besondere afdeling meer aandag van die bestuur ontvang as hy, kan daar jaloesie en konflik ontstaan wat die groep se funksionering nadelig kan beïnvloed. Die groep se eksterne omgewing behels enigiets buite die groep wat 'n invloed op die groep kan uitoefen. Die groep sal dieselfde waardes, normes en gedrag openbaar (Blank en Slipp, 1994:7).

In die deursetfase bevind die groep hom in 'n struktuur, naamlik die onderneming, waar sekere voorgeskrewe maniere van optrede verwag word. Die groep ontwikkel self ook 'n sekere struktuur - hetsy formeel of informeel - en tree daarvolgens op. Groepe vertoon sekere gedragswyses wat hulle vanweë vorige ervaring die beste ag. Daar bestaan interaksie tussen die groep en andere sowel binne as buite die onderneming; in terme van die stelselbenadering is die groep se funksionering afhanklik van die ander substelsel.

'n Belangrike faktor wat groepgedrag in die deursetfase beïnvloed, is die wyse waarop die groep in stand gehou word, met ander woorde of die verwagtings van die groep bevredig word. Die groep moet van mening wees dat sy werk bydra tot die bereiking van die onderneming se doelwitte, dat die groep erkenning ontvang

vir volgehoue prestasie en ooreenkomstig sy bydrae vergoed word. Indien dit nie die geval is nie, sal die groep gedrag toon wat nie die bereiking van die onderneming se doelwitte bevorder nie.

Die belangrikste faktor wat 'n groep se funksionering tydens die deursetfase bepaal, is die leierskap of bestuur waaronder die groep staan. 'n Groep sal ondernemingsdoelwitte onder die haglikste werksomstandighede nastreef indien sy leier in die belangrikste behoeftes van die groep voorsien. Aan die ander kant sal die groep onder die beste werksomstandighede die bereiking van ondernemingsdoelwitte dwarsboom indien hul leier hulle nie menswaardig behandel nie. Die resultaat van die deursetproses is die wyse waarop of mate waarin die groep daarin slaag om formeel gesteld ondernemingsdoelwitte te bereik. Dit is 'n aanduiding van die individuele produktiwiteit en tevredenheid van die lede van die groep (Cummings en Worley, 1993:204).

Die formele terugvoer wat die groep van die bestuur ontvang oor die wyse waarop aan formeel gestelde doelwitte voldoen is, bepaal die groep se funksionering. Positiewe terugvoer deur die bestuur oor die bereiking van 'n doelwit verg min moeite, maar verseker positiewe groep gedrag in soortgelyke toekomstige gevalle (Human, 1993:52).

3.4 SOORTE GROEPE

Daar is 'n verskeidenheid groepe in enige onderneming. Gray en Starke (1984:437) onderskei die volgende soorte naamlik:

- Interaktiewe groepe : die werk (uitset) van een groep is die inset vir 'n ander groep, byvoorbeeld op 'n produksielyn;
- Medewerkende ("coacting") groepe : die werk wat die verskillende groepe in 'n onderneming verrig, is onafhanklik van mekaar;

- Teenwerkende ("counteracting") groepe is met mekaar in interaksie om kennis te verkry of verskille op te los, byvoorbeeld bestuur en vakbonde.

Sayles (1957:47) het reeds in daardie jaar twee verskillende soorte groepe geïdentifiseer:

- 'n Formele groep is een wie se oogmerke en aktiwiteite regstreeks betrekking het op die bereiking van die verklaarde ondernemingsdoelwitte.
- 'n Informele groep is een wat as gevolg van die daaglikse aktiwiteite, wisselwerkings en gevoelens van die lede ontwikkel sodat dit hul behoeftes kan bevredig. Die doelwitte van informele groepe is nie noodwendig dieselfde as die van die onderneming nie.

Robbins (1989:227) identifiseer ook die volgende groepe:

- Die bevelgroep : Hierdie groep word gewoonlik gekenmerk deur 'n formele organigram en 'n gesagslyn. Feitlik alle sakeondernemings is formeel georganiseer ooreenkomstig bevelgroepe, aangesien die aktiwiteit op bevel van 'n bestuurder plaasvind.
- Die taakgroep : Hierdie groep word vir 'n spesifieke taak of projek in die lewe geroep. Dit is ook 'n formele groep.
- Die belangegroep : Hierdie groep kan of formeel of informeel wees. Die klem val op die behoeftes van die groep self. Daar kan 'n gesagslyn wees en die groep kan 'n taak hê om te vervul, maar bestaansrede van die groep is dat die lede almal dieselfde belange het.

3.5 GROEPFUNKSIONERING

3.5.1 ALGEMEEN

Nie elke versameling van mense voldoen aan die definisie van 'n groep nie. Die groep is dan reeds ook in hoofstuk 1 gedefinieer. Die interne funksionering van 'n groep ontwikkel mettertyd en bepaal grootliks die groep se welslae in die bereiking van sy doelwitte en die bevrediging van sy lede se behoeftes. Dit is die doelwitte van groepe wat veroorsaak dat hul funksies verskil (Slabbert, *et al.* 1990:20-44).

Volgens Bales (1951:36) het doeltreffende groepe die volgende kenmerke, naamlik:

- Die groep weet wat die rede vir sy bestaan is;
 - Daar is riglyne of prosedures vir besluitneming;
 - Daar is kommunikasie tussen die groeplede;
 - Die lede ontvang en gee onderling hulp aan mekaar;
 - Die lede hanteer konflik in die groep op konstruktiewe wyse;
 - Die lede diagnoseer hul prosesse en verbeter hul eie funksionering.
- Hieronder kan geen groep doeltreffend wees nie. Daar is ook verskeie ander faktore wat 'n invloed uitoefen op die doeltreffendheid van 'n groep, soos hieronder sal blyk.

3.5.2 GROEOPLEIERSKAP

Dit verg nie veel insig nie om te beseef dat een van die belangrikste sleutels tot welslae die soort leierskap van 'n groep is. Wanneer 'n groep nie suksesvol is nie, is die oorsaak dikwels ondoeltreffende leierskap.

Die belangrikste punt hier is dat elke groep op enige tydstip 'n leier het, en dat die persoon wat formeel aangestel is nie noodwendig die leier is nie. Wanneer lede van verskillende groepe 'n negatiewe siening rondom mekaar het mag dit kommunikasie en produktiwiteit beïnvloed (Powell, 1994:17). Dit is dus belangrik dat die leier sterk na vore moet kom.

3.5.3 DIE GESKIEDENIS VAN DIE GROEP

Die geskiedkundige agtergrond van 'n groep beïnvloed die wyse waarop dit funksioneer, die aard van die wisselwerking tussen die lede en die wyse waarop hulle hul werk doen. 'n Tydelike groep wat op die ingewing van die oomblik saamgestel is, sal nie onmiddellik aan die vereistes vir 'n doeltreffende groep kan beantwoord nie. Dit neem tyd vir lede om mekaar te leer ken en te vertrou, om 'n gesonde onderlinge kommunikasiepatroon op te bou en om duidelike riglyne en norme vir besluitneming te ontwikkel.

'n Goed gevestigde groep, daarenteen, het al genoeg tyd gehad om 'n bepaalde "klimaat" of "groepkultuur" te ontwikkel. Natuurlik kan dit ook impliseer dat die groep uiters onbuigsaam kan word en nie by veranderende omstandighede kan aanpas nie.

3.5.4 INTERAKSIE IN DIE GROEP

Die aktiwiteite van 'n groep is die take wat die groep moet verrig. Hierdie take vereis dat werknemers gedurende die werkdag in interaksie met ander groepe of lede verkeer. Namate die groeplede die aktiwiteite en wisselwerking uitvoer wat van hulle verwag word, kom daar ook ander aktiwiteite en wisselwerking benewens die wat van hulle verwag word, na vore. In die wisselwerking tussen groeplede en die leier kan daar weerstand teen die leier ontstaan. Ook kan wisselwerking met ander groeplede lei tot onmin of konflik tussen individue, en dit kan 'n negatiewe invloed op die funksionering van die groep uitoefen en groepsprestasië skaad (Joubert en Steyn, 1984b:191).

3.5.5 GROEPNORME

Mettertyd lei die wisselwerking in die groep tot die ontwikkeling van groepnorme. 'n Norm is 'n algemeen aanvaarde standaard van gedrag wat elke groeplid veronderstel is om te handhaaf. Die sterkste norme geld vir die gedragsvorme wat die groeplede as die belangrikste beskou. Robbins (1989:241) omskryf norme as "acceptable standards of behavior within a group that are shared by the group's members"

Norme kan formeel wees, byvoorbeeld in die vorm van voorgeskrewe gedrag, of informeel en gebaseer op interaksie tussen groeplede, byvoorbeeld: "Ons dra nie stories aan oor mekaar nie." Groepe heg verskillende waardes aan verskillende norme. Sekere norme word hoër as ander geag, en groeplede moet hulle handhaaf (Joubert en Steyn, 1984b:171).

Die welslae en voortbestaan van 'n groep kan daarvan afhang of die lede die groepnorme handhaaf. Dit is onwaarskynlik dat groepe by wie sterk norme ontbreek, so stabiel, langslwend of bevredigend vir die lede sal wees soos groepe

met goed ontwikkelde norme wat sterk deur die lede gesteun word. 'n Groeplid kan op drie verskillende wyses op groepnorme reageer, aldus Dessler (1980:211): hy of sy kan dit verwerp, daarmee konformeer, of slegs die belangrikes aanvaar en die randnorme ignoreer. Wanneer 'n groeplid teen die groep se norme in opstand kom, sal hy of sy heelwat druk ervaar om te konformeer.

Konformiteit neem twee vorms aan: onderwerping, met ander woorde 'n verandering in gedrag, en internalisering, met ander woorde 'n verandering in gedrag en oortuiging. Die meeste werkgroepnorme het uitsluitlik betrekking op gedrag, hoewel 'n verklaring van oortuiging vereis kan word vir lidmaatskap van bepaalde groepe, byvoorbeeld 'n kerkgenootskap.

Alle individue konformeer nie in dieselfde mate nie. Individue met lae status in die groep sal byvoorbeeld geneig wees om al die groep se norme noukeurig te handhaaf sodat die ander groeplede hulle aanvaar. Mense met min selfvertroue is ook meer geneig om te konformeer, omdat hulle meen dat die groep se doelwitte met hul eie besluite beter as hul eie is. Individue wat meen dat die groepe se doelwitte ooreenstem, is ook meer geneig om te konformeer (Joubert en Steyn, 1984a:214).

Volgens die skrywer van hierdie verhandeling kan hierdie reaksie op groepnorme op die lang duur die beste vir die groep wees, aangesien individuele lede weier om geïntimideer of in 'n bepaalde vorm gegiet te word. Die houding kan bevorderlik wees vir nuwe denke en vir vernuwing. Algehele konformiteit, daarenteen, kan vernuwing teenwerk, aangesien die skeppingsvermoë van 'n lid hierdeur vir die groep verlore raak.

3.5.6 DIE BELANGRIKHEID VAN GROEPNORME OP GROEPGEDRAG

Vroeëre bestuurteoretici soos Taylor en Mayo het ook bygedra tot ons begrip van hierdie komplekse aangeleentheid. Uit hierdie vroeë werke is een belangrike

groepnorm geïdentifiseer wat nog steeds 'n groot invloed uitoefen op die uitsette en prestasie-ingesteldheid van groepe, naamlik die norm van produksiestandaarde.

So byvoorbeeld kan 'n onderneming sekere produksiestandaarde stel wat deur 'n besondere groep produksiewerknemers gehandhaaf word nie uit vrees dat indien hulle dit sou doen, daar besnoeiings onder produksiewerknemers sal plaasvind. Die produksienorme wat deur 'n bepaalde groep gestel word, kan die volgende wees:

- Die nie-handhawing van produksiestandaarde wat na die groep se mening te hoog is;
- Die oorskryding van produksiestandaarde wanneer die vrees bestaan dat daar teen groeplede opgetree sal word as gevolg van te lae insette in die verlede;
- Die handhawing van produksiestandaarde wanneer die groep nie bedreig voel nie en daar 'n gesonde verhouding tussen die groep en hul amptelike toesighouer is.

3.5.7 GROEPSAMEHORIGHEID EN GROEPKOHESIE

3.5.7.1 GROEPSAMEHORIGHEID

Groepsamehorigheid of solidariteit dui op die invloed wat die groep op individuele lede het. Groepe met 'n hoë samehorigheidsgevoel openbaar dikwels minder spanning, misverstande en konflik tussen lede as groepe met 'n lae samehorigheid (Gray en Starke, 1984:438).

'n Hoë samehorigheidsgevoel kan egter probleme oplewer waar samewerking tussen groepe belangrik is, byvoorbeeld wanneer die verskillende funksionele besture met strategiese beplanning besig is. In die werksituasie is samewerking tussen individuele groeplede van deurslaggewende belang. Hoe beter die werknemers in 'n afdeling as 'n groep funksioneer, hoe groter is die moontlikheid dat hulle hul gemeenskaplike doelwit, en gevolglik ook die ondernemingsdoelwit, sal bereik. Hierin lê die taak van die leier, om die groeplede aan te spoor om die onderneming se doelwitte in die konteks van die groep na te streef.

Volgens die navorser van hierdie studie bepaal die samehorigheid van die groep die wyse waarop die lede gaan saamwerk om die groep se doelwit te bereik. Samehorigheid word bepaal deur hoe nou die lede met mekaar saamwerk en identifiseer, en die mate waarin hulle as 'n eenheid, in plaas van as individue, optree. 'n Samehorige groep is aantreklik vir sy lede en hulle wil hul lidmaatskap behou. Samehorigheid kan 'n groot invloed op groepsprestasie uitoefen. Aangesien die lede van 'n samehorige groep hul lidmaatskap hoog op prys stel, sal hul konformiteit met die belangrikste norme hoog wees. As die groep dus 'n norm van lae werkprestasie ontwikkel, sal die lede se werklewering laag wees, en natuurlik sal die teenoorgestelde weer gebeur in 'n groep met 'n norm van hoë werkprestasie.

Dessler (1980:216) onderskei ses faktore wat groepsamehorigheid beïnvloed:

- Die grootte van die groep: Hoe groter die groep is, hoe minder samehorigheid sal daar wees. Wisselwerking en kommunikasie tussen groeplede is noodsaaklik vir die voortbestaan van 'n groep.
- Intra- en intergroepmededinging: Intergroepmededinging is mededinging tussen verskillende groepe in dieselfde onderneming; intragroepmededinging is mededinging tussen lede van een groep. Laasgenoemde het 'n nadelige uitwerking op groepsamehorigheid.

- **Groepstatus:** Groepstatus word deur talle dinge weerspieël, byvoorbeeld die verskillende vlakke in die onderneming waar die groep bestaan, die algemene prestasie van die groep, sy werk en die mate van mag wat hy het om na goeddunke te handel. Daar is 'n regstreekse verband tussen samehorigheid en die status van die groep; hoe hoër die status, hoe hoër die samehorigheid. Daar is egter uitsonderings, byvoorbeeld 'n groep met 'n lae status wat nie maklik van die onderneming kan weggaan nie is geneig om 'n groot mate van samehorigheid te openbaar vanweë hul omstandighede. Aan die ander kant kan 'n groep met 'n hoë status minder samehorig wees as gevolg van gebeure in die verlede, byvoorbeeld as hulle nie daarin kon slaag om 'n spesifieke doelwit te bereik nie.
- **Groepdoelwitte:** Werknemers sluit by 'n onderneming aan omdat hulle die moontlikheid daar sien om, terwyl hulle die doelwitte van die onderneming nastreef, ook hul persoonlike doelwitte te bereik. Mense word ook lid van 'n groep waarvan die norme, waardes en doelwitte met hul eie versoenbaar is. Konsensus oor doelwitte bevorder samehorigheid, terwyl verskille dit teenwerk.
- **Werkmilieu:** As die werkmilieu die kommunikasie en wisselwerking tussen lede kompliseer deur faktore soos lawaai of die tipe werk en die uitleg daarvan, sal dit 'n nadelige uitwerking op groepsamehorigheid hê.
- **Bestendige verhoudings:** 'n Groep moet nie onnodig opgebreek word nie tensy behoeftes van die onderneming dit vereis of die groeplede die bereiking van die onderneming se doelwitte in die wiele ry.

'n Groep met 'n lae samehorigheidsgevoel is gewoonlik minder doeltreffend as een met 'n hoë samehorigheidsgevoel.

3.5.7.2 GROEPKOHESIE

Groepkohesie dui op die mate waarin 'n groep (dit wil sê die groep se doelwitte en gemeenskaplike belang) individuele lede aantrek. Hoe meer die lede van 'n groep hulle met die groep se doelwitte vereenselwig en daarin die geleentheid sien om hul doelwitte te bereik, hoe meer kohesie vertoon die groep. Dit geld vir sowel formele of amptelike groepe as informele groepe.

Rothmann (1989:71) beweer dat die verskynsel groepkohesie of groepsamehorigheid verduidelik word as die "som van die aantrekkingskrag van al die lede in die groep". Hierdie is die dag-tot-dag beïnvloedingsenergie van 'n groep want soms kan die formele en informele norme en reëls 'n groep want soms kan die formele en informele norme en reëls 'n afdreiging inhou en ook negatiewe beïnvloedingsenergie van 'n groep want soms kan die formele en informele norme en reëls 'n afdreiging inhou en ook negatiewe beïnvloedingsmetodes wees. Dit is in elke geval beter om metodes te gebruik wat lede lei om by 'n groep se reëls en norme aan te pas as wat dit is om persone te dwing om dit te gehoorsaam. Groepe kry hul magbasis of beïnvloedingspotensiaal van hul lede se gewilligheid om beïnvloed te word. Lede sal gewillig wees in soverre die groep vir hulle waarde het.

Groepe hoog in kohesie openbaar die volgende kenmerke:

- hoogs dinamiese interaksie, dikwels raserig en interpersoonlike speletjies kom voor, meningsverskille en selfs argumentering aan die orde van die dag, 'n oorskryding van die tyd, deeglike besinning van alle vrae wat tydens die bespreking geopper word en dikwels 'n voortsetting van die bespreking geopper word en dikwels 'n voortsetting van die bespreking na afloop van die vergadering (Bornman en Bornman, 1980:60)

- hierdie groepe is meer effektief as groepe met 'n lae kohesie, groepslede openbaar meer tevredenheid met die groep en sy uitsette, lede is vriendelik, werk saam en raak betrokke in gedrag wat groepsintegrasie fasiliteer. Hoë kohesie groepe openbaar ook meer onderlinge kommunikasie tussen groepslede as in lae kohesie groepe (Shaw, 1981:210-226).
- hoë kohesie groepe neig om harder, en onafhanklik van eksterne toesighouding te werk (Hare, 1976:340)
- verhoogde betrokkenheid by besluite word verkry (Block en Hoffman, 1979:130).

Te hoë groepkohesie kan egter ook nadelig wees omdat (Tedeschi en Lindskold, 1976:562, Kowitz en Knutson, 1980:116, Shaw, 1981:257).

- lede in hul tevredenheid met die groep kan versuim om genoegsame aandag aan die taak te skenk;
- groepdink kan ontstaan;
- deur 'n neiging is by die groep om riskante besluite te neem (die sogenaamde "risky shift").

Die kohesie van 'n groep hou verband met verskeie redes waarom persone deur groepe aangetrek word. Die redes mag wees:

- Status van groep.
- Doel van die groep.
- Lidmaatskap bied skakeling met ander prestigegroepe.
- Aantreklikheid van die lede.
- Bied 'n gevoel van mededeelsaamheid.

Hoe meer redes en hoe belangriker dit is om lidmaatskap te hê hoe sterker sal die lede aangetrokke tot die groep voel. In die geval het navorsingsresultate bewys gelever dat hoe meer kohesie daar onderlinge bestaan hoe makliker sal groeplede die norme en reëls van die groep aanvaar. (Rothmann 1989:72).

Volgens Rothmann (1989:73) word die punt verder gelei met die gedagte dat groter kohesie aanleiding gee tot 'n sterker strewe na groepdoelwitte. Die skrywer van hierdie verhandeling is van opinie dat die mens aan iets wil behoort en homself daarna wil identifiseer sodra dit vir hom waardevol word. Die waardeoordeel het later 'n invloed op die lid se medewerking in die bereiking van groepdoelwitte.

3.6 DIE SOSIALE STRUKTUUR IN GROEPE

Gray en Starke (1984:447) beweer dat daar in enige groep interaksie tussen die lede. Die resultaat is die vestiging van 'n sosiale struktuur waarin elke groeplid 'n sekere groepprol (funksie) het en die ander lede van die groep sekere verwagtings het oor die uitvoering van sodanige groepprol deur die groeplid.

- Groepleiers: Soos elders vermeld is die leier van 'n groep nie noodwendig die formele leier of amptelik aangestelde bestuurder nie. Die leier van 'n groep kan wissel na gelang die omstandighede van die groep verander. 'n Groeplid kan as leier na vore tree indien hy of sy na die mening van die groep die beste in staat is om 'n besondere groepbehoefte op 'n besondere tydstip te bevredig.
- Groeplede of volgelinge: Die sukses van 'n groep hang daarvan af of die lede of volgelinge bereid is om die leier se leierskap te aanvaar. Om hierdie rede is dit belangrik dat bestuurders en toesighouers ook doeltreffende leiers is.

- Groepnorme: 'n Groep se norme is 'n uiters belangrike aspek van sy sosiale struktuur. Van Wyk (1990:26) is van mening dat langtermyn sosiale integrasie die beste bereik kan word wanneer werkreëls en werksetiek in verband gebring word met mekaar. Hy noem verder dat laasgenoemde kan bereik word deur byvoorbeeld gebruik te maak van algemene normatiewe kodes in die onderneming wat vir alle werknemers geld.

Die skrywer van hierdie verhandeling is van die opinie dat mense maak die fout om te dink dat 'n groep 'n lid verwerp. Die teenoorgestelde is egter waar: dit is die lid wat die groep verwerp omdat hy of sy nie die bestaande groepnorme wil aanvaar nie. Die lid is dus verantwoordelik vir die verwerping.

3.7 KONFLIK IN GROEPE

3.7.1 WAT IS KONFLIK?

Wanneer twee of meer partye moet saamwerk om 'n bepaalde doel te bereik, is konflik byna onvermydelik. Dit beteken nie dat die twee partye noodwendig met mekaar baklei nie, maar wel dat hulle meningsverskille sal hê wat tot 'n algehele verbreking van samewerking sou kon lei. Konflik kan gedefinieer word as meningsverskille wat die interaksie tussen interafhanklike partye beïnvloed. "Conflict is an evil and has a negative impact on individuals and organisations" (Stamatis, 1987: 47).

Konflik bestaan egter uit negatiewe en positiewe faktore en volgens Watkins (1986:26) bestaan daar steeds geloof in die voordele wat konflik kan inhou, sommige mense sien dit nie net as normaal nie maar ook as kreatief. Die algemene houding is egter dat konflik destruktief is; mense vermy konflik en is negatief daarteenoor. In konflik situasies poog hulle dan eerder om konflik stop te sit. Wanneer 'n persoon konflik in 'n negatiewe lig beskou, lei dit tot

onderdrukking van natuurlike vaardighede wat gewoonlik aangewend word vir die oplossing van probleme en lei dit tot 'n gevoel van onbevoegdheid sodra konflik voorkom.

Adler (1984:55) beweer egter dat konflik inherent is aan die samelewing en kultuur. Wanneer individue en groepe nie tot ooreenstemming kan kom nie, lei dit gewoonlik tot konflik. Volgens Anstey (1991:54) raak kommunikasie tydens konflik onrealisties vanweë kanale wat ontoeganklik raak vir partye wat wil kommunikeer.

Konflik is dus 'n natuurlike verskynsel en 'n wyse waarop individue of groepe aandui dat sekere meningsverskille bestaan oor 'n spesifieke taak. Cummings en Worley (1993:153) beweer dat individue en groepe bekommerd sal wees oor hoe verandering hul mag beïnvloed. Sommige groepe sal minder magtig word, terwyl ander groepe weer mag bekom.

In Suid-Afrika bly konflik egter 'n sensitiewe saak as gevolg van ons unieke bevolkingssamestelling, groot verskeidenheid kulture, dinamiese aard van groepe in die werksplek, groei in die ledetal van vakbonde asook die huidige ekonomiese en politieke situasie. Juis daarom het konflik en die oplossing daarvan die sleutel elemente van die moderne organisasie geword, met belangstelling van topbestuur 'n definitiewe vereiste.

3.7.2 BRONNE VAN KONFLIK

Navorsing het reeds getoon dat daar verskeie bronne van konflik bestaan maar daar moet tog versigtig gelet word daarop om nie die terme "bron" en "oorsaak" te verwar nie. Die bron van konflik kan beskou word as die kompetisie vir beperkte hulpbronne (bestuur en werknemers ding mee vir wat beskou word as 'n gelyke deel van die inkomste). Die oorsaak van konflik sal byvoorbeeld, die

werknemers se subjektiewe gevoelens van onderbetaling wees. Du Brin (1984:350) onderskei die volgende bronne van konflik wat op hedendaagse onderneming van toepassing is:

3.7.2.1 AGRESSIEWE AARD VAN DIE MENS

Sommige konflik situasies in organisasies ontstaan as gevolg van die normale behoeftes by mense om 'n uitlaat te vind vir hul aggressiewe impulse. Organisasies word dan soms gebruik as 'n arena waar hierdie aggressie uitgedruk word en wat aanleiding gee tot konflik.

3.7.2.2 MEDEDINGING OM BEPAALDE HULPBRONNE

Mense in 'n komplekse organisasie is voortdurend in 'n stryd gewikkel om voldoende geld, materiaal en menslike hulpbronne te verkry ten einde hul doelwitte en missie te bereik. 'n Ander beperkte hulpbron waarom meegeding word, is topbestuur se tyd. Weinig top-bestuurders het voldoende tyd om vergaderings, met elkeen wat dit vereis te skeduleer.

3.7.2.3 WAARNEMING VAN KONFLIK INTENSIES

Beide kognitiewe en affektiewe komponente is betrokke by konflik. Indien 'n persoon konflik waarneem, mag hy so 'n wyse optree dat konflik intensies deur hom openbaar word.

3.7.2.4 VERANDERING

Aanwinste en samestellings moedig intergroepskonflik, kompetisie en "stress" aan. Verandering lei tot onsekerheid en ons kan dit veral in ons huidige ekonomiese

situasie waarneem waar organisasies ernstige struktuur veranderinge maak en die veranderinge lei gewoonlik tot konflik in die werksmilieu, aldus Rothmann (1990:77). Weerstand teen verandering sal in hoofstuk 6 bespreek word.

3.7.3 VORMS VAN KONFLIK

Afgesien van die wye spektrum van bronne van konflik is daar ook volgens Slabbert (1987:67) verskeie vorms van konflik:

3.7.3.1 INTRA-INDIVIDUEEL

Dit hou verband met die individu en fokus op teenstrydige denke, aspirasies en standpunte. In enige organisasie is daar soveel verskillende persoonlikhede saamgegooi dat dit noodwendig een of ander tyd op konflik moet uitloop, want elke individu het 'n ander manier van doen.

3.7.3.2 INTERPERSOONLIKE KONFLIK

By interpersoonlike konflik is 2 partye betrokke eerder as 'n enkele individu. 'n Kenmerkende eienskap van interpersoonlike konflik is die behoefte om die gesamentlike sowel as die individuele resultate van die betrokke partye te erken.

Hellriegel en Slorum (1979:509) is van opinie dat die samewerking tussen twee partye beïnvloed word deur verskeie faktore:

- Wanneer die situasie 'n reeks besluite insluit, sal samewerking laag wees/en dan stadig begin styg.
- Mense reageer meer op verandering in die ander se strategie in vergelyking met 'n vasgestelde strategie.

- Geleentheid vir terugvoer en kommunikasie verhoog die moontlikheid van samewerking.

3.7.3.3 INTERGROEPKONFLIK

Hierdie vorm van konflik is byvoorbeeld tussen vakbonde en bestuur, twee departemente of die werkgewer en die staat dit wil sê opponerende sisteme. Dit is so dat die atmosfeer tussen groepe die totale produktiwiteit van die organisasie kan beïnvloed.

3.7.4 GEVOLGE VAN KONFLIK

Konflik as sodanige is nie goed of sleg nie. Slegs die gevolge van konflik kan as voordelig of nadelig beskou word. Die positiewe of negatiewe gevolge van konflik hang uiteraard af van watter standarde gebruik word om die gevolge te evalueer.

Die volgende is 'n aantal positiewe en negatiewe gevolge van konflik:

3.7.4.1 POSITIEWE GEVOLGE

- Sekere tipes konfliktsituasies voorkom meer ernstige konflik en dien as 'n geleentheid om spanning te ontlaai.
- Konflik stimuleer soms die soek na nuwe feite of oplossings en bevorder sodoende kreatiwiteit in verandering.
- Onder sekere omstandighede bevorder konflik die samehorigheidsgevoel van 'n groep en lei ook tot verbetering in die prestasie van die groep.

3.7.4.2 NEGATIEWE GEVOLGE

Met die uitsondering van bogenoemde voordele is die gevolge van konflik gewoonlik afbrekend en het dit 'n nadelige uitwerking op die prestasie van individue, groepe en organisasies.

Die volgende is sommige van die bekendste nadele:

- Dit keer tyd en energie weg van belangrike sake.
- Dit vertraag besluite.
- Die veroorsaak dooiepunte.
- Dit dwing nie-aggressiewe lede van groepe om 'n passiewe rol te speel.
- Dit vorm 'n struikelblok tot effektiewe luister.
- Dit verhoed die soek na meer en beter alternatiewe.
- Dit veroorsaak emosies wat vergadering of besprekings ontwig.
- Dit ontwig kommunikasie.
- Dit gee aanleiding tot onnodige werk en duplisering van funksies.

3.7.5 WAT VEROORSAAK KONFLIK?

Konflik in ondernemings het verskeie oorsake, volgens Gray en Starke (1984:447) waarvan die algemeenste bespreek sal word.

3.7.5.1 WEN-VERLOORSITUASIES

Dit gebeur dikwels dat twee groepe dieselfde doelwit nastreef wat nie gelyktydig bereik kan word nie. Byvoorbeeld: rugbyspanne wat teen mekaar speel, het ten doel om te wen. Die probleem is dat slegs een span as oorwinnaar uit die stryd kan tree. Die twee groepe (spanne) bevind hulle met ander woorde in 'n wen-verloorsituasie. Dit het egter geen negatiewe gevolge nie, omdat die twee spanne interafhanklik is nie.

3.7.5.2 DIE METODE WAAROP DIE ONDERNEMING SE DOELWITTE BEREIK MOET WORD

Konflik tussen individue en groepe oor die wyse waarop die onderneming se doelwitte bereik moet word, is dikwels ernstiger as konflik weens ander oorsake. Konflik is veral erg indien die verskillende groepe byvoorbeeld moet meeding om 'n groter deel van die begroting.

3.7.5.3 NIE-OOREENSTEMMENDE STATUS

Mense het van kleins af 'n natuurlike ingesteldheid om te wil weet waar hulle staan in verhouding tot ander mense. As kind het jy geweet dat jy jou ouers moet gehoorsaam en respekteer. So is dit ook in ondernemings. Vir die meeste is dit baie belangrik om te weet wat hul relatiewe statusposisie in 'n onderneming is en waar hulle staan in verhouding tot ander mense. Ondernemings het egter 'n verskeidenheid statushierargieë wat gedurig verander.

3.7.5.4 PERSEPTUELE VERSKILLE

Elke mens se persepsie van die wêreld en van sy of haar omgewing verskil van die van ander mense. 'n Mens tree ooreenkomstig hierdie persepsie op.

Perseptuele verskille kom op die voorgrond weens onder meer groeplidmaatskap en interaksie tussen groepe.

3.7.5.5 VERANDERING

'n Onderneming moet by veranderende omstandighede kan aanpas om voort te bestaan en vooruit te gaan. Sy voortbestaan sal bedreig word as hy volhou met tydrowende en gekompliseerde produksieprosesse in 'n hoogs mededingende bemarkingsomgewing terwyl beter en meer doeltreffende produksietoerusting beskikbaar is. Die onderneming word dus gedwing om aan te pas, wat tot sy eie voordeel asook die van die werknemers kan strek.

Die meeste mense is egter geneig om vas te klou aan die dinge waarmee hulle vertrouwd is en bied sterk weerstand teen nuwe ontwikkelings of verandering van buite. Dit gebeur omdat werknemers vertrouwd is met hul huidige werk. Vernuwing skep 'n gevoel van onsekerheid en die werknemers protesteer daarteen. Hierdie normale menslike reaksie veroorsaak konflik in 'n onderneming wat nietemin dikwels tot nuwe idees lei wat die onderneming tot voordeel strek. Shotter (1994:26) is van mening dat 'n sosiaal-verantwoordelike optrede van 'n onderneming sy openbare beeld verbeter en dat dit kan lei tot verbeterde verhoudings met werknemers.

3.8 SAMEVATTING

Groepe in ondernemings kan positief of negatief bydra tot ondernemingsukses. Dit is ook belangrik, na aanleiding van die voormelde bespreking, om deeglik bewus te wees van die feit dat sekere norme en standaarde binne 'n groep voorkom wat vir alle ander lede van die groep aanvaarbaar is. Lede van die groep wat buite hierdie bestek van gestelde norme en standaarde beweeg sal uit die groep geskuif word. Uit die voormelde bespreking het dit ook na vore gekom dat

mense / individue juis by 'n groep aansluit om onder andere hul behoeftes te bevredig vanweë die feit dat 'n individu homself vereenselwig met die groep se standaarde en norme. Die groep het dan ook bepaalde invloede op die produktiwiteit wat binne die onderneming plaasvind. Later sal daar breedvoerig gekyk word na die individu se rol binne die onderneming.

Mense moet van nature binne 'n groep funksioneer omdat die interaksie wat al daar plaasvind vir die individu van kardinale belang is. Hierdie groep konnoksie bevredig die mens se behoeftes aan sosiale interaksie wat weer 'n belangrike rol speel by oorlewing. Aangesien individue in interaksie is kom baie konflik na vore binne die groep vanweë die feit dat hierdie individue verskillende raamwerke/agtergronde kom. Ook sal mense se kulturele waardes verskil omdat hulle binne 'n unieke omgewing groot geword en gefunksioneer het.

Dit is dus vanselfsprekend dat twee mense nie dieselfde sal voel oor aspekte van onderlinge belang. Vanweë hierdie feit is dit dus verstaanbaar dat die onderneming 'n groot rol te speel het by die bevrediging van werknemers se behoeftes binne die groep.

HOOFSTUK 4

DIE MENS AS WERKNEMER

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die mens as werknemer onder die loep geneem. Hoewel elke werknemer 'n unieke persoonlikheid het, word hierdie aspek oorsigtelik bespreek sonder om op te veel sielkundige besonderhede in te gaan.

In alle stadiums van die individu se lewe het hy 'n behoefte om aan groepe te behoort. Hierdie aspek is ook reeds in hoofstuk 3 bespreek. In sy daaglikse omgang met mense beweeg die individu heel dikwels verskeie kere per dag binne 'n verskeidenheid van groepe, onder andere die werkgroep, taakgroep, sosiale groep, sport groep, politieke en godsdienstige groepe.

Om tot 'n groep te behoort is een van die mees belangrikste aspekte van ons lewens. Die kwaliteit van 'n individu se lewe hang af van die effektiwiteit van die groepe waartoe hy behoort en hierdie effektiwiteit word grootliks bepaal deur die individu se persoonlike groepsvaardighede en kennis van die groepsprosesse.

Die vraag word gewoonlik gevra: Hoekom ag die individu die groep as belangrik? Johnson en Johnson (1975:1) stel dit soos volg: "As humans we are social animals and have an inherent social nature. It is not our Nature to live alone". Navorsing het aan die lig gebring dat individue beter werksprestasie lewer in sekere tipes werk, indien daar nou saam met twee of meer individue gewerk word.

Die mees grondliggende rede waarom mense mekaar nodig het en tot groeps-aktiwiteite oorgaan is geleë in die feit dat daar binne die groepkonteks in twee fundamentele behoeftes van die individu voorsien word, naamlik die van :

- intimiteit en emosionele warmte, en die van;
- bereiking van doelstellings wat slegs deur koöperasie met ander gerealiseer kan word.

'n Suksesvolle groep het die kwaliteit en tipe van interaksie tussen lede, sodat hulle met hierdie vaardighede, struikelblokke kan elimineer, groepsdoelwitte kan bereik en werksverwante probleme kan oplos. Johnson en Johnson (1975:287) lewer die volgende stelling. "Literally tens of thousands of people each year now participate in small groups for the purpose of increasing their interpersonal effectiveness, self-actualization group skills, personal awareness, and ability to function within organizations".

Dit het in Suid-Afrika tyd geword dat ondernemings, groepe beter moet benut en die waarde van groepe vir die onderneming deeglik moet besef. Om 'n gelukkige en tevrede werkskorps daar te stel, asook die daarstelling van 'n gesonde en gebalanseerde onderneming is dit nodig dat deelnemende bestuur, groepsaktiwiteite en groepsdeelname voortdurend aangemoedig moet word. Dit is belangrik dat indien sekere aspekte / strategieë wat deur bestuur goedgekeur is met alle werknemers, binne die onderneming, gedeel moet word. (Bendix, 1996:595).

4.2 DIE INDIVIDUELE WERKNEMER AS PERSOONLIKHEID

Die verhouding tussen werknemergedrag en persoonlikheid is een van die aspekte wat insig en kennis van meerderes vereis ten einde ondergeskiktes doeltreffend te begelei in die nastrewing van ondernemingsdoelwitte. Persoonlikheid kan in die algemeen omskryf word as die kenmerkende wyse waarop 'n persoon dink en handel in 'n poging om by sy of haar omgewing aan te pas. Persoonlikheid sluit in persoonlike eienskappe, waardes, motiewe, genetiese faktore, houdings,

emosionele reaktiwiteit, vermoëns, selfbeeld en intelligensie, asook die persoon se sigbare gedragspatroon. Persoonlikheid word oor die algemeen beïnvloed deur kulturele en sosiale faktore. Parker (1994:171) beweer dat werknemers binne in 'n onderneming met ander individue werk wat vanuit verskillende kulturele agtergronde kom.

'n Individue se persoonlikheid is 'n relatief stabiele stel van eienskappe, neigings en temperamente wat in 'n groot mate deur oorerwing en deur sosiale, kulturele en omgewingsfaktore gevorm is. Hierdie faktore bepaal die gemeenskaplikhede in die verskillende gedragpatrone van individue.

Daar bestaan bewyse dat oorerwingsfaktore wel 'n rol in persoonlikheidsvorming speel, maar dat dit van persoonlikheidseienskap tot persoonlikheidseienskap verskil. Oorerwing speel gewoonlik 'n meer oorheersende rol in temperament as in waardes en ideale. Die invloed van kultuur op 'n persoon se persoonlikheidsvorming is egter omvattend. Gibson *et al.* (1976:99) lig die invloed soos volg toe: "We do not clearly recognize the impact of culture in shaping our personalities. It happens gradually, and usually there is no alternative but to accept the culture. The stable functioning of a society requires that there be shared patterns of behavior among its members and that there is some basis for knowing how to behave in certain situations. To ensure this, the society institutionalizes various patterns of behavior. The institutionalization of some patterns of behavior means that most members of a culture will have certain common personality characteristics".

Sosiale klas speel ook 'n belangrike rol in die vorming van 'n persoonlikheid. Die omgewing waarin 'n mens groot word, bepaal grotendeels wat van die lewe geleer word. Sosiale klas beïnvloed 'n persoon se selfpersepsie, persepsie van ander, en persepsie van werk, gesag en materiële aspekte. Die aard van 'n persoon se verwagtings van ander, die wyse waarop gepoog word om bevrediging te vind, die

wyse waarop gevoel uitgedruk en emosionele konflik opgelos word, word alles in 'n interpersoonlike konteks aangeleer. 'n Sleutelfaktor in die verband is die ouer-kindverhouding wat as gedragspatroon 'n rolmodel vir 'n kind is en in die kind se toekoms as verwysingsraamwerk dien. Volgens Parker (1994:163) is vertroue 'n pad tot wedersydse kommunikasie.

4.3 ARBEIDSDEMOKRATIESE REGTE

Die uitgangspunt by die moderne leer van die arbeidsdemokrasie in lande met vryemark ekonomie is dat nywerheidsverhoudinge gebaseer moet wees op wat bekend staan as die *arbeidsdemokratiese regte* (Slabbert, et al. 1994:8-11, Wiehahn, 1982:2.15). Hierdie arbeidsdemokratiese regte, naamlik die reg om te werk, die reg om te assosieer, die reg om kollektief te beding, die reg om arbeid te weerhou, die reg op beskerming en die reg op ontwikkeling, het ten doel om gelykheid en pariteit te handhaaf tussen die werknemer en die werkgever (Wiehahn, 1982:215). Die regte van die werknemer, soos vervat in die ses arbeidsdemokratiese beginsels, dui dus op die aanspraak van die werknemer op die werkgever. Daar kan dus afgelei word dat aangesien die werknemer teenoor die werkgever 'n aanspraak het op sekere regte, die werkgever 'n verantwoordelikheid het teenoor die werknemer om hierdie regte na te kom (Slabbert, et al. 1994:8).

4.3.1 DIE REG OM TE WERK

Die mens se vermoë om te werk, kan gesien word as 'n belangrike persoonlikheidsbate waarvan sy fisieke en geestelike welstand afhang (Wiehahn, 1982:444). Namate werkloosheid toegeneem het vanweë resessies, die bevolkingsgroei en toenemende industrialisasie gedurende die vorige eeu, het die laasgenoemde uitgangspunt vinnig posgevat. Hierdie reg is ook amptelik erken deurdat dit as een van die mens se fundamentele regte beskou word in Artikel 23 (1) van die Universal Declaration of Human Rights (Wiehahn, 1982:444).

Die reg om te werk word, afhange van die benadering van die owerheid, op verskillende wyses geïnterpreteer. In 'n kommunistiese politieke bestel word dit gesien as die taak van die owerheid om te sorg dat almal werk het. In 'n vryemarkstelsel poog die owerheid om die ekonomie op so 'n wyse te bestuur dat die werkloosheidspeil tot 'n minimum beperk sal wees, maar die plasing van werknemers in die privaatsektor word nie direk deur die staat onderneem nie (Wiehahn, 1982:423). Bendix (1992:33) verwys na twee uiterstes ten opsigte van die rol van die staat met betrekking tot arbeidsverhoudinge. "Mandatorism" word deur haar beskryf as die benadering ingevolge waarvan absolute en maksimum inmenging ten opsigte van arbeidsverhoudinge deur die staat toegepas word terwyl "voluntarism" verwys na 'n benadering waar die staat geensins inmeng in die regulering van arbeidsverhoudinge nie. Volgens Wiehahn (1982:423) sal dit onprakties wees om die reg tot werk by wyse van wetgewing verpligtend te maak, en meen hy dat hierdie reg op ekonomiese eerder as op geregtelike basis geïnterpreteer moet word. Dit impliseer dat 'n ekonomiese beleid gevolg moet word wat beoog om werksgeleenthede te skep vir alle burgers van die land en die doeltreffende aanwending van alle agentskappe, meganismes en bronne ten einde hierdie doel te bereik. Hierdie doel kan slegs effektief nagestreef word in 'n omgewing waar die staat, arbeid en bestuur bereid is om in hierdie opsig saam te werk (Slabbert, *et al.* 1994: 41-43).

Die *Internasionale arbeidsorganisasie* (IAO) het die reg om te werk tot dusver nog nie opgeneem in 'n konvensie of aanbeveling nie, maar ondersteun die uitgangspunt dat arbeid nie bloot 'n kommoditeit is nie, en dat vreedsame arbeidsverhoudinge slegs bewerkstellig sal word indien sosiale geregtigheid, materiële welvaart, ekonomiese sekuriteit, vryheid, menswaardigheid en gelyke geleenthede teenwoordig is, soos vervat in Aanbeveling 72 van die 1944 Philadelphia-konferensie van die IAO (Bendix, 1992:41; Wiehahn, 1982:444). Hierdie waardes behoort deel uit te maak van die sakepraktyk van die sakeonderneming. Indien hierdie waardes nie toegepas word nie, kan daar nie sprake wees van verantwoordelike sosiale optrede nie (Van Gass, 1990:58).

4.3.2 GELYKE GELEENTHEDE

Aangesien die mens se reg op werk spruit uit die mens se reg op bestaan (Wiehahn, 1982:444) kan afgelei word dat hierdie reg op alle mense van toepassing is ongeag die persoon se ras, kleur, geslag, ouderdom of nie-verwante gebrek of ongeskiktheid.

Volgens Reynolds en Moser (1991:214) vind diskriminasie plaas wanneer 'n persoon se geleentheid nie gebaseer word op sy/haar individuele vermoëns nie, maar beperk word omdat die persoon tot 'n sekere groep behoort. Dit is egter belangrik om in gedagte te hou dat benewens bogenoemde aspekte van diskriminasie verskeie ander aspekte 'n rol speel by die aanstelling, aanwending en bevordering van werknemers (Reynolds en Moser, 1991:240).

In die Verenigde State van Amerika het die *Civil Rights Act of 1964* teweeggebring dat dit onwettig is om diskriminasie by indiensneming, bevordering, plasing of afdanking as gevolg van ouderdom, geslag, nasionale herkoms of geloofsoortuigings toe te pas. Daar is egter geen aanduiding in hierdie Wet dat 'n werkgever nie verskillende standaarde kan toepas ten opsigte van vergoeding of ander voorwaardes na aanleiding van prestasie of senioriteit nie (Sturdivant, 1985:242).

Daar bestaan verskeie moontlikhede by die keuse van 'n regstellende beleid ten opsigte van diskriminasie. Eerstens kan 'n onderneming 'n beleid volg van passiewe nie-diskriminasie ingevolge waarvan alle besluite ten opsigte van aanstelling, afdanking, bevordering, voordele en ander aspekte van indiensnemingsvoorwaardes nie op 'n diskriminerende basis geneem sal word nie. Hierdie beleid fokus op die hede en die toekoms, maar skenk nie aandag aan die regstelling van onregverdige besluite van die verlede nie (Frederick, *et al.* 1988:306).

'n Ander benadering wat deur Frederick *et al.* (1988:306) bespreek word, is die beleid van regstellende aksie. Ondernemings wat hierdie beleid volg, wend elke moontlike poging aan om te verseker dat werksgeleenthede alom bekend is, en tree ook proaktief op om te verseker dat minderbevoorregte individue ingesluit word by die groep wat aansoek doen om die betrekking, maar aanstellings word steeds op meriete gegrond.

Die derde benadering wat ondernemings kan volg, is die beleid van regstellende aksie wat gepaard gaan met aanstellings volgens voorkeur. Hiervolgens beoog 'n onderneming om nie slegs minderbevoorregte individue in te sluit by groepe waaruit aanstellings gedoen word nie, maar ook voorkeur te gee aan minderbevoorregtes by aanstelling, aanwending en bevordering.

'n Vierde benadering waarna Frederick *et al.* (1988:307) verwys, is die daarstelling van indiensnemingskwotas, wat bepaal dat 'n spesifieke kwota of verhouding van werknemers deur minderbevoorregtes verteenwoordig behoort te word. Volgens Brimelow en Spencer (1993:80-100) benadeel 'n kwotastelsel nie slegs die sakeonderneming en die gemeenskap nie, maak ook die persone op wie die kwotastelsel toegepas word. Frederick *et al.* (1988:304) wys daarop dat die oorsprong en oorsake van diskriminasie so uiteenlopend is dat dit onprakties sal wees om slegs een groep, byvoorbeeld die sakeondernemings, hiervoor te blameer, of om 'n eenvoudige oplossing vir die totale probleem te soek. In die Verenigde Koninkryk is diskriminasie teenoor etniese minderheidsgroepe by wyse van wetgewing verbied na promulgering van die Race Relations Act van 1976 (Whitehead en Baruch 1981:188)

Diskriminasie teenoor vrouens in die werkplek was die fokus van baie aandag gedurende die afgelope twee dekades en kan moontlik toegeskryf word aan die toename van vrouens in die arbeidsmark. Frederick *et al.* (1988:298) illustreer die toename in die getal vrouens in die werkplek deur te verwys na die feit dat 66,67%

van die 20 miljoen nuwe werksgeleenthede vanaf 1975 tot 1985 in die VSA geskep is, deur vrouens opgeneem is.

4.3.3 WERKNEMERSVOORDELE

Byars en Rue (1991:366) meen dat werknemersvoordele, ook bekend as byvoordele, daardie voordele is wat 'n werkgever aan 'n werknemer verskaf omdat hy/sy 'n lid van die onderneming is. Hierdie vergoeding hang normaalweg nie af van 'n werknemer se prestasie nie.

Werknemersvoordele word deur Byars en Rue (1991:366) verdeel in vyf hoofkategorieë, te wete daardie voordele wat ingevolge die wet vereis word, versekeringsverwante voordele, aftreevoordele, betaling vir tyd nie gewerk nie, asook ander voordele. Onder voordele wat ingevolge die wet vereis word, word onder meer verstaan werkloosheidsversekering en skadevergoeding.

Versekeringsverwante voordele omvat mediese-, lewens-, ongeskiktheid- asook ongeluksversekering. Aftreevoordele verwys onder meer na pensioenfondse, annuïteitplanne, vergoeding by vroeë aftrede asook gratifikasies. Betaling vir tyd nie gewerk nie behels onder meer vakansie, siekteverlof, begrafnisbywoningsverlof, etenstye, kraamverlof, ouerskapverlof en vaderskapverlof. Onder ander voordele ressorteer kortings aan werknemers ten opsigte van ondernemings se produkte en dienste, maaltye, verhuisingsuitgawes, maatskappymotors, vervoer vanaf en na woning, onderrig in syfergeletterdheid, onderrig in geletterdheid, sport- en ontspanningsfasiliteite vir gestremdes, algemene mediese voordele, buigsame werksure en behuisingsvoordele (Byars en Rue 1991:336, Davis 1981:501, Schuler 1991:350-365).

4.3.4 VOORWAARDES VIR DIENSBEËINDIGING

In terme van die Arbeidsverhoudinge Wet van 1988 kan die diens van 'n werknemer nie beëindig word tensy daar " 'n geldige en billike" rede daarvoor is nie en tensy 'n "reverdige proses van ontslag" gevolg is nie (Bendix 1992:287). Volgens Cameron *et al.* (in Bendix 1992:287) beteken die woord geldig dat daar 'n dissiplinêre rede behoort te bestaan, dat daar 'n vorm van 'n bewys behoort te wees, dat die werkgewer se optrede wettig is, dat daar geen dwang of intimidasie was nie en dat die aangeleentheid van toepassing is tot die werknemer se voortgesette indiensnemig. In wese moet; diensbeëindiging substansieël en prosedureel billik wees (Bendix 1992:287-315, Nel en Van Rooyen 1991:222-236).

4.3.5 DIE REG OM TE ASSOSIEER

Die reg om vrylik te assosieer, impliseer dat die individuele werker vry is om te assosieer met medewerknemers (Slabbert, *et al.* 1994:9). Hierdie reg is ingesluit in verskeie internasionale riglyne. Die reg tot assosiasie word ook deur die Internasionale Arbeidsorganisasie as so fundamenteel beskou, dat benewens die verskeie konvensies wat met betrekking tot die reg aangeneem is, daar ook 'n komitee gestig is om die begrip verder te ontwikkel en die toepassing daarvan in lidlande te monitor (Wiehahn, 1982:446). Die RSA het, soos verskeie ander lande, hierdie gedragslyn gevolg en reg tot vrye assosiasie in wette verskans (Nel en Van Rooyen, 1991:101-102).

Dit is belangrik om in gedagte te hou dat die beskerming van die regte van 'n werknemer om te assosieer met wie hy/sy wil, ook impliseer dat geen werknemer gedwing kan word om teen sy/haar wil, met iemand / 'n groep te assosieer nie, en word dus ook verwag dat hierdie reg om assosiasie te weerhou ook beskerm behoort te word (Wiehahn, 1982:446).

4.3.6 DIE REG TOT KOLLEKTIEWE BEDINGING

Volgens Bendix (1992:92) dui kollektiewe bedinging op 'n proses, wat genoodsaak is deur 'n botsing van behoeftes, belange, doelwitte, waardes, persepsies en ideologieë, maar wat rus op 'n basis van gemeenskaplike belange. Deur die proses van kollektiewe bedinging poog werknemers/werknemers-kollektief werkgewers/werkgewers-kollektief om deur middel van voortgesette onderhandelings en die toepassing van druk 'n balans te kry tussen hulle behoeftes, doelwitte en belange. Die mate waarin partye hulle doelwitte bereik sal afhang van sowel hulle bron en wyse van gebruikmaking van mag as die balans van die mag tussen die twee partye.

Die onderskeid tussen die reg tot kollektiewe bedinging en die reg om te assosieer kan moontlik daarin gevind word dat die oorsprong tot die reg op vrye assosiasie teruggevoer kan word tot die vroeë konstitusionele regte van die samelewing en daarom die reg van die individue uitmaak. Daarteenoor word die reg tot organisasie as 'n kollektiewe eerder as 'n individuele reg beskou. Die vryheid om te assosieer lê in die aard van die mensereg terwyl die reg om te organiseer meer in die aard van die arbeidswet lê (Wiehahn, 1982:445).

4.3.7 DIE REG OM ARBEID TERUG TE HOU

Griffiths en Jones (in Nel en Van Rooyen, 1991:202) omskryf staking as die tydelike beëindiging/onderbreking van werk deur 'n groep werknemers om 'n beswaar na vore te bring of om 'n versoek af te dwing. Die weerhouding van arbeid verteenwoordig sowel die reg van die werknemer om in die vorm van 'n staking sy arbeid te weerhou, as die reg van die werkgewer om arbeid uit te sluit (Wiehahn, 1982:450).

Die reg om te staak of om uit te sluit word nie kategoriees in 'n internasionale verklaring of arbeidskonvensie ingesluit nie, maar word implisiet vervat in die reg

op vryheid tot assosiasie en kollektiewe bedinging. Indien werknemers die reg het om te assosieer, daar 'n vorm van dissosiasie sal wees wanneer daar nie in geslaag word om aanneemlike diensvoorwaardes te beding nie (Wiehahn, 1982:450).

Die koste van stakings, of te wel die weerhouding van arbeid, kan verdeel word in private en sosiale koste. Die private koste bestaan uit die verlies aan lone en ander voordele aan die kant van die werknemer en die verlies aan huidige en moontlik toekomstige wins aan die kant van die werkgever. Benewens die private koste is daar ook 'n sosiale koste betrokke in die vorm van verlore goedere en dienste wat tot die beskikking van die gemeenskap is (Reynolds en Moser, 1991:450).

4.3.8 DIE REG OP BESKERMING

Sodra 'n indiensnemingskontrak tussen 'n werknemer en werkgever gesluit is, bestaan daar by implikasie sekere gemeenregtelik regte en verpligtinge. Een so 'n reg, is die reg van 'n werknemer tot veilige en gesonde werksomstandighede (Bendix, 1992:438).

Beroepsveiligheid is 'n omvangryke en gespesialiseerde onderwerp wat onder meer aspekte soos die veiligheid van persele, meganiese- en elektriese toerusting en persoonlike beskerming, brandvoorkoming en -beskerming, prosedures met betrekking tot ongelukaanmelding en ondersoeke vervat.

Sekere sakeondernemings sien hierdie verantwoordelikheid nie bloot as 'n verpligting om die werknemer by die werk te beskerm nie, maar ook as 'n verantwoordelikheid vir die beskerming van die werknemer ten opsigte van sy/haar huis-, sosiale- en familie situasie (Van Gass, 1990:63).

4.3.9 DIE REG OP ONTWIKKELING

Opvoeding en opleiding is een van die internasionaal-erkende menseregte. Die kennis en vernuf asook die skepping van werkgeleenthede geniet top prioriteit in die internasionale arbeidsgemeenskap. Die reg om te werk, kan nie tot uitvoer kom alvorens aan die reg tot ontwikkeling voldoen word nie (Wiehahn, 1982:452.)

Volgens Whitehead en Baruch (1981:47) word die belangrikheid van opvoeding nie alleen gevind in die verband tussen die individu se peil van opvoeding en sy/haar verdienste of verhoogde persoonlike produktiwiteit nie, maar kan 'n verhoogde peil van opvoeding ook 'n invloed uitoefen op die produktiwiteit, aanpasbaarheid en sukses van die totale onderneming. Hy wys verder daarop dat wanneer die verwantskap tussen opvoeding en produktiwiteit ondersoek word, daar twee menings in verband hiermee bestaan:

- die menslike kapitaal-denkrigting wat voorstel dat opvoeding gesien kan word as 'n belegging wat sal lei tot die verhoogde produktiwiteit van 'n individu;
- die siftingsdenkrigting wat aanvoer dat opvoeding nie 'n direkte bydrae tot die produktiwiteit van 'n individu maak nie, maar dat dit bloot as 'n siftingsproses beskou kan word wat aandui watter persone die vermoë het om produktief te wees.

4.4 DIE MENS SE BEHOEFTE EN BEHOEFTEBEVREDIGING

4.4.1 DIE MENS SE MENIGVULDIGE BEHOEFTE

Die mens se bestaan wentel voortdurend om die bevrediging van sy talryke behoeftes, fisiek sowel as sielkundig. Die mens beoordeel gebeurtenisse oor wat gaan gebeur en tree dienooreenkomstig daarvolgens op (Wolfaardt, 1995:87). Die

taak wat elke lid van die gemeenskap verrig, hou direk of indirek met die bevrediging van behoeftes verband, want in elke uithoek van die wêreld waar mense leef, bestaan daar 'n behoefte aan produkte en dienste. Die behoeftes kan eenvoudig en minimaal wees soos in die geval van 'n primitiewe gemeenskap waar die individu of gesin met die hulp van die natuur oor die nodige vermoë beskik om 'n eenvoudige behoeftestruktuur te kan bevredig. Die Kalahari-Boesman se lewenswyse wentel byvoorbeeld slegs om die bevrediging van die heel basiese behoeftes wat vir oorlewing nodig is.

'n Behoefte kan van fisieke, sielkundige of sosiale oorsprong wees en dit skep 'n toestand by die mens wat om bevrediging vra. As sodanig is dit duidelik dat 'n onpeilbare aantal behoeftes, veral die fisiologiese behoeftes, dui op die heel basiese behoeftes soos honger en dors wat ter wille van oorlewing bevredig moet word. Ander behoeftes, veral die sielkundige behoeftes, dui weer op dié dinge wat bloot die lewe aangenamer maak, maar nie 'n voorvereiste vir oorlewing is nie. Voorbeelde hiervan is vakansies, videomasjiene, skottelgoedmasjiene, tennisbane, luukse motors en 'n magdom soortgelyke produkte en dienste. Die basiese fisieke behoeftes kan by geleentheid ook die sielkundige behoeftes bevredig, soos 'n mens klere nie alleen vir beskerming dra nie, maar ook om in die mode te wees, oftewel om sekere sielkundige behoeftes met kleredrag te bevredig.

In die volgorde van belangrikheid wissel dit van die basiese fisieke of fisiologiese oorlewingsbehoeftes soos honger en dors tot die hoër vlakke van die behoeftehiërargie wat veral met sielkundige behoeftes te make het. Die individu, en ook so sy gemeenskap, sal die dringendste behoeftes eerste bevredig en, wanneer dit gedoen is, na 'n volgende vlak beweeg totdat die vlakke van die sielkundige behoefte bereik word. Bestuur en werknemers het verskillende belange, behoeftes en doelwitte (Moolman, 1993:55).

4.4.2 DIE GEMEENSAP SE BEPERKTE HULPBRONNE

Volgens Van Wyk (1990:35) bestaan 'n ekonomiese sisteem uit produksiefaktore soos arbeid, kapitaal, natuurlike hulpbronne en ondernemingsgees, wat aangewend word ter bevrediging van die mens. Teenoor die menigvuldige en onbeperkte behoeftes van die mens, veral die in ontwikkelde gemeenskappe, beskik die mens en sy gemeenskap oor beperkte hulpbronne om al die behoeftes te probeer bevredig. Ofskoon Westerse lande, by uitstek van die VSA, oor indrukwekkende produksievermoëns beskik, is dit nie sonder perke nie; beskik 'n land maar net oor 'n bepaalde aantal mense in sy arbeidsmag wat 'n sekere aantal masjiene, fabriekke, hospitale en kantore kan beman om 'n bepaalde hoeveelheid produkte en dienste voort te bring. Met ander woorde, 'n gemeenskap se hulpbronne is skaars en word deur die behoeftes oortref. Hulpbronne is die basiese insette in die voortbrenging van produkte en dienste en staan ook bekend as produksiefaktore. Mol (1986:3) noem dat produktiwiteit 'n omvattende begrip is, maar het dit betrekking op beter benutting van produksiefaktore. Hulpbronne is daardie dinge waaroor 'n gemeenskap in beperkte hoeveelhede beskik en wat ter bevrediging van die gemeenskap se behoeftes aangewend kan word, naamlik natuurlike hulpbronne, menslike hulpbronne, kapitaal en ondernemerskap.

- Natuurlike hulpbronne, dikwels grond of vaste eiendom genoem, is onder andere landbougrond, nywerheidspersonele, woonerwe, minerale en metale, bosse, water en alle hulpbronne wat deur die natuur aan die mens beskikbaar gestel word. Die vernaamste kenmerk van natuurlike hulpbronne is dat die aanbod daarvan nie vermeerder kan word nie. Dit wil sê die hoeveelheid natuurlike hulpbronne waaroor 'n land beskik, is 'n gegewe en gevolglik in die meeste gevalle skaars. Daarby is menslike inspanning gewoonlik nodige om hierdie hulpbronne tot behoeftebevredigende produkte te verwerk, byvoorbeeld die verwerking van bosse tot timmerhout en papier.

- Menslike hulpbronne, ook bekend as die produksiefaktor arbeid, sluit in die fisieke en geestelike talente en vermoëns van die mens, wat aangewend word om produkte en dienste voort te bring. En vir hul arbeid word mense deur 'n bepaalde loon vergoed. Die grootte van 'n land se arbeidsmag, en in 'n sin dus die skaarsheid van hierdie produksiefaktor, word bepaal deur faktore soos die bevolkingsgrootte, die opvoedings-en opleidingspeil van die bevolking, deelname van die vrou aan die arbeidsmag en aftree-ouderdomme van die arbeidsmag. Om enigsins van waarde vir 'n land se produksieprosesse te wees moet die lede van 'n land se arbeidsmag opgelei word en oor 'n bepaalde geskooldheid beskik om die goedere en dienste wat nodig is, te kan produseer. So byvoorbeeld sal die opleiding van 'n pompjoggie veel korter wees as die van 'n breinchirurg. Bateman en Ziethaml (1990:569) beweer dat werknemers se vergoeding gebaseer kan word op prestasie. Shotter (1994:43) is verder van die opinie dat waar personeel se vergoeding op prestasie gebaseer word kan dit beskou word as die uitoefening van mag ten einde doelwitte te bereik.
- Kaptitaal dui op die geboue, masjiene, kasregisters, tikmasjiene en ander produkte wat nie vir finale menslike verbruik voortgebring word nie, maar eerder om verdere produksie van finale verbruikersprodukte moontlik te maak. Dit kan wees kapitaalprodukte met 'n lang lewensduur, byvoorbeeld kantoorgeboue, fabrieke, masjinerie en ander toerusting wat herhaaldelik in die vervaardigingsproses gebruik word. Die skaarsheidsfaktor van kapitaal lê daarin dat dit 'n gemeenskap jare neem om sy kapitaalvoorraad op te bou. Elke jaar bestee 'n gemeenskap 'n bedrag aan paaie, brûe, mynskagte, fabrieke en inkoopsentrums, en steeds is daar tekorte hieraan. Rente of huur is gewoonlik die vergoeding wat die eienaars of die verskaffers van kapitaal ontvang. Volgens Van Staden (1992:29) kan groter ondernemings wat meer sekuriteit het vinnger kapitaal vanaf finansiële instellings bekom indien finansiële terugslae by kleiner ondernemings beleef word.

- Ondernemerskap is die vierde produksiefaktor wat onderskei word, en dui op daardie individue in die gemeenskap wat die leiding neem en die risiko aanvaar deur die produksiefaktor bymekaar te bring vir die produksie van produkte en dienste vir die gemeenskap. Die ondernemer word met wins vir sy risiko en inisiatief vergoed, en 'n verlies is die straf vir sy oordeelsfout. Eweneens is hierdie produksiefaktor skaars in die sin dat nie elkeen in 'n gemeenskap bereid is om die risiko's verbonde aan die voortbring van produkte en dienste te aanvaar of selfs oor die vermoë beskik om 'n onderneming suksesvol te bestuur nie. Winsgewendheid vir 'n onderneming is baie belangrik want dit gee weer aanleiding tot werksgeleenthede, ensovoorts (Marchington, 1992:184). 'n Onderneming is reeds in hoofstuk 1 bespreek.

4.4.3 BEHOEFTEBEVREDIGING: 'N KRINGLOOP

Individue is persoonlik verantwoordelik vir die bereiking van resultate rondom behoeftebevrediging (Newstrom en Pierce, 1990:230). Om nou die behoeftes van die gemeenskap te kan bevredig moet die skaars hulpbronne deur 'n ondernemer in bepaalde kombinasies vir die produksie van produkte en dienste aangewend word. Anders gestel, tydens die produksieproses word ekonomiese nut geskep deur die produksiefaktor in sodanige kombinasies te kombineer dat finale verbruikersprodukte geskep word. Dit is nou duidelik dat die mens se behoeftebevrediging die wentelpunt van sy voortbestaan is, en dat sy pogings om sy menigvuldige behoeftes met beperkte hulpbronne te bevredig deur ekonomiese motief aangedryf word. Hierdie strewe na behoeftebevrediging is die mens se dryfveer na ekonomiese vooruitgang. Met onbeperkte behoeftes en beperkte hulpbronne kom 'n gemeenskap nou voor die welvaartsprobleem of die fundamentele ekonomiese probleem te staan, naamlik hoe om met die skaars hulpbronne die hoogsmoontlik behoeftebevrediging vir die gemeenskap te verseker. Die strewe om met skaars hulpbronne vir maksimum behoeftebevrediging te bereik

staan ook as die ekonomiese teitsbeginsel of die ekonomieiteitsprinsipe bekend. Die gemeenskap kan nie alles kry wat hy begeer nie, en moet 'n keuse uitoefen oor hoe die skaars hulpbronne vir maksimum behoeftebevrediging aangewend moet word.

Die koms van verskillende soorte sakeondernemings, en die verdwyning van ander, dien as voorbeeld van hierdie kringloop van behoeftesbevrediging in die gemeenskap. Met die gootskaalse verstedeliking van die Suid-Afrikaanse gemeenskap en die toetrede van vroue tot die arbeidsmark veral in die vyftigerjare, moes die ou kruidenierswinkeltjie waar tydsame persoonlike bediening nog aan die orde van die dag was, vir die kettingwinkel met selfbediening plek maak. Die rede vir laasgenoemde se sukses was die feit dat die gemeenskap op 'n gerieflike distribusie-instelling vir verbruiksgoedere aangedring het.

Oor die jare heen het verskillende gemeenskappe verskillende benaderings tot die bevrediging van hul behoeftes ontwikkel en is verskillende ekonomiese stelsels op proef gestel. Elk van hierdie ekonomiese stelsels, wat deur hul onderskeie gemeenskappe aangewys is om behoeftes te bevredig, het 'n eie benadering tot die fundamentele ekonomiese vraagstuk van watter produkte en dienste deur wie en vir wie geproduseer moet word. Wanneer 'n produk dus suksesvol is sal die gebruikers gebruik maak van die vervaardigde artikel, terwyl die onsuksesvolle produk weer geen vraag sal hê nie (Allais, 1992:22).

4.5 DIE INTEGRERING VAN PERSOONLIKE DOELWITTE MET DIE DOELWITTE VAN DIE ONDERNEMING

Sowel die individuele werknemer as die individuele bestuurder se verwagtings is onder meer die resultaat van wat hulle van ander geleer het, van heersende tradisies en norme van vorige ondervinding.

'n Individuele werknemer betree 'n onderneming met 'n sekere stel behoeftes. Indien die onderneming 'n ondernemingsklimaat openbaar wat bevorderlik is vir behoeftebevrediging, behoort 'n werknemer positiewe werknemersgedrag te openbaar. Indien sodanige klimaat nie teenwoordig is nie, sal werknemers geneig wees om ondernemingsdoelwitte andersgeskik te stel aan persoonlike doelwitte ter nastrewing van persoonlike behoeftebevrediging. Dat daar 'n kritiese verband tussen die suksesvolle integrering van persoonlike doelwitte en die doelwitte van die onderneming asook ondernemingsukses bestaan, behoort dus duidelik te wees.

4.6 GEHEGTHEID AAN ONDERNEMINGS EN BETROKKENHEID BY ONDERNEMINGSDOELWITTE

Ondernemings verwag van werknemers om die werksdoelwitte wat aan hulle toegeken is, te aanvaar en gemotiveerd uit te voer. Aan die ander kant verwag individuele werknemers dat die onderneming sy deel van die kontrak moet nakom (Steers, 1977:113).

Voordat 'n onderneming van sy werknemers kan verwag om geheg aan die onderneming te wees en intens by hul persoonlike werksdoelwitte betrokke te raak, moet die onderneming, aldus Steers (1977:114) aan die volgende voldoen :

- Die onderneming moet in staat wees om die nodige werkkragte aan te trek en hulle doeltreffend te onderhou. Dit beteken dat die onderneming nie alleen werknemers moet werf, keur, indiens neem en inlyf nie, maar ten einde die werknemers te behou, ook moet verseker dat voldoende vergoeding aan individuele werknemers verskaf word wat in ooreenstemming is met individuele bydraes en individuele behoefte bevrediging.

- Voorts moet die onderneming in staat wees om te verseker dat elke werknemer sy of haar opgelegde take betroubaar uitvoer.
- 'n Derde, en dikwels nagelate vereiste wat nie formeel in 'n individu se werksdoelwitte ingesluit is nie, maar wat wel ondernemingsdoelwit- bereiking bevorder, is die innoverende en spontaan samewerkende gedrag wat werknemers in die werksituasie behoort te openbaar.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die verkryging en instandhouding van die nodige menslike hulpbronne verband hou met die aspek van gehegtheid aan 'n besondere onderneming.

4.6.1 GEHEGTHEID VAN WERKNEMERS AAN ONDERNEMINGS

Gehegtheid aan ondernemings kan in twee hoofkomponente verdeel word. Ten eerste is daar 'n formele gehegtheid aan ondernemings. Hier gaan dit oor metodes ter vermindering van arbeidsomset, afwesigheid en ander vorme van onttrekking aan die werkomgewing, asook ter verhoging van die tyd wat in die werksituasie deurgebring word. Die ander komponent, betrokkenheid word in die volgende paragraaf bespreek.

In die literatuur (Steers, 1977:116) blyk dit dat die volgende redes aangevoer kan word waarom werknemers by 'n besondere onderneming aanbly:

- Ondernemingswye faktore, byvoorbeeld vergoedings- en bevorderingsbeleid en die grootte van die onderneming;
- Faktore in die werknemer se onmiddellike werkomgewing, byvoorbeeld toesighouding en interpersoonlike en groepverhoudings;
- Werksinhoudelike faktore;

- Persoonlike faktore.

4.6.2 BETROKKENHEID BY ONDERNEMINGS

Betrokkenheid, die tweede hoofkomponent van gehegtheid, verteenwoordig 'n toestand waar individue sterk aangetrokke voel tot die doelwitte, waardes en oogmerke van hul werkgever. Dit strek dus veel verder as blote lidmaatskap van 'n onderneming in die sin dat die doelwitbereiking moontlik maak deur gunstige houdings teenoor die werkgever sowel as 'n bereidwilligheid om namens die onderneming 'n groter poging aan te wend. Aldus navorser van hierdie verhandeling dui betrokkenheid tot ondernemings en ondernemingsdoelwitbereiking op die aard van die individuele werknemer se verhouding tot die onderneming.

'n Prestasie-ingestelde werknemer openbaar oor die algemeen die volgende werksgedrag:

- 'n Sterk begeerte om 'n lid van die onderneming te bly wees;
- 'n Bereidwilligheid om meer te doen as wat verwag word ter wille van die onderneming;
- 'n Besliste aanvaarding van die onderneming se kultuur en doelwitte.

Betrokkenheid behels dus 'n aktiewe verhouding tussen werknemer en werkgever waarin die werknemer gewillig is om iets van homself of haarself op te offer in die nastrewing van die doelwitte van die onderneming. Steers (1977:122) meen in hierdie verband dat betrokkenheid verband hou met ten minste vier doeltreffendheidsverwante veranderlikes:

- Verhoogde bywoning :

Werknemers wat werklik betrokke is by die doelwitte en waardes van 'n onderneming is potensieel geneig tot groter deelname aan ondernemingsaktiwiteite. Hul bywoning sal oor die algemeen slegs verhoed word deur oorsake soos siekte, en vrywillige afwesigheid sal minder wees as by werknemers wat minder betrokke is.

- Werknemerretensie:

'n Tweede veranderlike wat verband hou met verhoogde bywoning, is verminderde arbeidsomset. Dit impliseer dat werknemers by hul werkgewer wil aanbly ten einde hul bydrae tot doelwitbereiking, waarmee hulle hulself geïdentifiseer het, te kan volhou.

- Werksbetrokkenheid:

Dit hou verband met verhoogde identifikasie met en geloof in die oogmerke van die onderneming. Individue sal hoogs betrokke in hul werk raak omrede die werk die sleutelmeganisme is waardeur individue tot ondernemingsdoelwitbereiking kan bydra.

- Groter pogings:

Hierdie veranderlike impliseer dat individue wat intens betrokke is, gewillig sal wees om groter pogings ter wille van die onderneming aan te wend. In sommige gevalle sal sodanige pogings aanleiding gee tot uitsonderlike prestasie in die werksituasie.

4.7 KENMERKE

Soos reeds genoem het elke mens sy eie unieke karaktereienskappe en verskil individue grootliks van mekaar. Volgens navorsing gedoen deur Crous (1985:10), word hierdie verskille egter normaalweg nie in ag geneem wanneer die werksplek of menslike aktiwiteite georganiseer word nie.

Bestuurders en toesighouers besit tradisioneel nie inligting of opleiding oor die hantering van groepe vir produktiwiteitsdoeleindes nie. Hulle onsensitiwiteit hierteenoor en onderbenutting hiervan, kan moontlik tot onderproduksie in die sin van swak interpersoonlike verhoudinge, onvolwasse groepe, oneffektiewe groepfunksionering, oormatige intragroepkonflik en swak benutting van vermoëns en vaardighede van groepslede, lei volgens die navorser van hierdie verhandeling.

Dit is dus so uiters noodsaaklik dat voormanne, toesighouers of bestuurders wat individue in groepe wil organiseer duidelik bewus moet wees en kennis moet neem van die kenmerke van die individuele groepslede sowel as die groep in 'n geheel.

4.7.1 KENMERKE VAN INDIVIDUELE GROEPSLEDE

Daar is 'n oneindige aantal faktore wat individue van mekaar laat verskil en wat 'n besliste uitwerking en invloed op die groep het. Vir doeleindes van hierdie verhandeling sal die aandag egter net op enkeles toegespits word, naamlik:

4.7.1.1 OUDERDOM

Deur jarelange navorsing is bevind dat 'n toename in ouderdom gepaard gaan met:

- afname in konformerende gedrag;

- 'n neiging om toenemend meer as 'n leier te wil funksioneer;
- groter selektiwiteit ten opsigte van persone met wie sosiale kontak onderneem word;
- 'n toename in die frekwensie van sosiale kontak met ander; en
- 'n toename in die kompleksiteit van interaksiepatrone tussen groepslede.

4.7.1.2 **GESLAG**

Rothmann (1990:20) maak die volgende afleidings ten opsigte van geslag : vroue is (in vergelyking met mans)

- Meer geneig om nie-kompeterende norme te aanvaar;
- Geneig om koalisies te vorm wat nie interpersoonlike verhoudings sal versteur nie;
- Vroue praat minder gereeld as mans, maar neig om langer te praat as mans;
- Meer spraaksaam as mans, veral wanneer die groepleier nie 'n baie responsiewe persoon is nie; en
- meer akkommodierend in bedingingsituasies.

Belangrik om ook die volgende in aanmerking te neem, indien 'n werkgroep uit mans en dames bestaan:

- Seksuele aantrekking tussen mans en dames sal die sosiale dinamiek in die groep verander.
- Leierskap word gekompliseerd. Mans of dames kan weerstand bied teen leierskap deur 'n persoon van die ander geslag.

4.7.1.3 **INDIVIDUELE VERMOËNS, VAARDIGHEDEN EN INTELLIGENSIE**

Die vermoëns en vaardighede waaroor 'n individu beskik kan die effektiwiteit van sy funksionering in die groep beïnvloed. Rothmann (1990: 22) maak die volgende afleidings ten opsigte van vermoëns, vaardighede en intelligensie:

- Meer geneig om aan groepsnorme te konformeer;
- Meer intelligente individue is meer gewillig om na beïnvloedingspogings te luister, met meer selfvertroue en bied meer weerstand teen beïnvloedingspogings;
- Meer intelligente individue beklee leierskap posisies meer effektief;
- Leiers is meer intelligent as ander groepslede maar die effektiwiteit van die leier word verminder as die leier baie meer intelligent is as groepslede; en
- Groepe met meer vaardighede en vermoëns presteer beter as groepe met minder vermoëns en vaardighede.

4.7.1.4 **ALGEMEEN**

Verskeie ander individuele kenmerke kan nog genoem word wat 'n invloed sal hê op die groep. Dit is onder andere: aantreklikheid, lengte, fisiese gebreke, sosiale

stand, etniese affiliasie, vriendskap met ander groepslede, dominansie, sosialiteit, onafhanklikheid en selfvertroue.

Volgens Shaw (1981 : 206 - 208) kan groepsfunksionering geïnhibeer word deur die teenwoordigheid van onvoorspelbare en angstige lede in die groep. Groepseffektiwiteit word verbeter indien groepslede:

- Positief teenoor ander mense ingestel is.
- Sosiaal sensitief is.
- Lae angsvlakke openbaar.
- Selfgeldend is.

4.7.1.5 KENMERKE VAN EFFEKTIEWE GROEPE

Dit is alom bekend dat groepe beter besluite neem as individue en dat hul resultate en uitsette in kollektiewe verband van beter gehalte is. Shaw (in Steyn en Uys, 1988:104) stel die volgende redes voor:

- Groepe is verseker van 'n baie groter proporsie korrekte oplossings as individue.
- Dit is toe te skryf aan die feit dat die verkeerde suggesties deur groepslede verwerp word en dat feite in die groep deur ander gekontroleer word.

Joubert en Steyn (1984a : 146) lewer die volgende stelling : " Lang redenasies kan dikwels die individue meer vertraag, sonder om die kwaliteit van die uiteindelijke prestasie hoër te maak as wanneer hy alleen sou werk".

Slegs as die groep gemotiveerd is en strewe na effektiwiteit kan doelwitte bereik of probleme suksesvol opgelos word. Kortliks kan daar net na 'n paar kenmerke van effektiewe groepe gekyk word:

- Doelwitte is duidelik uiteengesit. Daar is 'n gesonde balans tussen individuele en groepsdoelwitte. Doelwitte is gestruktureerd.
- Oop kommunikasie.
- Deelname en leierskap word verdeel tussen al die groepslede.
- Mag, inligting en idee's word gedeel, sodat daar ook na die individu se behoeftes omgesien word.
- Besluitnemingsprosedures word vergelyk met die situasie.
- Konflik word beskou as 'n positiewe faktor.
- Probleemoplossings en doelwitbereiking is een van die hoogste rangordes.
- Interpersoonlike effektiwiteit en innovasie word aangemoedig.

4.8 GROEPSGROOTTE

Gedrag binne die onderneming is volgens Van Staden (1992:21) 'n makro siening van die gedrag van individue of groepe binne die onderneming. 'n Belangrike vraag wat voortdurend voorkom is hoe groepsgrootte die struktuur en werking van die groep in die algemeen en meer spesifiek, effektiwiteit in probleemoplossing, beïnvloed. Die hoeveelheid persone in 'n groep hou belangrike gevolge vir die

groepsproses in. Vaardighede, vermoëns en kennis neem toe saam met 'n toename in groepsagrootte en so ook die "hande" wat beskikbaar is by inligtingverwerking. Die groot groep verskaf ook die geleentheid om interessante mense te ontmoet en vir die introvert bied dit 'n veilige hawe, aangesien daar nie veel eise aan hom gestel word nie.

As teenpool, is dit ook 'n feit dat hoe groter 'n groep, hoe moeiliker raak die probleme wat opgelos moet word, subgroepe ontstaan, die potensiaal vir konflik is hoër en minder groepslede neem deel aan groepsaktiwiteite. Daarom kan gesê word dat groepsagrootte beide 'n positiewe en negatiewe invloed het op groepsprosesse.

Dit blyk tog dat kleingroepe meer van toepassing sou wees in 'n onderneming of werksmilieu. Joubert en Steyn (1984b:5) meld die volgende: "Sosiale gedrag in klein groepe is in verskeie opsigte 'n natuurlikheid. Die grootste gedeelte van mense se optrede vind in klein groepe plaas".

So het navorsing getoon dat werknemers in klein hoogs interafhanklike werksgroepe, gekenmerk deur 'n groot mate van interaksie tussen werknemers asook tussen werknemers en hul toesighouers, 'n baie meer positiewe benadering het tot 'n leier wat as hulle gelyke gesien word. In teenstelling daarmee is gevind dat werknemers in groot werksgroepe met min ruimte in interaksie meer positief reageer tot outoritêre leiers.

Die vraag ontstaan ook altyd uit presies hoeveel lede 'n groep, klein of groot sou bestaan. Hare (in Joubert en Steyn, 1984:24) beskou 'n groep as klein wanneer dit tussen 2 en 20 lede het, maar wys daarop dat selfs groter groepe as "klein" beskou sou word indien direkte persoonlike interaksie moontlik is tussen alle lede van die groep.

Aannames het ook al bewys dat die ideale groep uit 5 persone bestaan, met nie minder as 3 en nie meer as 15 lede nie. Hare (in Joubert en Steyn, 1984a:155) wys verder daarop dat groepe met ewe getalle (behalwe 2) 'n hoër frekwensie van nie-samestemming en antagonisme toon en dat daar minder suggesties gevra word.

Robbins (in Rothmann, 1990:47) sê dat die grootte van 'n groep die volgende invloed op groepsgedrag het:

- Kleiner groepe kan take vinniger as groot groepe voltooi.
- Probleemoplossing in groot groepe beter is as in kleiner groepe. Waar dit gaan om feite-insameling, is groot groepe meer effektief. Kleiner groepe is egter beter in staat om iets produktief met die insette te doen.
- Daar verwag kan word dat die produktiwiteit van die groep gelyk sal wees aan die som van die produktiwiteit van elke individu van die groep.
- Die byvoeging van nuwe lede verswak die intimiteit en die verhouding van die lede onderling.

Samevattend kan dus gesê word dat die groepsgrootte die deelname van groepslede beïnvloed en bestuur daarop moet let, want in enige onderneming is die doel met groeps pogings om resultate te lewer en geen onderneming het die tyd en geld om toe te laat dat die effektiewe werking van groepe belemmer word nie.

4.9 GROEPSBESLUITNEMING

Volgens Bendix (1992:47) het "ou" bestuurders hul strategieë verander om resultate binne die werksplek te verkry en sodoende is werknemers gemotiveer totgroep deelname, groepsbesluitneming en desentralisasie van mag was aan die orde van die dag. Menige individue is huiwerig om individueel aan besluite deel te neem. Mense voel gemakliker om sekere tipes besluite eerder in groepsverband te neem. Dit is onvermydelik dat besluitneming plaasvind sodra groepe of werkspanne bymekaar kom om sekere doelwitte te bereik. Indien 'n besluit dan wel in 'n groep geneem word, is dit gewoonlik 'n besluit waarmee meeste van die individue in die groep tevrede sal wees. In so 'n groep vind 'n proses van "brainstorming" gewoonlik eers plaas om te bepaal watter besluit of besluite die beste moontlike oplossing of oplossings sal wees. Wanneer die groep dus saam 'n besluit neem help dit om die intergroep verhouding uit te bou, aldus Van Staden (1992:59).

Volgens Johnson en Johnson (in Rothmann, 1990:88) is die volgende kenmerke van effektiewe besluite:

- Die bronne van die groep word ten volle gebruik.
- Die tyd word goed gebruik.
- Die besluit is korrek, het 'n hoë kwaliteit.
- Die besluit word ten volle deur alle groepslede geïmplementeer.
- Die probleemoplossingsvermoë van die groep word bevorder.

Bogenoemde is 'n doeltreffende maatstaf indien 'n bestuurder toesien dat daar aan al vyf kriteria voldoen word en die kans is goed dat 'n redelike effektiewe besluit

geneem sal word. Daar is verskeie metodes van besluitneming maar besluitneming deur konsensus kan beslis uitgesonder word aangesien dit 'n kollektiewe opinie is van 'n groep individue wat saamwerk en waar die volgende toestande voorkom:

- oop kommunikasiekanale
- ondersteunende groepsklimaat en
- elke groepslid voel dat hy genoegsame geleentheid gehad het om die besluit te beïnvloed.

Wanneer besluite deur konsensus geneem word, verstaan alle groepslede die besluit, en is hulle ook bereid om dit te ondersteun. Ten einde konsensus te bereik, moet groepslede genoeg tyd hê om hul sienings en hul besware teen ander se sienings te bespreek. Wanneer die besluit uiteindelik geneem word, moet elke groepslid voel dat ander groepslede sy/haar standpunt ten volle verstaan. Groepslede moet dus luister en effektief kommunikeer. Volgens Powell (1994:143) word die groep se kreatiwiteit bevorder indien hul vanuit verskillende oogpunte oor 'n saak redeneer totdat 'n besluit geneem word.

Rothmann (1990:95) beweer dat konsensus die beste metode is om 'n kreatiewe en hoë kwaliteit besluit te verkry omdat:

- alle groepslede verbind sal wees tot die uitvoering van die besluit;
- die bronne van alle groepslede benut word; en
- die toekomstige besluitnemingseffektiwiteit van die groep verbeter word.

As 'n resultaat, word 'n onderneming meer aanpasbaar vir verandering indien die groep saam 'n besluit sou geneem het wat 'n impak in die alledaagse roetine mag veroorsaak, aldus Powell (1994:143). Daar moet egter in gedagte gehou word dat besluitneming deur konsensus baie tyd en motivering verg van die groepslede en veral in 'n werksmilieu kan dit probleme oplewer, aangesien elke individuele groepslid ook nog moet toesien dat sy daaglikse werk voltooi word. Dit gebeur ook dat afsprake, skofte en verskeie ander onvoorsiene probleme groepsvergaderings in die wiele kan ry. Cummings en Worley (1993:207) noem verder dat groepsbesluitneming ideaal is in sommige besluite wat geneem moet word, maar kan terselfdertyd tydsam en koste-effektief wees.

4.10 FASILITEERDER

Ten laaste is dit belangrik om net die aandag te vestig op die rol van die fasiliteerder by groepsaktiwiteite, veral waar te doen gekry word met groot ondernemings, waar 'n groot aantal groepe dikwels gevorm word.

Soos reeds genoem besit bestuurders en toesighouers tradisioneel nie inligting/opleiding oor die hantering van groepe vir probleemoplossing of produktiwiteitsdoeleindes nie. Hulle onsensitiwiteit hierteenoor en onderbenutting hiervan, kan heel moontlik tot onderproduksie in die sin van swak interpersoonlike verhoudinge, onvolwasse groepe, oneffektiewe groepfunksionering, oormatige intragroepkonflik en swak benutting van vermoëns en vaardighede van groepslede lei. Juis daarom is dit nodig om bestuur en toesighouers of op te lei om groepe effektief te fasiliteer of om 'n groepsfasiliteerder aan te stel met die uitsluitlike doel om groepe te help en by te staan in die hele fase van groepsvorming en effektiewe besluitneming.

Volgens Lefton (in Rothmann, 1990:3) misluk spanwerk gewoonlik as gevolg van die volgende redes:

- gebrekkige vaardighede in belangstelling;
- omdat die leiers sy siening wil afdwing;
- oormatige intragroepkonflik;
- gebrek aan openheid by groepslede; en
- gebrekkige selfkritiek in die groep.

Bogenoemde probleem kan egter uitgeskakel word indien die toesighouer 'n vaardige groepsfasiliteerder is.

Een van die groepsfasiliteerder se belangrikste take is om die hantering van groepe. Die persoon moet in staat wees om;

- stil groepslede te hanteer;
- stiltes te kan gebruik;
- vaardig te wees in die tegniek van vraagstelling;
- beheer uit te oefen oor bespreking;
- dominerende groepslede te kan hanteer; en
- te kan opsom en reflekteer.

Opsommend kan dus net gesê word dat die rol van die fasiliteerder is om groepsprosesse te verbeter en hy moet dus nie soseer by die inhoud van die span

se pogings betrokke wees nie. Hy moet die groep help dat hulle hul eie probleme oplos en hul eie doelwitte bereik aldus die navorser van hierdie studie. Manz en Sims (1993:57) is van opinie dat kommunikasie in hierdie verband van kardinale belang is.

4.11 SAMEVATTING

Dit behoort elke Bestuurder, toesighouer en voorman se doel en mikpunt te wees om in sy werksmilieu mense in effektiewe groepe te organiseer in situasies waar dit nodig gevind mag word, om sodoende gesamentlik as 'n groep doelwitte te bereik, probleme op te los en voortdurend te strewe na hoër produktiwiteit nie net vir die afdeling of seksie nie, maar vir die hele onderneming.

Deelnemende bestuur in Suid-Afrika speel elke dag 'n net nog belangriker rol in die kultuur van enige onderneming en juis daarom sal die vooruitstrewende onderneming moet aandag skenk aan hierdie nuwe bestuursbenadering wat aan die individu die geleentheid gee om binne 'n groep 'n belangrike bydrae te lewer.

Die verhoging in produktiwiteit is van kritiese belang vir Suid-Afrika, veral nou as gevolg van ons land se swak ekonomiese klimaat en gebrekkige buitelandse beleggers. Wat nodig is in die huidige milieu is deelnemende bestuur, selfbestuur en klein werksgroepe met besluitnemingsmagte wat meer effektief gaan wees as die tradisionele bestuurstyle.

Dit is so dat indien 'n werknemer nie die geleentheid gegun word om inspraak te lewer in sy normale dagtaak nie, hy min belangstelling toon of besorgd is hoe effektief hulle werklik is. Daarteenoor, as hulle gekonfronteer word met probleemoplossing in die werksituasie in 'n groepsverband neem hulle heelhartig deel om realisties praktiese oplossings te vind. Dan neem hulle deel aan en is betrokke by die aksie - sodoende word eienaarskap en verbintenis verkry.

Samevattend kan net gesê word dat groepsdeelname en besluitneming vele sosiale behoeftes van die individu bevredig. Dit verhoog die selfbeeld wanneer die individu se mening as belangrik geag word. Dit skep 'n sosiale atmosfeer van samewerking en dit verleen aan elke individu die persoonlike bevrediging van probleemoplossing. Dit voorsien ook laastens aan elke werknemer meer geleenthede om sake van eie belang te bespreek in 'n klimaat wat beskermend sowel as ontvanklik is.

Een baie belangrike aspek wat egter nie uit die oog verloor moet word nie is dat deelnemende bestuur of enige groepsaksies baie tydrowend kan wees en 'n werkgewer moet sorg dat so 'n groeps poging duidelik gestruktureerd is met alle doelwitte wat bereik wil word. Indien 'n werkgewer aan die vereistes voldoen kan enige werksgerigte groepsaksie of poging net tot voordeel van enige onderneming aangewend word.

HOOFSTUK 5

KULTURELE KONTAK AS OORSAAK VAN SOSIALE VERANDERING

5.1 INLEIDING

"Social change ... forms only a part of what is essentially a broader category called " cultural change". The latter embraces all changes occurring in any branch of culture, including art, science, technology, philosophy, etc. as well as changes in the forms and rules of social organization " aldus Rose (1957:560). Hy meen dat sosiale verandering 'n deel uitmaak van die breë kultuur verandering, maar hy erken ook dat 'n deel van die kultuur kan verander sonder dat die sosiale orde geraak word.

In teenstelling met Rose sien Dawson en Gettys (1948:580) 'n nouer verband tussen die sosiale verandering en kultuurverandering. "Cultural change is social change, since all culture is social in its origin, meaning and usage." Hierdie stelling impliseer die onverbreeklike drie-eenheid van mens, samelewing en kultuur. Dit wil sê alle sosiale verandering hou op een of ander manier verband met die kultuur.

Dawson en Gettys (1948:580) sien juis die verband daarin dat dit die kultuur is wat die rigting en tempo van die verandering bepaal. Hierdie bewering kan bewys word deur die teenstelling van die primitiewe en gevorderde kulture waar die aard van die kultuur die tempo asook die rigting van sosiale verandering bepaal. In hierdie twee teenstellinge sal daar byvoorbeeld verskillende waardes geheg word aan sekere kultuurelemente, en dit bepaal in 'n groot mate die tempo en veral die rigting van sosiale verandering. Ter illustrasie word hier genoem die blanke kultuur waarin die ekonomie geweldige klem ontvang teenoor die primitiewe nie-blanke kultuur waarin die ekonomiese element nie so 'n prominente plek inneem nie

daarom hou sosiale verandering ten opsigte van die blanke kultuur so 'n baie noue verband met die ekonomiese aspek van die blanke kultuur. In dieselfde verband kan ook genoem word tegnologiese verandering wat beïnvloed word deur die kultuur van 'n spesifieke samelewing of bevolkingsgroep. Hiervan sê MacIver (1937:462): "What is less fully realised is that the cultural factor in turn is not only responsive to technological change but also acts back on it so as to influence its direction and its character". Dit bewys nog verder die noue verband tussen die sosiale en die kulturele aspekte van 'n samelewing, want in hierdie stelling van MacIver is daar sprake van interaksie of wisselwerking tussen kultuur en samelewing.

Dawson en Gettys (1948:593) beweer dat daar streng gesproke eintlik geen beginpunt is van kulturele verandering nie en daarom ook geen eindpunt nie. Kultuur verander as gevolg van die oorname van ander kultuurelemente of die uitvinding van die "nuwe" elemente deur die kombinasie van reeds bestaande elemente daarom is daar geen absolute beginpunt nie. Hierdie kulturele verandering word bepaal deur die bestaande behoeftes en die kulturele grondslag van die samelewing. Wat betref die kulturele grondslag word gevind dat in 'n konserwatiewe samelewing sal min kultuurelemente oorgeneem word en sal byna geen sprake van innovasie wees nie. Hierteenoor staan die meer "liberale" samelewing waarin kultuur teen 'n baie hoë tempo verandering ondergaan. Opsommenderwys kan genoem word dat kulturele, sosio-psigologiese en fisiese faktore tesame die stimulerende en reagerende agente uitmaak in die proses van verandering in die algemeen. Hierdie interaksie van kultuur en samelewing bring baie skrywers by die probleem van kultuur krisis (Smith, 1994:7).

As gevolg van die aard van die menslike natuur kan hierdie "social lag" gesien word as die normale gevolg van 'n proses van innovasie. Aangesien die ontdekking en uitvinding van objekte wat die mens se bestaan vergemaklik, vinnig

geskied en aangesien sosiale strukture, idees, gelowe, houdings en gewoontes hierby moet aanpas en ook nog stadiger verander, is hierdie krisis of konflik eintlik te verwagte (Smith, 1994:9).

5.2 EIENSKAPPE VAN KULTUUR

Kultuur is dan ook reeds in hoofstuk 1 omskryf. Kultuur as die produk van die mens, is 'n sosiale verskynsel, aldus Gillin (1948:176). Volgens Dawson en Getty (1948:27) het elke samelewing of groep in die natuurlike proses van evolusie te make met sy eie probleme en moet op 'n eie karakteristieke wyse opgelos word, dus is daar geen twee samelewings of groepe met presies dieselfde kultuur nie. Van Staden (1992:124) noem dat taalverskille een van die mees ooglopende knelpunte in ondernemings is, maar dieperliggende probleme soos verskille in die werksetiek van verskillende groepe werkers kan selfs nog ernstiger probleme vir 'n onderneming skep.

Die mens, samelewing en kultuur vorm 'n hegte eenheid; die mens is vormer en onderhouers van die samelewing en kultuur, maar aan die ander kant beïnvloed die kultuur die mens en die samelewing. 'n Samelewing sonder een of ander vorm van kultuur is ondenkbaar en geen kultuur kan los van 'n samelewing bestaan nie, want dit is juis die mens, wat die samelewing vorm en onderhou, wat ook kultuurvormers is. In die vorming van kultuur het die mens as die kroon van God se skepping, 'n deur God gegewe taak om te volbring, naamlik om alles te doen tot die eer van God (Wolfaardt, 1995:48).

'n Volgende eienskap van kultuur is dat dit 'n geïntegreerde geheel is van al die patrone van gedrag en houdings wat elemente van 'n kultuur uitmaak en wat in 'n bepaalde samelewing voorkom. Dawson en Gettys (1948:28) wys daarop dat daar sekere groepe in die samelewing is wat beskik oor sekere karakteristieke patrone van gedrag en houdings en wat 'n onderdeel uitmaak van die kultuur van daardie

samelewing. Shotter (1994:160) is van mening dat die ander lede van die samelewing dikwels nie bewus is van die gedragsspatrone van 'n spesifieke groep in die samelewing nie, en tog vorm die gedragsspatrone van hierdie groep 'n deel van die kultuur van daardie samelewing.

Die kultuur van 'n samelewing bestaan dus uit die integrasie van alle kultuurpatrone binne die spesifieke samelewing met die erkenning van velerlei subkulture binne die breë samelewing (Dawson en Getty, 1948:28). Die gedragsspatrone, taalgebruik en houdings van die gesin verskil op grond van die struktuurfunksionele samehang daarvan, byvoorbeeld, van alle ander groepe in die samelewing. Trouens, spesifieke gedragsspatrone, taalgebruik en houdings van die gesin hoort tuis by geen ander groep in die samelewing nie. Tog vorm al hierdie elemente van elke groep in die samelewing 'n geïntegreerde geheel wat tuishoort by 'n spesifieke samelewing.

'n Verdere eienskap of kenmerk van kultuur is dat dit deur elke lid van die samelewing geleer word (Rose, 1957:65). Met ander woorde, dit is nie by de mens ingebore nie. In hierdie verband moet 'n ander kenmerk van kultuur terselfdertyd genoem word, naamlik dat kultuur oordraagbaar is (Human, 1993:79). In hierdie oordraging en gevolglike aanleer van kultuur speel taal as kommunikasiemiddel 'n uiters vernames rol. Hierdie proses van sosialisering is een van die sentrale begrippe in die Sosiologie.

Onder die term taalgebruik moet ook meer verstaan word as die blote spreektaal, (Cummings en Woley, 1993:148). Dit sluit onder andere ook in die geskrewe woord en simbole. Verdere massakommunikasiemiddele soos byvoorbeeld die radio, koerant en film dra ook grootliks daartoe by om die kultuurpatrone aan die jongere geslag oor te dra. Die dinamiek van die moderne kultuur kan ook toegeskryf word aan die massakommunikasiemiddele. In die vorige eeu waar mense en samelewing nog in 'n hoë mate van kulturele isolasie bestaan het as

gevolg van die afwesigheid van massakommunikasie-middele, het kultuurverandering nie teen so 'n hoë tempo geskied nie. Die feit dat verskillende kulture vandag ook nog nie teen dieselfde tempo verander nie, kan toegeskryf word aan die verskil in kommunikasiewyses.

Die geweldige vooruitgang op die gebied van wetenskap en tegniek wat massakommunikasie moontlik gemaak het, het veroorsaak dat die kulturele verandering veral ten opsigte van die blanke kultuur in Suid-Afrika, gedurende die afgelope halfeeue teen 'n hoë tempo geskied het. Dit is egter nie die kommunikasiemiddele alleen wat hiervoor verantwoordelik was nie, maar ook die feit dat die verskillende kulture binne die landsgrense saam moes voortbestaan (Dawson en Getty, 1948:30).

'n Eienskap wat baie noue verband hou met die kulturele verandering, is die feit dat sekere kultuurelemente mettertyd verval en nie meer 'n deel van daardie kultuur uitmaak nie (Smith, 1994:11). Die een geslag sal, byvoorbeeld, 'n oplossing vind vir 'n sekere probleem wat uit die samelewing gebore word, en die wyse van oplossing word mettertyd 'n element van die spesifieke kultuur. Hierdie element of oplossingswyse word deur die proses van sosialisering oorgedra op die volgende geslag wat dui op die aaneenlopendheid van kultuur. Wanneer die probleem egter nie meer bestaan nie, sal die oplossingswyse oorbodig wees in die kultuur, en die volgende geslagte sal hierdie element nie meer in hulle kultuurpatrone besit nie (Dawson en Getty, 1948:28). So het, byvoorbeeld, nie-materiële kultuurprodukte wat kenmerkend was in die lewenswyse van die Voortrekkers, vandag in die moderne Suid-Afrikaanse kultuur in onbruik geraak, omdat die probleme van hierdie geslagte wesenlik van mekaar verskil. Sommige probleme waarmee die Voortrekkers te kampe gehad het, het verdwyn en in die plek daarvan het ander probleme vir die jonger geslag ontstaan wat weer op hulle beurt nuwe oplossingswyses vereis.

Wat egter wel van belang is in hierdie opsig is dat aan die voorwaarde waaraan een kultuur binne 'n bepaalde kultuurgebied verbonde is, voldoen moet word, naamlik dat die bestaande kultuur nie vervang mag word deur 'n totaal nuwe kultuur nie (Shotter, 1994:84). Hoewel daar binne die grense van 'n bepaalde kultuurgebied verskille mag bestaan, moet dit egter een kultuur bly, met kenmerke soos ooreenstemming in die opvatting oor die algemene sedelike lewe, vervoer-, verkeer- en kommunikasiemiddele en gebruiksvoorwerpe (Van der Walt, 1952:77).

Volgens die navorser is dit juis hierdie eenheid in die kultuur wat van die kultuur die behoudende krag maak in 'n samelewing, want in die kultuur is ook die sedelike waardes en norme opgeneem wat algemeen deur die lede van daardie samelewing aanvaar word.

5.3 DIMENSIES VAN KULTUUR

By die bestudering van kultuur kan 'n navorser van die standpunt uitgaan dat hy, of ooreenkomste, of verskille tussen kulture gaan ondersoek. 'n Nomotetiese metodologie ondersoek die algemeengedige wetmatighede onderliggend aan verskynsels en die ideografiese metodologie die enkele, unieke gebeurtenis of verskynsel en die wyse waarop dit saamhang (Mouton, 1989:49). Die navorser moet egter, in terme van die strategie wat hy/sy volg, nie blind wees vir, of die verskille, of ooreenkomste by groepe nie. Met ander woorde, die navorser moet besef dat wanneer hy/sy enige eienskap aan 'n groep toeskryf, hy/sy besig is om te veralgemeen. Dit impliseer dat daar in die groep sekere individue is op wie die eienskap nie van toepassing is nie. So byvoorbeeld het alle Afrikaners nie 'n "laer-mentaliteit" nie. Met die voorgaande opmerkings in gedagte word vervolgens van die dimensies van kultuur aangestip.

In die literatuur word verskeie dimensies van kultuur geïdentifiseer. Die dimensies poog om die inhoudelike van 'n kultuur te spesifiseer. Kluckhohn (in Cilliers en

Joubert, 1966:336-338) onderskei vyf universeel-menslike probleme ten opsigte waarvan 'n beperkte aantal waarde-oriëntasies moontlik is:

- Menslike natuur wat wissel tussen sondig, 'n mengsel van goed/kwaad en goed.
- Verhouding van die mens tot die natuur; wat van onderwerping aan die natuur, harmonie met die natuur tot oorheersing van die natuur kan wissel.
- Tydsoriëntasie as synde verlede-, hede- en toekomsbeklemtoning.
- Aktiwiteitsoriëntasie van "being", "being-in-becoming" en "doing".
- Mens se verhouding tot sy medemens, wat drie modaliteite het, te wete individualisme, kollektiwiteit en lineariteit (gebondenheid aan afkoms).

Parsons (in Cilliers en Joubert, 1966:335-336) is van mening dat waardes nie onmiddellik nie, maar met verloop van tyd opgebou word en dat slegs twee dimensies onderskei kan word, naamlik universalisme/partikularisme en kwaliteit-/prestasiebeklemtoning.

Skrywers soos Krech *et al.* (1962:346-349) onderskei tussen eksplisiete en implisiete dimensies van kultuur, waar eksplisiet kultuur die gedrag van die individue in 'n samelewing verteenwoordig en implisiete kultuur die dimensies onderliggend aan kultuur, soos oortuigings en waardes, verteenwoordig.

Inkeles en Levinson (in Hofstede, 1980:47) se dimensies van kultuur, naamlik gesagsverhouding, selfbeeld (wat die konsepte van manlikheid/feminisme insluit) en konflikhantering kom in 'n groot mate ooreen met die dimensies wat deur

Hofstede bepaal is met navorsing in 40 lande beherende tot die eerste, tweede en derde wêreld, naamlik magafstand, onsekerheidvermyding, individualisme/kollektiwiteit en manlikheid/feminisme.

Magafstand verwys naamlik na die mate waarin lede van 'n samelewing aanvaar dat die mag in instellings en organisasies ongelyk versprei is. In 'n klein-magafstand kultuur het alle werknemers byvoorbeeld soortgelyke regte. 'n Bestuurstegniek wat in so 'n kultuur suksesvol sal wees, is deelnemende bestuur.

Onsekerheidsvermyding verwys na die mate waarin lede van die samelewing ongemak ervaar met onsekerheid en teenstrydighede, wat bydra tot hul ondersteuning van oortuigings wat behoud van eenvormigheid vooropstel teenoor 'n bereidwilligheid om risiko's te loop. Die posisie van 'n kultuurgroep op die dimensie hou uiteraard implikasies in vir ekonomiese groei en ontwikkeling.

Die individualisme/kollektiwiteit dimensie verwys na die individu in verhouding tot die kollektiwiteit of gemeenskap, waaraan hy behoort. Individualisme is 'n voorkeur vir 'n kern gesin, waar slegs na die onmiddellike gesinslede omgesien word, teenoor 'n kollektiewe beskouing, wat ten gunste van 'n uitgebreide familie (extended family) is. In 'n sterk individualistiese kultuur word individuele inisiatief, selfbeheer en emosionele onafhanklikheid voorop gestel.

Manlikheid/vroulikheid verwys na die wyse waarop individue hul interaksie met mekaar hanteer. Manlikheid is 'n voorkeur vir heldhaftigheid, sukses, vasbeslotenheid en materiële sukses teenoor 'n vroulike benadering, waarin klem op kwaliteit van lewe en versorging van die swakkeeling gelê word. In 'n feministiese kultuur word vroue dan ook geredelik in bestuursposisies aanvaar.

5.4 VERWANTSAP TUSSEN KULTUUR EN WAARDES

Hofstede *et al.* (1990:291), vat dit soos volg saam : "The core of culture is formed by values, in the sense of broad, nonspecific feelings of good and evil, beautiful and ugly, normal and abnormal, rational and irrational - feelings that are often unconscious and rarely discussable, that cannot be observed as such but are manifested in alternatives of behavior".

Kultuur is die samestellende totaliteit van die lewenswyse van ('n) groep(e) persone in organisasies, of samelewings, wat onder meer waardes bevat. Die funksie van kultuur is om strukturele stabiliteit aan die groep te gee, anders sal 'n groep nie met verloop van tyd kan funksioneer nie, en self hul effektiwiteit verhoog nie (Schein, 1992:10). Waardes op hul beurt reguleer die gedrag van persone om sodoende by die kultuur aan te pas en daarby te hou.

Ondernemings het 'n heersende waardestelsel wat deel van die onderneming se kultuur is (Hofstede, 1985:347). Verskeie ondernemings het dan ook slegs 'n enkele waarde-stelsel onderliggend aan hul beleid, prosedures en bestuurstyl (Hughes en Flowers, 1973:8).

Waardes dien as riglyn of reël by gedrag. Verskeie skrywers verwys na waarde-oriëntasies as kriterium of standaard vir gedrag. Die siening is naamlik dat waarde-oriëntasies gedrag ten grondslag lê. Parsons en Riley (1990:15) beskryf waarde-oriëntasies dan ook as die "springboard of behavior". Waardes speel dus 'n rol in mense se opvattinge, gedrag, beslissings, keuses, oordele en die regverdigings wat vir hul gedrag aangevoer kan word (Joubert, 1986:17).

5.5 KULTURELE KONTAK

Kulturele kontak het hoofsaaklik twee prosesse tot gevolg wat die direkte oorsaak uitmaak van sosiale verandering: wanneer twee kulture met mekaar in kontak kom, kan een of albei sekere elemente van die ander oorneem en hierdie elemente word dan 'n integrale deel van die kultuur wat die oorname doen; as gevolg daarvan dat mense met verskillende kulturele agtergronde met mekaar in verbinding kom, kan daar 'n stimulus ontstaan wat 'n selfstandige uitvinding tot gevolg kan hê. Dit bly egter 'n feit dat baie min dele of elemente of tendense in 'n kultuur soos dié van Suid-Afrika eie is aan die land, met ander woorde min kultuurprodukte binne 'n kulturele area is die selfstandige skepping van die lede wat deel het aan daardie kultuur (Ogburn, 1964:638).

Kulturele kontak aanvaar dat sosiale isolasie daartoe bydra dat samelewings ten opsigte van die kultuur, en dus ook ten opsigte van die struktuurfunksionele samehang van die samelewing, stabiel voortbestaan, of dan minstens dat die samelewing en kultuur langsame verandering ondergaan, aangesien hierdie veranderinge dan alleen kan geskied as gevolg van eie, selfstandige skepping.

In die historiese ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse lewenswyse is hierdie feit baie duidelik merkbaar. Voor die ontdekking van goud en diamante was Suid-Afrika gekenmerk deur die landelike aard van sy samelewing omdat die land op hierdie tydstip nog hoofsaaklik 'n landbou-land was met 'n eie kultuur (Mol, 1986:21). As gevolg van die traë pas van wetenskap en tegniek in hierdie land op hierdie stadium en as gevolg van die afwesigheid van moderne kommunikasiemiddele was hier 'n hoë mate van kulturele en sosiale isolasie. Hiertoe het ook die primitiewe vervoermiddele bygedra, wat veroorsaak het dat die blankes in die binneland van Suid-Afrika nie veel in aanraking gekom het met ander gevorderde kulture nie. Die nie-blanke kultuur het wel die geleentheid gebied vir kultuurvermenging, maar dit blyk te wees dat die nie-blankes veel meer van die blanke kultuur oorgeneem het as andersom (Dawson en Getty, 1948:40).

Volgens die navorser het daar met die ontdekking van goud en diamante en die gevolglike toestroming van 'n kosmopolitiese bevolkingsgroep het hier meer kultuurgroepe die land binnegekom, en kultuurvermenging moes noodwendig op groot skaal voorkom.

Vir die eerste maal maak die platteland van Suid-Afrika nou kennis met die sogenaamde kapitaal-huishouding wat saam met die buitelanders die land binnegekom het. Hierdie nuwe elemente het die Suid-Afrikaanse lewenswyse en dus die hele kultuur van hierdie land in gedrang gebring. Die ekonomie in samehang met die wetenskap en tegniek neem in hierdie periode in die geskiedenis 'n geweldige belangrike plek in. Hierdie kultuurprodukte wat tot nou toe vir die Afrikaner onbekend was, word in 'n relatief kort tydperk oorgeneem en opgeneem in die eie kultuurpatroon terwyl baie van die kultuurelemente wat nou in onbruik raak, heeltemal verval. Die uiteindelijke gevolg was die aanvang van 'n verstedeliking proses wat vandag nog, hoewel in 'n mindere mate steeds voort woed. Binne 'n redelik kort tyd verander Suid-Afrika van 'n landbou- na 'n industrieland, en hierdie "broad transformation" sou die hele lewenspatroon van die Afrikaner verander (Rose, 1957:343).

Dit is volgens die skrywer van hierdie verhandeling 'n feit dat die hele of totale kultuurpatroon van die Afrikaner nie verval het nie, met ander woorde, die Afrikaner het nie die kultuur van die kosmopolitiese bevolking oorgeneem nie. Sommige elemente is wel meer geredelik oorgeneem as ander.

Dit gebeur teweens ook nog in die hedendaagse wêreld dat die materiële aspekte van kultuur makliker diffusie ondergaan as die nie materiële; daardie aspekte van kultuur wat te make het met morele waardes weerstaan in 'n hoër mate diffusie as die aspekte wat losstaan van hierdie waardes (Rose, 1957:345).

Volgens Rose (1957:344) kan daar in sommige gevalle as gevolg van kulturele kontak 'n normatiewe ambivalensie ontstaan wanneer sekere waardes in botsing

is en daar kan geen "nuwe" waarde in die plek daarvan gestel word nie. Dit kan aanleiding gee tot afwykende gedrag. Verandering as gevolg van kulturele kontak geskied nie bloot omdat 'n alternatiewe rigting of aspek, byvoorbeeld 'n waarde, aangebied word nie, maar ook omdat die mens georiënteer word tot verandering. Kulturele kontak leer hom dat alternatiewe moontlik is, byvoorbeeld dat sy leefwyse nie al leefwyse is nie. Die gevolg van hierdie besef is dat die mens die rol van uitvinder begin speel ook ten opsigte van byvoorbeeld sosiale strukture en gedragswyses.

Sosiale verandering as gevolg van kulturele kontak is in 'n sekere sin permanent. Die nie-blanke wat in Suid-Afrika kennis maak met die Westerse kultuur neem baie vinnig elemente oor, en al sou hierdie kontak nie meer bestaan nie, bly die neiging tot die verandering tog aanwesig. Voorbeelde hiervan word daagliks aangetref, byvoorbeeld, in die Bantoetuislande waar die kontak tussen blank en nie-blank verbreek is, word in die leefwyse van die Bantoe tog aspekte aangetref wat oorgeneem is uit die blanke kultuur. (Madi, 1993:44).

Dit is ook voor die handliggend dat waar twee verskillende kulture in kontak met mekaar kom daar ook op een of ander wyse botsing kan ontstaan, byvoorbeeld, waar kulturele waardes van so 'n aard is dat daar nie gekies kan word tussen die waardes nie, of waar die waardes self met mekaar in botsing of konflik verkeer (Rose, 1957:347). Hierdie konflik kan dus ook verandering van die struktuur en funksie van die samelewing tot gevolg hê, maar aan die ander kant is dit ook 'n sosiale proses wat afwykende gedrag in die hand kan werk. Konflik is reeds in hoofstuk 3 bespreek.

Om 'n konflik op die enger vlak van 'n onderneming in verband te bring met sosiale verandering, kan verwys word na Dahrendorf (1965:107) se konflikmodel. Dit gaan naamlik in hierdie model om die konflik tussen twee belangegroepe met verskillende gesagsposisies : supra- en subordinasieposisies. Wanneer hierdie

groepe hulle latente belange organiseer, kom belangegroepe met geformuleerde programme vir die bevordering van hulle belange tot stand. Hierdie belangegroepe is dan in voortdurende konflik met mekaar met betrekking tot die behoud of verandering van die status quo. Van diegene in die positiewe gesagsposisies (supra-ordinasieposisies) word verwag om die status quo te handhaaf, terwyl van diegene in die negatiewe gesagsposisies (subordinasieposisies) verwag word om die gesagsposisie te verbreek. Binne die raamwerk van hierdie model lei konflik dan "... to changes in the structure of their social relations, through changes in the dominance relations. Met ander woorde, wanneer 'n sosiale gebruik in onbruik raak as gevolg van sosiale en kulturele kontak en geen ander gebruik word in die plek daarvan oorgeneem nie, verander die sosiale aspek ook en is dit dus sosiale verandering.

5.6 SOSIALE BEWEGINGS OF ORGANISASIES AS OORSAAK VAN SOSIALE VERANDERING

Volgens Rose (1957:564) kry die mens in die alledaagse lewe telkens te doen met hierdie ondernemings of bewegings wat een of ander sosiale doel voor oë het, byvoorbeeld die arbeidersbeweging, rewolusionêre bewegings wat op 'n subtiele wyse werkzaam is en wat radikale sosiale verandering tot gevolg kan hê, veral waar dit politieke teorieë en ideologieë in gedrang bring en die meer ekspressiewe bewegings wat in die moderne tyd met rasse skrede op die voorgrond tree.

Die sosiale verandering wat veroorsaak word deur sosiale bewegings kom gewoonlik voor in die vorm van innovasie eerder as uitvindings aangesien hierdie veranderinge gewoonlik opgesluit is in die nie-materiële kultuur. Sekere omstandighede dien dan ook as stimuli vir sekere bewegings, byvoorbeeld, ekonomiese depressie sal dien as stimulant vir verandering deur middel van 'n beweging omdat die samelewing in onrus verkeer. Hierdie beweging kan dan bydrae tot 'n totaal veranderde lewenswyse. So het die opkoms van industrialisme

in Suid-Afrika bygedra daartoe om 'n radikaal veranderde lewenspatroon te veroorsaak eers omdat die nie-materiële kultuur beïnvloed is, en die gevolglike ekonomiese vooruitgang dra weer by tot die verandering in die materiële kultuur in die vorm van uitvindings (Wolfaardt, 1995:49).

5.7 INDIVIDUELE MOTIVERINGE AS OORSAAK VAN SOSIALE VERANDERING

Hoewel kultuur, tegnologie ensovoorts produkte van die mens is, mag dit lyk of dit tog nie die mens self is wat verandering veroorsaak nie (Smith, 1994:10). Hierdie opvatting lei tot die meganistiese siening waarin geteoretiseer word oor die proses van verandering sonder om dit in verband met die mens te bring. So 'n opvatting gaan ook uit van die oorsaak-en-gevolg- beginsel en die aanvaarding van 'n noue verband tussen hierdie oorsaak en gevolg. 'n Verdere implikasie van hierdie sienswyse is ook dat sosiale verandering altyd 'n natuurlike, onvoorkombare proses is, en nou is dit juis so dat die mens self verantwoordelik is vir hierdie verandering, direk of indirek.

Kortliks kom dit daarop neer dat 'n sekere persoon of sekere persone (gewoonlik 'n leier op een of ander gebied) 'n besluit of besluite neem wat 'n groot groep mense raak en hierdie besluite veroorsaak dan sekere aksies of gedragswyses wat sosiale verandering in die hand werk. 'n Besluit word geneem op grond van sekere motiewe. Dit is gewoonlik meer as een invloed wat 'n persoon aanspoor tot 'n besluit. In hierdie verband sê Rose (1957:365) ook: "Motivation is usually complex. Not often can we find a single specific cause for an individual's action. This does not mean that cause-and-effect relationships do not control men's actions but simply that the cause has a many-faceted origin".

In die breë opset van die proses van sosiale verandering is daar egter een element altyd aanwesig, naamlik die mens as aksiesentrum wat deur sy handelinge 'n probleem wil oplos en sodoende sosiale verandering in die hand

werk (Shotter, 1994:44). Verandering is 'n natuurlike proses in die sin dat dit voorkom uit die aard van die samelewing en die mens omdat mens, samelewing en kultuur van nature dinamies is. Die begrippe dinamiek en verandering lok telkens die redenasie uit van die verskil, verband of ooreenstemming tussen die begrippe verandering, ontwikkeling en vooruitgang.

Volgens Moore (1974:34) dui die begrip ontwikkeling ook op dinamiek of verandering, maar dan word die rigting van verandering nog nie bepaal nie, met ander woorde verandering kan gelyk gestel word aan ontwikkeling in die sin dat dit of vooruitgang of agteruitgang kan beteken. Die begrippe verandering en ontwikkeling het dus 'n neutrale waarde, terwyl die begrip vooruitgang beslis dui op vordering of verbetering. Wanneer die uitwerking van die breë prosesse van sosiale verandering op die verskillende lewensterreine ontleed word, word dit duidelik dat dit vir sommige lewensterreine oorwegend regressiewe betekenis gehad het.

Volgens die skrywer van hierdie verhandeling het industriële ontwikkeling, byvoorbeeld, vooruitgang in die hand gewerk ten opsigte van die ekonomiese terrein, maar terselfdertyd het die huisgesin in die aanpassingsproses agteruitgang ondergaan wat waargeneem kan word in die stygende syfer van gesinsontbinding, die afwatering van ouerlike gesag en ander afwykingsverskynsels wat uit die verandere gesinslewe voortvloei.

5.8 DIE INVLOED VAN MAATSKAPLIKE EN KULTURELE FAKTORE OP DIE VORMING VAN GEDRAG

Die biologiese struktuur van die mens is van so 'n aard dat dit die vorming van die individuele persoonlikheid deur maatskaplike verhoudings moontlik maak (Human, 1993:76). In der waarheid kan die menslike persoonlikheid, veral die sosiale aspek van die self, slegs binne die konteks van voortdurende dinamiese maatskaplike kontak en maatskaplike verhoudings in groepe ontwikkel.

Die manifestasie en uitlewing van behoeftes mag verskil in verskillende maatskaplike omgewings, en 'n individu se behoeftes mag ook verander in 'n veranderde maatskaplike omgewing, maar dit is klinies bewys dat hierdie verskille in behoeftes net verskillende manifestasies van presies dieselfde biologies gegronde drange is.

Die individu leer deur sy deelname aan groepsverhoudings om sy drange op 'n maatskaplike wenslike en aanvaarbare manier tot uiting te bring (Joubert en Steyn, 1984b:132).

Die eerste groep waaraan die individu behoort, weens die feit dat hy as baba daarin gebore word, en wat 'n determinerende invloed op hom uitoefen, is die gesin aldus Joubert en Steyn (1984b:133). Dit is in die gesinsverband dat die mens nou 'n maatskaplike wese word deurdat die ander gesinslede - heel eerste sy moeder - interverhoudings met hom aangaan. Daardeur ontwikkel hy mettertyd die kapasiteit om sy eie rolle van andere rondom hom waar te neem, om homself emosioneel te gee, om sy impulsiewe strewinge te hanteer en om te koöperer.

Individue neig om die houdings wat uit die gesinslewe voortspruit op daaropvolgende groepsituasies oor te dra. Verder is veral primêre groepe wat in individuele behoeftes voorsien, geneig om die gesin te simboliseer. Die gesin is reeds in hoofstuk 2 bespreek.

5.9 SAMEVATTING

Die proses van sosiale verandering is 'n proses wat in die samelewing werksaam is en wat die elemente van die samelewing asook die samelewing as geheel beïnvloed en verander, omdat die oorsake daarvan uit die mens en samelewing kom en omdat die gevolge daarvan uitsluitlik op die mens en samelewing inwerk. So is daar uit die proses van sosiale verandering 'n "nuwe" mens gebore met 'n

nuwe houding, nuwe idees, nuwe ideale, verwagtinge en gedragswyses wat aanpas by die samelewing waarin hy hom bevind. Ook die verskillende lewensterreine en samelewingsgroepe is in 'n proses van voortdurende aanpassing waardeur hulle ook veranderinge ondergaan. Die moderne samelewing as geheel het as gevolg van die verandering wat hy ondergaan het, al bogenoemde veranderinge veroorsaak, en om die "broad transformation" van die samelewing as geheel op te som, kan gesê word dat die samelewing verander het tot 'n massa samelewing met sy karakteristieke eienskappe wat almal ingestel is op die anonimiteit van die enkeling.

Met die verskuiwing van die individu van die platteland na die stad het daar 'n groot kelm/verskuwing onder individue voorgekom. Verstedeliking is reeds in hoofstuk 2 bespreek. Hierdie verskuiwing het gevolglik ook veroorsaak dat die kultuur van die individue verander het. Die individu wat vantevore sy gesin en die vervaardiging van voedsel as eerste prioriteite gestel het se siening rondom hierdie kern aspekte het stadig aan begin verander met die individue se verstedeliking. Die individue het die mens nou begin sien as bloot deel van die produksieproses. Waarmee meegeding moes word om 'n pos in die onderneming te bekom.

Die mens het nou met sy deelname in die onderneming deel van 'n werkgroep geword waarin daar interaksie plaasvind. Die groep het dan nou sekere waardes en normes wat daargestel is deur die groep en individue van die groep aanvaar. Dit is belangrik om in gedagte te hou dat hierdie groep uit moontlik individue bestaan wat vanuit verskillende kulturele agtergronde kom. Hierdie situasie kan konflik ontlont, maar die regte leiding kan verskille binne die groep opgelos word.

Ten slotte kan genoem word dat die invloed van individue op groepe nie onderskat moet word nie. Die feit bly egter dat met goeie leierskap 'n groep, as dit aan die vereistes van 'n goeie groep voldoen, effektief kan wees in die bereiking van sy

doelwitte. Na aanleiding van voormelde bespreking is dit vervolgens ook belangrik (aldus die navorser) om in gedagte te hou dat verandering op verskeie lewensterreine wel 'n invloed op die groep en individu mag hê.

HOOFSTUK 6

DIE INVLOED VAN VERANDERING

6.1 INLEIDING

In die dinamiese omgewing waarbinne die hedendaagse onderneming en die mens funksioneer, is die vraag of verandering gaan plaasvind aldan nie, nie meer van toepassing nie en ek haal aan, "Rapid change is common place. Complexity, disorganisation and frustration are all natural aspects of our daily lives and normal features of organisational life. We would probably be more surprised by their absence". (Buchanan en Huczynski, 1985:410)

Uit die bostaande is dit duidelik dat verandering 'n invloed op elke aspek van die samelewing uitoefen. Vir die doeleindes van hierdie hoofstuk gaan ons egter stilstaan by die invloed van verandering op die mens en hoe hierdie invloed die psigodinamika van die mens raak en dit uiteindelik in die onderneming (waar die mens werk) realiseer.

Nieteenstaande die bogenoemde, besef die skrywer van hierdie verhandeling dat die invloed van verandering op of in baie meer gebiede realiseer as net in die organisatoriese omgewing. Een van hierdie gebiede wat baie interessant is en wat meriete het om genoem te word, is die invloed wat politieke veranderinge op Suid-Afrika en sy bevolkingsgroepe het en hoe hierdie groepe by die verandering sal kan aanpas. Hierdie aspek sal egter nie deur die navorser nagevors word nie, maar sal dit interessant wees om die invloed wat verandering op die politieke terrein bewerkstellig in 'n afsonderlike studie in oënskou te neem.

6.2 DIE INVLOED VAN VERANDERING OP DIE MENS AS FISIESE EN PSIGIESE WESE

6.2.1 INVLOED OP DIE FISIES DIMENSIE

6.2.1.1 INLEIDENDE AGTERGROND

Die sosioloog Suhm van die Universiteit van Wisconsin (Toffler 1971:296) stel die mens se situasie treffend soos volg: "we are going through a period as traumatic as the evolution of man's predecessors from sea creatures to land creatures. Those who can adapt will, those who can't will either go on surviving somehow at a lower level of development or will perish - washed up on the shores".

Dit is duidelik dat die verandering in die omgewing hoë eise stel aan die mens. Die opmerking word gereeld gehoor dat die mens oor 'n hoë mate van aanpasbaarheid beskik, aangesien hy in tropiese sowel as ystoestande kan oorleef. Hierdie stelling is nie heeltemal gegrond nie aangesien die mens nie sonder voedsel, water, suurstof en beskutting kan voortbestaan in enige omstandighede nie.

Teen hierdie agtergrond is dit ironies dat die mens nie maatreëls tref om homself te beskerm teen veranderinge wat binne sy omgewing plaasvind nie. Gilmer (1977: 144) stel dit duidelik dat indien 'n persoon wil aanpas by verandering daar 'n bereidwilligheid by sodanige persoon moet bestaan om probleme te kan hanteer, druk te akkommodeer en die omgewing sodanig te beïnvloed dat dit sy behoeftes en drange bevredig. Enige gedrag wat tot oormatige vlakke van spanning lei, sal veroorsaak dat verandering nie meer effektief hanteer kan word nie. Dit sal lei tot wanaanpassing, en aanpassingsprobleme sal ondervind word wat ondermeer gekenmerk sal word deur die volgende gedrag: angstigheid, vyandigheid, geweld, fisiese ongesteldheid en depressie.

Dit is verder bevind dat persone in dieselfde ouderdomsgroep dieselfde gedrag openbaar. By die jongmens is bevind dat verandering verwelkom word. Die persone in hul middeljare het dikwels probleme ondervind met beroeps-teleurstellings en verandering by hul werk wat gelei het tot probleme met selfevaluasie. Persone in hul latere jare het egter 'n rypheid van gevoelens en verhoudings getoon.

6.2.1.2 VERANDERING EN FISIESE ONGESTELDHEID

Uit die bespreking hierbo is dit duidelik dat verandering wel 'n invloed op die mens uitoefen. Om te verstaan wat gebeur wanneer daar van 'n persoon verwag word om te verander word daar nou gekyk na wat gebeur in die liggaam van so 'n persoon.

Navorsers het 'n lys saamgestel waarin mense aangedui het tot welke mate bepaalde veranderinge in hul omstandighede hulle beïnvloed het. Die resultate het getoon dat daar wye ooreenstemming onder die toetspersone was oor welke veranderinge 'n groot invloed op hulle uitgeoefen het en welke veranderinge slegs klein aanpassings vereis het. Ten einde 'n beeld te kan vorm oor welke tipe veranderinge in die navorsing ter sprake was, word 'n aantal hier aangetoon:

- Afsterwe van 'n ouer
- Afsterwe van 'n eggenoot
- Verhuising na 'n nuwe omgewing
- Vakansie
- Aanvaarding van 'n nuwe betrekking

Toffler (1971:299) stel dit dat " The death of a spouse incidentally, is almost universally regarded as the single most impactful change that can befall a person

in the normal course of his life". Holmes *et al.* soos in Gilmer (1977:140) stel dit dat werks, huis en ander veranderinge wat te dikwels en met kort tussenposes plaasvind 'n gevoel van depressie by die persoon kan laat ontstaan en kan lei tot fisieke ongesteldheid.

Uit hoofde van die bostaande bespreking ontstaan die vraag nou "hoe die hoeveelheid verandering waaraan 'n persoon blootgestel word sy gesondheid beïnvloed"?

6.2.1.3 DIE WYSE WAAROP VERANDERING GESONDHEID BEÏNVLOED

Athur (in Toffler 1971:302) stel dit dat "... you've had many changes in your life in a short time, this places a great challenge on your body. An enormous number of changes within a short period might overwhelm its coping mechanisms".

Navorsing het getoon dat daar duidelike verband tussen die liggaam se verdedigingsmeganismes en die eise van verandering van die omgewing bestaan. Verskeie virusse kan binne en buite die liggaam vaar en wag net vir die geleentheid om in siekte oor te skakel. Die liggaam se natuurlike weerstand is onder normale omstandighede in staat om hierdie virusse te onderdruk. Indien die liggaam egter aan buitengewone eise soos groot veranderings onderwerp word kan hierdie weerstand dermate verswak word dat die effek van die virusse nie meer beheer kan word nie. Hierdie situasie gee dan aanleiding tot fisiese ongesteldheid.

6.2.1.4 VERANDERING EN DOOD

Dit is nie slegs op die gesondheid van mense waarop verandering 'n negatiewe invloed uitoefen nie. In uiterste gevalle kan verandering tot die dood van 'n persoon aanleiding gee.

Navorsing in Brittanje het getoon dat die verandering wat die afsterwe van 'n eggenoot meebring die weerstand teen siektes afbreek en die verouderingsproses aanhelp by die oorlewendes. Daar is 'n toename van tot 40 % waargeneem by die afsterwe van die oorlewendes binne 6 maande sedert die afsterwe van hul eggenote.

6.2.2 INVLOED OP DIE PSIGOLOGIESE DIMENSIE

6.2.2.1 INLEIDENDE AGTERGROND

Verandering oefen nie slegs 'n invloed op die fisiese welstand van die individu uit nie, maar het ook 'n direkte invloed op sy sielkundige welstand. Net soos 'n persoon se liggaam ingee onder die druk wat sy veranderde omgewing op hom uitoefen, word sy denke ook negatief hierdeur geraak en sy vermoë om rasioneel op te tree ernstig gekortwiek.

6.2.2.2 VERANDERING EN DIE EMOSIES VAN DIE MENS

Radikale verandering vereis van die persoon om sy aanpasbaarheid tot die uiterste te toets. Dit kan self gebeur dat die eise wat verandering stel hom verby sy vermoë om aan te pas kan dwing. Dit kan hom emosioneel tot so 'n mate dwing dat hy ineenstort. Dit kan lei tot verwarring, senuagtigheid en angstigtheid.

6.2.2.3 VERANDERING EN DIE KULTUUR VAN DIE MENS

Persone wat om die een of ander rede verplig word om buite hulle bekende omgewing of kultuur in 'n vreemde kultuur te funksioneer kan ernstige probleme ervaar om by die eise wat so 'n verandering aan hulle stel, aan te pas. Landstedt (Toffler, 1971:315) stel die resultaat van 'n veranderende kultuur as "a form of personality maladjustment which is a reaction to a temporarily unsuccessful attempt to adjust to new surroundings".

Hierdie situasie kan ook voorkom waar faktore van buite die bestaande kultuur verander en dit vir persone nodig is om te verander om daarby aan te pas. Die persoon wat hom in 'n veranderende kultuur bevind word gedwing om aan te pas, sy gewoontes word verander en hoewel die veranderinge binne die kultuur stadig plaasvind, kom dit vir hom afgejaag en onrealisties voor. Verandering in die kultuur kan aanleiding gee tot emosionele spanning (stress) en intellektuele onttrekking.

6.3 DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Hoewel verandering altyd met ons sal wees en steeds sal toeneem in intensiteit, kan ondernemings nie toelaat dat dit onbeheersd voortgaan nie. Bestuur moet strategieë bepaal wat verandering op so 'n wyse sal laat geskied dat hulle dit sal kan reguleer en beheer. Om in pas te bly met die snel veranderde makro-omgewing waarbinne hulle funksioneer moet die ondernemings op 'n beplande en ordelike wyse verander.

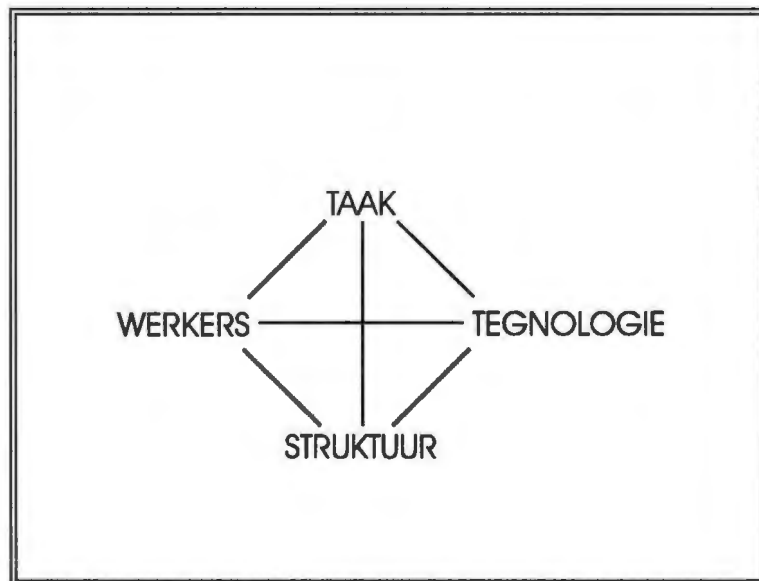
6.3.1 VERANDERLIKES IN DIE ONDERNEMING

Bestuur wat verandering op 'n beplande wyse in die onderneming wil inbring het 'n keuse van strategieë om die veranderlikes in die onderneming te wysig, volgens Buchanan en Huczynski (1985:417). Bestuur kan die volgende elemente wysig:

- Die take;
- Die tegnologie;
- Die onderneming struktuur; en
- Die werknemer se gedrag (houdings, waardes)

Belangrik om egter hier daarop te let is dat verandering in een van die veranderlikes binne die onderneming gewoonlik lei tot 'n verandering by die ander. Grafies kan dit soos volg voorgestel word:

Figuur 2: Verandering binne die onderneming



Bron: Eie

Dit is ook dan interessant om daarop te let dat bestuur opsetlik 'n verandering by een van die fasette kan implementeer ten einde 'n volgende verandering by 'n ander teweeg te bring. Dit moet egter in gedagte gehou word dat 'n verandering by een faset tot 'n verandering by 'n ander faset kan lei wat nie verlang en selfs nie verwag is nie. Dit kan grootliks toegeskryf word aan die weerstand teen verandering.

6.3.2 WEERSTAND TEEN VERANDERING

Weerstand teen verandering is 'n onderwerp waaroor boekdele geskryf kan word. Alhoewel dikwels aanvaar word dat weerstand meestal voor die deur van

werknemers gelê kan word, is dit nie altyd die geval nie: die bestuur van ondernemings openbaar dikwels 'n groter mate van weerstand. Volgens Peters (1978:35) het bestuurders talle redes om verandering te vermy:

"Talk to the managers and any number of reasons are given: we're just not ready yet. Our company is (is not) unionised. That would never work in our industry. That's all right in a high technology industry, but our people aren't that educated. The plant (company) is a lot larger (smaller) than ours. It might work in Japan...."

Coetsee en Venter (1992:62) wys daarop dat verandering 'n proses is wat bestuur moet word, veral as die verandering tot 'n gewenste toestand moet lei. Bewerke en inisierders van verandering behoort vooraf te weet dat bestuur van verandering ook bestuur van weerstand ten gevoelheid vir mense se reaksie op verandering vereis. Verandering gaan gewoonlik met weerstand gepaard. Die weerstand is 'n uiters belangrike, maar totaal in onderskatte onderdeel van die veranderingsproses.

Kottler en Schlesinger (1990:207) doen aan die hand dat weerstand oorkom moet word deur die volgende ses aksiestappe:

- Eerstens behoort opvoeding en kommunikasie bevorder te word. Mense of werknemers behoort eers ingelig te word oor wat verandering werklik is waarna nuwe idees en gedagtes duidelik aan alle belanghebbendes gekommunikeer moet word.
- Tweedens moet werknemers toegelaat word om deel te neem aan en betrokke te raak by die proses van verandering. Hierdie aksies kan 'n wesenlike bydrae lewer tot die oorkoming en minimalisering van weerstand binne 'n onderneming.

- Derdens kan 'n bestuur die proses fasiliteer en ondersteuning bied aan ander vlakke van bestuur wat hierdeur geraak word.
- Vierdens is onderhandelinge en die bereiking van konsensus metodes om met weerstand teen verandering te handel. 'n Onderhandelde ooreenkoms is van groot waarde waar dit duidelik is dat iemand benadeel kan word in die proses en sodanige persoon wel 'n wesenlike weerstand het teen verandering.
- Vyfdens kan manipulasie en samewerking aangewend word om die nodige effek te verkry. Dit behels die selektiewe gebruik van inligting en die bewustelik strukturering van gebeure. 'n Persoon of groep word dan 'n aantreklike rol om in die veranderingsproses te speel, aangebied en so word die weerstand van die persoon of groepe persone geminimaliseer.
- Laastens wys Kotter en Schlesinger (1990:207) op die metode van eksplisiete en implisiete mag. Hierdeur dwing bestuurders mense om die verandering te aanvaar. Afdankings, bevorderings moontlikhede, en verplasings is instrumente wat aangewend kan word by die metode. Daar word egter gemaan dat dit 'n groot risiko inhou omdat mense inherent gekant is teen gedwonge verandering.

Hoewel verandering algemeen en onvermybaar is, geskied dit selde op onproblematiese wyse. Weerstand teen verandering is 'n natuurlike en algemene verskynsel, tog bestaan daar heelwat meningsverskille oor wat die begrip impliseer. Weerstand teen verandering is 'n groot struikelblok teen die suksesvolle implementering van vernuwing in ondernemings. Daar is ook groot meningsverskille oor die mate waarin mense in ondernemings positief of negatief reageer op verandering en oor die rol wat hul ontvanklikheid speel in die proses van beplande verandering.

Kottler *et al.* (Bedeian, 1984:468-70) gee die volgende oorsig oor die vier algemeenste redes onderliggend aan weerstand teen verandering:

- Parogiale selfbelang:

Daar kan van feitlik alle lede van 'n onderneming verwag word om op te tree op 'n wyse wat hul persoonlike doelwitbereiking sal bevorder. Wanneer voorstelle vir verandering nie strook met individue se persoonlike doelwitbereiking nie, kan weerstand verwag word.

- Gebrek aan begrip en vertroue:

Mense is geneig om weerstand te openbaar wanneer hulle nie die voorgestelde doel, werkswyse en gevolge van 'n bepaalde verandering begryp nie. Sulke gevalle kom meerendeels voor waar daar 'n gebrek aan vertroue is tussen die partye wat by die inisiëring en aanvaarding van verandering betrokke is. Die belangrike punt is dat mense nie weerstand teen verandering as sodanig bied nie, maar teen die onsekerheid wat met verandering gepaard gaan.

- Verskil in waardebeoordeling:

Weerstand teen verandering kom dikwels voor wanneer lede van 'n onderneming verskil in hul beoordeling van die koste en voordele wat 'n voorgestelde verandering tot gevolg kan hê. Sodanige verskille kom dikwels voor wanneer onvoldoende inligting oor 'n verandering beskikbaar is.

- Lae toleransie vir verandering:

Volgens Bedeian (1984:469) beskik verskillende mense oor verskillende vermoëns om verandering te absorbeer.

Die onbekende gevolge van verandering is vir baie mense 'n sielkundige bedreiging, aangesien dit hul gevoel van bevoegdheid en eiewaarde bedreig. Sulke individue is gewoonlik bang dat hulle nie in staat sal wees om die nuwe gedrag en vaardighede wat van hulle verlang word, aan te leer nie.

Voorafgaande is slegs 'n paar redes waarom mense weerstand teen verandering openbaar. Die kompeterende omstandighede waarbinne hedendaagse werkgewers funksioneer vereis aanpasbaarheid en gevolglik waardering. Ten einde effektief te kan bly funksioneer en in pas te bly by verandering, moet werkgewers streef daarna om enige weerstand teen verandering wat by hul werknemers bestaan uit die weg probeer ruim. Om dit te kan doen, is dit nodig om te weet waarom daar 'n weerstand teen verandering in die organisatoriese verband bestaan.

6.3.2.1 MENSLIKE FAKTORE

Werknemers in 'n onderneming het sekere aangeleerde houdings. Vir die onderneming is dit belangrik dat hierdie houdings positief moet wees. Die probleem ontstaan egter dat wanneer verandering plaasvind in die onderneming, die houdings van sy werknemers nie meer positief is vir die onderneming nie. Die onderneming poog dan om hierdie houdings te verander en vind dan uit dat daar 'n weerstand bestaan om hierdie houdings te verander. Indirek beteken dit 'n weerstand teen die verandering wat plaasgevind het.

Oosthuizen (1983:55) stel dit dat die rede vir hierdie weerstand teen verandering die gevolg is van vrees of omdat die werknemers bedreig voel. Verder stel hy dit dat verandering by werknemers slegs sal plaasvind onder twee toestande naamlik motiveringstoestande en frustrerende toestande. Dit beteken kortliks dat alternatiewe houdings daargestel moet word vir die werknemers. Hulle moet dan gemotiveer word om die alternatiewe te aanvaar of as dit nie werk nie, deur sekere tegnieke "gedwing" word om dit te aanvaar.

6.3.2.2 ONDERNEMING FAKTORE

In die onderneming is daar nie 'n weerstand teen verandering nie maar eerder faktore wat die onderneming beperk om veranderinge te implementeer en te bestuur. Hierdie faktore het 'n direkte invloed op die onderneming se effektiwiteit en die identifisering daarvan is krities vir enige onderneming.

- Die onvermoë om verandering in die omgewing waarbinne die onderneming funksioneer korrek waar te neem.
- Die onvermoë om relevante informasie oor te dra na daardie dele van die onderneming wat kan optree om die verandering te akkommodeer.
- Die onvermoë om die betrokke partye te oorrede dat die verandering noodsaaklik is vir die onderneming.
- Die onvermoë om die resultate van verandering bekend te maak aan die res van die onderneming.
- Die onvermoë om terugvoer te verkry rakende die resultate van die verandering.

6.4 ORGANISATORIESE AANPASSING

Volgens Schein (1980:233) is die bestuur van verandering deel van elke onderneming se aanpassingsiklus, wat begin met verandering in die onderneming se interne of eksterne omgewing en eindig met 'n meer aanpasbare, dinamiese onderneming wat verandering kan hanteer. Volgens hom word 'n onderneming

se aanpassingsiklus in vyf aparte stadia verdeel, maar wat min of meer gelyktydig funksioneer omdat die onderneming gedurig in wisselwerking is met sy veelvoudige en dinamiese omgewings. Die stadia in die siklus is soos volg:

- Die gewaarwording van verandering in 'n deel van die interne of eksterne omgewing.
- Die versameling van relevante inligting rakende die verandering en die oordra daarvan na dele van die onderneming wat dit kan verwerk en daarop kan reageer.
- Die implementering van die nodige veranderings in die onderneming self en die bestuur van die negatiewe effekte wat kan ontstaan.
- Die produsering van nuwe produkte, dienste ensovoorts wat meer in lyn is met die oorspronklike geïdentifiseerde veranderings.
- Die verkryging van terugvoer rakende die sukses van die verandering deur verdere waarnemings van die omgewings.

6.5 MODEL VIR DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Vir die onderneming om suksesvol te wees in sy aanpassingsiklus is dit nodig dat hy sekere ingrepe moet maak om verandering te bewerkstellig. Om hierdie ingrepe te beplan is 'n uitvoerbare teorie nodig wat verduidelik hoe verandering geïnisieer moet word, hoe die hele proses van verandering bestuur moet word en hoe om die veranderings wat plaasgevind het te stabiliseer, aldus Schein (1980:243).

Om te verstaan hoe beplande verandering in die onderneming plaasvind en om dit te gebruik as basis vir die bestuur van verandering, kyk ons vervolgens na die model van Schein vir beplande verandering. Volgens Schein moet die volgende aannames (wat onderliggend aan hierdie model is) deurentyd ingedagte gehou word om die redes vir sekere aksies in die model te verstaan :

- Enige proses van verandering behels nie net die aanleer van iets nuuts nie, maar ook die afleer van iets wat teenwoordig is en waarskynlik geïntegreer is in die persoonlikheid van die individu.
- Geen verandering sal plaasvind tensy daar motivering vir verandering bestaan nie. Indien sodanige motivering nie reeds bestaan nie, is die verskaffing van motivering dikwels die moeilikste gedeelte van die veranderingsproses.
- Verandering in onderneming geskied deur die verandering van die individue in sleutel posisies.
- Die meeste verandering sluit veranderings in houdings, waardes en selfbeeld in en die afleer van bestaande response op hierdie terreine is aanvanklik pynlik en bedreigend.
- Verandering is 'n multifase proses en alle fases moet op een of ander wyse plaasvind alvorens daar gesê kan word dat werklike verandering plaasgevind het.

Met bostaande aannames as uitgangspunt word die onderskeie fases in die model vir verandering vervolgens bespreek.

6.5.1 FASE 1 : ONTVRIESING - DIE SKEPPING VAN MOTIVERING OM TE VERANDER

Volgens Schein fouteer persone wat verandering wil bewerkstelling dikwels deur hul aannames dat die blote aankodiging van 'n rede vir verandering en die uitreiking van diensooreenkomstige instruksies, die verlange uitwerking sal hê. Die skepping van motivering om te verander is 'n komplekse proses waarby drie meganismes voortdurend betrokke moet wees:

Meganisme 1

Dit behels die negatiewe beïnvloeding van gedrag of houdings wat aangeleer is. Dit beteken dat die individu "inligting" ontvang dat sy gedrag of houding onaanvaarbaar is vir die onderneming. Hierdie "inligting" het ten doel om die persoon ongemaklik te laat voel oor sy huidige houdings en gedrag.

Meganisme 2

Hierdie ongemaklikheid heens sy houdings en gedrag moet effektief wees in die totstandkoming van skuldgevoelens en angste binne die persoon. Dit is dan die angst wat dié persoon motiveer om te verander.

Meganisme 3

Dit behels die skepping van psigologiese beskerming vir die persoon/e wat moet verander. Dit word gedoen deur die demping van die inherente bedreiging van die erkenning van foute en tekortkominge in die verlede. Die persoon wat die verandering wil laat plaasvind moet sorg dat die persoon/groep voel dat verandering moontlik is sonder verlies aan persoonlike "veiligheid". Dit is moontlik die moeilikste aspek in die proses van verandering.

Die skrywer wil graag nog 'n aantal strategieë byvoeg. Volgens Van Graan *et al.* (1986:12) het Olmost in 1972 agt moontlike benaderings ten opsigte van die inisiëring van verandering binne die onderneming geformuleer wat, alhoewel dit lank gelede geformuleer is, vandag nog steeds van krag is.

Sekeres word voorgehou :

- Politieke Strategie :

Verandering kan deur hierdie strategie geïnisieer word deurdat daar 'n deeglike kennis van die magstrukture binne die onderneming opgebou word. Dit verwys nie net na die formele magstrukture nie maar ook, en veral na die uniforme magstrukture. Dit het behels dat alle leiers geïdentifiseer word, daar verseker word dat hulle vertrouwe gewen word en dan hulle te beïnvloed om verandering te implementeer.

- Akademiese Strategie :

Hierdie strategie gaan van die standpunt uit dat verandering teweeggebring kan word deur die groep of persoon wat moet verander bloot te stel aan die feite en kognitiewe beredenering.

- Manipuleringsstrategie :

Die strategie gaan van die standpunt uit dat as jy verandering binne die onderneming wil meebring verander jy die eksterne omstandighede en die mens sal dan verander om aan te pas by die veranderde omstandighede. As jy wil hê mense moet oorjasse dra binne 'n bepaalde aanleg, verlaag jy eenvoudig die temperatuur sodat hulle dan die oorjasse moet dra teen die koue.

- Despotiese Strategie

Dit is die eenvoudigste strategie wat gevolg kan word. As jy wil hê dat 'n groep moet verander, gebruik jy gewone dwang.

- Konfrontasiestrategie

Die rasionaal van hierdie strategie is om mense ongemaklik te laat voel, of so gefrustreerd te laat voel met huidige omstandighede dat genoeg aggressie opgewek sal word om verandering teweeg te bring. Hierdie strategie word veral toegepas wanneer verandering 'n hoë tol ten opsigte van die dinge wat prysgegee moet word, vereis.

Schein maak hoofsaaklik van hierdie strategie gebruik in die eerste fase van sy model en daarom vind ons dat die ander strategieë genoem moet word.

- Deelnemende Strategie

In kern kom dit daarop neer dat die strategie aanvaar dat probleme binne die onderneming die beste deur die mense naaste aan die probleem opgelos kan word as hulle sover gebring kan word om effektief in 'n span saam te werk. Daarom konsentreer hierdie strategie op spanbou. In beginsel aanvaar hierdie strategie:

- Mense het behoefte daaraan om betrokke te raak in die bepaling van hulle eie aardse lot.
- Besluite moet deur mense en nie names mense geneem word nie.

- Nie net alleen feite moet in ag geneem word by verandering nie, maar ook emosies, waardes, belangstellings en norms.
- Verskille en "hang-ups" ten opsigte van verandering moet direk gekonfronteer word en moet nie geïgnoreer of gestoomroller word nie.

6.5.2 FASE 2 : VERANDERING - DIE ONTWIKKELING VAN NUWE HOUDINGS EN GEDRAG OP GROND VAN NUWE INLIGTING

Die aanvaarding van verandering deur 'n individu of groep vereis dat die persoon blootgestel moet word aan nuwe bronne van inligting of dat hy op 'n nuwe manier na ou inligting moet kyk. Hierdie proses kan volgens Schein (1980:245) deur twee meganismes geskied.

Meganisme 1

Die identifisering met 'n mentor of iemand anders wat as rolmodel dien. In die onderneming kan die bestuurder as rolmodel dien om ander persone optimaal te laat funksioneer binne 'n proses van verandering. Identifisering met 'n rolmodel kan egter 'n beperkte manier van leer wees aangesien daar maklik te veel op die rolmodel gefokus kan word.

Meganisme 2

Die bestudering en seleksie van alle inligting wat betrekking het op die aspek waarin verandering plaasvind. Volgens Schein (1980:245) is die voordeel van hierdie meganisme daarin geleë dat persone meestal slegs die inligting gebruik waarmee hulle kan "saamleef" en waaroor hulle beheer kan uitoefen. Die ontwikkeling van nuwe houdings/gedrag kan dus op 'n wyse plaasvind wat die individu gemaklik laat voel.

6.5.3 FASE 3 : HER-BEVRIESING - STABILISERING VAN VERANDERING

Om stabiliteit van verandering te bewerkstellig moet nuwe response/houdings integreerbaar wees met die onderneming/groep. Schein stel hier weer twee meganisme voor :

Meganisme 1

Hierdie meganisme vereis dat die persoon geleentheid moet hê om te bepaal of sy nuwe houdings/gedrag vir hom as persoon aanvaarbaar is. Indien die individuele verandering gebaseer is op sy ondersoek van alle beskikbare inligting omtrent die situasie (fase 2), sal dit vir hom makliker wees om met die verandering gemaklik te wees.

Meganisme 2

Hierdie meganisme maak voorsiening dat 'n persoon by wie daar 'n verandering in houding of gedrag plaasgevind het, geleentheid moet hê om te toets of sy nuwe houding/gedrag vir persone wat vir hom "betekenisvol" is, aanvaarbaar is.

6.6 TOESTANDE WAT IN DIE ONDERNEMING MOET HEERS VIR SUKSESVOLLE AANPASSING BY VERANDERING

Die model van Schein is 'n waardevolle meganisme om verandering in die onderneming teweeg te bring. Voor dit egter geïmplementeer kan word stel Van Graan *et al.* (1986:15) 'n aantal toestande voor wat in die onderneming moet heers vir die suksesvolle ingreep :

- Die waarneming en persepsie van probleme binne die onderneming deur lede van topbestuur.

- Topvlak betrokkenheid ten opsigte van die ingreep.
- Betrokkenheid van die verskillende vakbonde in die ingreep.
- Die ontwikkeling van 'n operasionele navorsingsmodel.
- Identifiseer kernpersoneel wat as fasiliteerders kan optree.
- Dit is nie 'n opleidingsingreep nie. Dit is 'n ingreep wat daarop gerig is om beide die feitelike en emosionele komponent (houdings) van die werknemer te verander.
- Dit is 'n belegging in tyd, mannekrag en moeite. Dit is nie 'n vinnige hande-o-plê met dramatiese resultate nie.
- Goue reëls is taboe. Geen enkele benadering is die beste nie. Die onderneming wat aanpasbaar kan reageer en oordeelkundig te werk kan gaan sal sukses behaal.

6.7 SAMEVATTING

Aangesien verandering op alle terreine van die samelewing 'n voortdurende proses is, is die aanpassing van elke individu en onderneming noodsaaklik vir groei en selfs oorlewing.

Na aanleiding van die voormelde bespreking is dit duidelik dat mense wat verandering ondergaan wel weerstand daarteen bevind. Dit is belangrik dat die rede waarom daar verander moet word deur Bestuur ten alle tye met werknemers opgeneem word. Met ander woorde werknemers moet deeglik bewus wees waarom daar verander moet word en watter voor-en nadele dit vir hom/haar en die

werkgroep inhou. Indien hierdie kommunikasie proses dus suksesvol en duidelik is sal die werknemers verbind wees tot verandering en sal weerstand teen verandering tot 'n minimum beperk word. Vanweë die werknemers se normale weerstand teen verandering kan dit gebeur dat konflik situasies na vore kom en sal bestuur noodgedwonge moet toesien dat hierdie konflik deeglik opgelos word alvorens drastiese veranderinge suksesvol in die onderneming geïmplementeer kan word.

Die werkgewer moet voortdurend in gedagte hou dat verandering juis konflik ontloot vanweë die feit dat mense onbekend is met wat die toekoms vir hul inhou. Enige onsekerheid by die mens sal verseker dat daar 'n wanbalans voorkom rondom die effektiewe aanwending van werknemers. 'n Belangrike punt wat nie uit die oog verloor moet word nie is die feit dat deelnemende besluitneming meer aanvaarbaar vir werknemers is ten einde verandering in 'n onderneming te implementeer.

As die onderneming in gedagte hou dat hy uit mense (en groepe) bestaan en dat verandering 'n drastiese invloed op hierdie mense uitoefen asook dat die onderneming beheer kan hê oor die uitwerking van verandering op sy mense behoort dit weinig probleme te ondervind om aan te pas by veranderende omgewing. Nie net sal die probleem van aanpassing oorburg kan word nie, maar selfs onderneming-effektiwiteit kan verhoog word deur die suksesvolle toepassing daarvan.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKING

7.1 INLEIDING

Die afgelope 25 tot 30 jaar het ondernemings in Suid-Afrika, maar ook in die res van die wêreld, ingrypende veranderinge in die arbeidsmag, die tegnologie, die politiek en die ekonomie beleef. Bestuurders moet al hoe meer van hulle energie en tyd wy aan belangrike veranderinge op verskeie gebiede wat direk 'n invloed uitoefen op die wyse waarop hulle onderskeie ondernemings bedryf en bestuur word. Veranderinge op verskeie gebiede soos die van die tegnologiese, die politiese, sosiale, kulturele en ander terreine, plaas druk op individue, groepe en ondernemings as geheel (Mulder, 1994:55).

Veranderinge vind daagliks binne sowel as buite die onderneming plaas. Human en Horwitz (1992:58) sê dat ondernemings verander en moet verander om te kan oorleef. Die genoemde skrywers sê voorts dat verandering binne die onderneming 'n resultaat is van veranderinge in die omgewing sowel as verwagte toekomstige veranderinge. Verandering binne die onderneming moet van die begin af reg bestuur word en die implementering van enige veranderinge moet van so 'n aard wees, dat dit ten nouste sal saamhang met die spesifieke kultuur, omstandighede, en aard van die betrokke onderneming. Kleynhans (1992:66) stel dit soos volg: "Die probleem met verandering is dat dit heelwat moeiliker is om te hanteer as wat persone met beperkte ervaring in besturende ondernemings besef."

Verandering impliseer dat die status quo binne die onderneming nie meer gehandhaaf word nie. Hierdie verandering wat die status quo uitdaag, het tot gevolg dat daar 'n groot mate van weerstand teen hierdie veranderinge binne die onderneming voorkom. Te veel mense wil nog die verlede aanhang en

funksioneer soos in die verlede. Miller (1993:110) wys in hierdie verband daarop dat selfs wanneer verandering duidelik voordele bied, mense steeds geneig is om op 'n onverstandige wyse aan die ou metodes vas te klou.

Clarke (1994:15) beklemtoon dat alle mense 'n natuurlike weerstand teen verandering het. Hy sê verder dat die status quo deur verandering bedreig word en dat daar, as gevolg van dubbelsinnigheid en onsekerheid 'n toename in onduidelikheid is. Volgens hom benodig verandering die verwisseling van die bekende met die onbekende.

Al die partye binne die onderneming (werkgewer, werknemers en ander belanghebbende partye) moet strewe na aktiewe samewerking ten einde veranderinge positief en doelgerig te implementeer. Zaaiman (1990:3) is van mening dat die onderskeie rolspelers gedurende enige proses van verandering, gesamentlik na die bereiking van 'n gemeenskaplike doel moet strewe. Die genoemde skrywer sê voorts dat verandering 'n impak het op die wyse waarop individue hulle take verrig, en dit is om die rede dat daardie individue die sogenaamde ware helde van enige proses van verandering gemaak moet word.

Ondernemings in Suid-Afrika bestaan uit diverse werknemerkorpse veral ten opsigte van die verskillende kulture, tradisies, rasse, waardes, tale, en vlakke van opleiding en ontwikkeling van werknemers binne die ondernemings. Al hoe meer mense (werknemers) met verskillende agtergronde en waardesisteme, is in interaksie met mekaar in verskillende spansituasies en netwerke binne die onderneming. Hierdie werknemers kry ook al hoe meer te doen met kliënte/klante wat divers van aard is. Namate die interaksie tussen werknemers onderling, tussen werknemers en bestuur, asook tussen werknemers en kliënte/klante toeneem, vergroot diversiteit se potensiaal vir die ontwikkeling van konflik. Die voorgenoemde konflik het 'n nadelige invloed op die handhawing van gesonde verhoudinge binne die onderneming.

7.2 GEVOLGTREKKINGS

Volgens Marx (soos in hoofstuk 2 bespreek) bestaan die kern van sosiale orde en verandering uit die kragte en verwantskappe van ekonomiese produksie, gemeenskaplike antagonisme ten opsigte van die kapitalistiese samelewing, en die manifestering van hierdie antagonisme in lede van die gemeenskap se bewussyn. Die gemeenskap waarbinne die mens funksioneer bestaan uit verskeie veranderlike elemente, soos onder andere die politiek, tegnologie en materialisme. Die skrywer is van mening dat rewolusies, ekonomiese ontwikkeling en politiek krisisse groot veranderinge binne 'n gemeenskap veroorsaak en dat hierdie veranderinge verder veranderinge op ander gebiede binne die gemeenskap veroorsaak.

Sosiale verandering is 'n kontinue proses en het spesifiek te make met die proses waardeur die mens se gedagterigtings en sy gevoelens ten opsigte van ander mense, groep (e), die gemeenskap sowel as entiteite verander. Sosiale verandering kan beskou word as 'n spontane opeenvolging van gebeure wat dikwels deur bepaalde gebeurtenisse veroorsaak word.

Die navorser is voorts van mening dat sosiale verandering 'n groter invloed op die lewensvatbaarheid en/of winsgewendheid van die onderneming het as wat bestuur wil erken. Dit is belangrik dat die gemeenskap waarbinne die mens en dus die onderneming hom bevind, voortdurend by veranderinge moet aanpas ten einde op die langtermyn te kan oorleef.

Verandering het noodwendig ontwikkeling in die mens, gemeenskap en die onderneming tot gevolg, en hierdie ontwikkeling lei tot groei en sosiale heropbou. Die gemeenskap waarbinne die mens hom bevind, is die primêre sosiale sisteem van menslike interaksie en funksionering en deur ontwikkeling in die gemeenskap word mense gemotiveer tot deelname en samewerking wat 'n positiewe uitwerking

op ekonomiese, kulturele en maatskaplike toestande het. Verandering binne verskillende terreine, soos onder ander die ekonomie, politiek, sosiale en tegnologiese terreine, het noodwendig tot gevolg dat verandering ook binne die onderneming moet plaasvind. Laasgenoemde vereis dat ondernemings moet aanpas, ontwikkel en hul aktiwiteite so moet rig dat die implementering en hantering van veranderinge suksesvol kan geskied. Mulder (1994:286) is egter van mening dat veranderinge binne ondernemings vinnig en effektief moet plaasvind sodat hulle suksesvolle voortbestaan verseker kan word.

Verandering het noodwendig 'n invloed op die wyse waarop mense in die onderneming dit ervaar. Mense is gewoonlik negatief teenoor verandering en bied in 'n mindere of meerdere mate weerstand teen verandering, maar eventueel word die verandering aanvaar en kan dit selfs as 'n uitdaging beskou word. Dit is belangrik dat bestuur 'n omgewing sal skep wat verandering aanmoedig en negatiewe houdinge tot die minimum beperk. Verandering stel hoë eise aan bestuurders sowel as werknemers binne onderneming, en dit is belangrik dat negatiwiteit met betrekking tot verandering sal verminder sodat die onderneming op 'n positiewe en harmonieuse wyse kan strewe na doelwitbereiking.

Volgens Kroon (1992:17) moet bestuur die minimalisering van weerstand en maksimalisering van ondersteuning vir verandering, as 'n uitdaging beskou. Dit is noodsaaklik dat bestuur empatie met werknemers sal hê en hulle help om deur stadiums van gegriefdheid, depressie, miskenning en verwarring te oorleef. Weerstand teen verandering ontstaan, navorser insiens, grootliks as gevolg van 'n gebrek aan inligting, en dus onkunde van werknemers met betrekking tot die rede vir verandering en hoe hulle deur verandering geraak word.

Sommige werknemers weerstaan veranderinge op grond van die vrees dat dit nuwe metodes, vermoëns, vaardighede en gedrag vereis. Laasgenoemde kan gesien word as individuele weerstand teen verandering waar eiebelang

oorheersend en belangriker is, as die belange van die onderneming as geheel. Die navorser is van mening dat dit bestuur se taak is om 'n ewewig tussen die behoefte aan stabiliteit en die behoefte aan verandering te handhaaf.

Dit gebeur dikwels dat bestuur die belangrike en dikwels waardevolle voorstelle van werknemers laer af in die onderneming, ignoreer. Werknemers op die laer vlakke is juis die mense wat die meeste deur verandering geraak word, aangesien hulle direk betrokke is by die kernfunksies van die onderneming, soos by voorbeeld produksie en die aanwending van nuwe tegnologie tydens die vervaardigingsproses.

Die navorser is van mening dat die impak van verandering op werknemers gemeet kan word aan die hand van die volgende:

- werknemers se lojaliteit teenoor en verbintenis tot die onderneming;
- die moraal van werknemers voor, tydens en na afloop van die implementering van die verandering; en
- kwaliteit van werk gelewer.

Werknemers moet ingelig word en daar moet met hulle oor verandering (doel, noodsaaklikheid, metode van implementering en verwagte resultaat van verandering) gekommunikeer word. Tydens kommunikasie is dit belangrik dat mense mekaar sal verstaan, kreatief optree en kennis en inligting sal uitruil. Deur middel van kommunikasie met ondersteuning, vertroue en verbintenis verkry word. Werknemers kry dikwels nie die ondersteuning en aanmoediging van bestuursgeledere nie. Hier is bestuur se leierskapsrol 'n bepalende funksie tydens die bestuur van verandering, ten einde 'n verhouding van wedersydse vertroue en ondersteuning tussen bestuur en werknemers te stig.

Verandering en die aanpassing daarby is 'n vereiste indien die onderneming sy mededingendheid wil verseker en ontwikkeling wil bewerkstellig. Laasgenoemde het 'n positiewe invloed op die produktiwiteitsvlakke van almal binne die onderneming.

Die verandering in die makro-omgewing het tot gevolg dat ondernemings moet aanpas wat noodwendig veroorsaak dat die ondernemingskultuur moet verander ten einde die onderneming in staat te stel om op 'n kompeterende wyse in die markomgewing te funksioneer. Die kultuur van die onderneming moet gekenmerk word deur:

- 'n positiewe aanvaarding van en ingesteldheid teenoor verandering; en
- 'n gesonde verhouding tussen al die betrokke partye.

Diversiteit het te make met die erkenning en effektiewe aanwending van mense wat verskillend is ten opsigte van onder andere hul geslag, ouderdom, fisiese kenmerke, kleur, taal en nasionaliteit (Daniel, 1994:14). Binne die onderneming gebeur dit al hoe meer dat werknemers en bestuurders met verskillende agtergronde en waardesisteme in interaksie met mekaar verkeer. Namate die interaksie toeneem, vergroot diversiteit se potensiaal vir konflik. Die konflik wat as gevolg van kontak tussen lede van 'n diverse werknemerkorps voorkom, het 'n nadelige invloed op die verhouding binne die onderneming, en dit is daarom belangrik dat mense die verskille tussen hulle met 'n oop en ontvanklike gemoed moet benader.

In die onderneming moet diversiteit van kulture as 'n realiteit aanvaar, verstaan, waardeer en gerespekteer word. Bestuur moet die werknemerkorps bewus maak van die verskille tussen hulle en moet geleenthede skep waardeur mense van verskillende kulture tydens interaksie met mekaar, hul kulturele agtergrond en ervarings kan deel. Begrip, wedersydse respek en empatie bevorder vereen-

selwiging met mekaar. Mense beskou mekaar dikwels as tipes en/of afkomstig uit 'n spesifieke klas, as gevolg waarvan die uniekheid en waarde van individue misgekyk word. Elke individu binne die onderneming het sekere unieke eienskappe, vaardighede en potensiaal, en dit is belangrik dat werknemers sowel as bestuur dit sal beseef, en aanwend tot voordeel van die onderneming. Multikulturele ondernemings in Suid-Afrika bestaan uit belangrike komponente wat effektief bestuur moet word sodat hulle hul doelwitte kan behaal en oorlewing op die lang termyn kan verseker.

Konflik binne ondernemings kan dikwels toegeskryf word aan spanning wat daar tussen verskillende rasse bestaan. Die navorser is van mening dat die partye die oorsake en gevolge van rassepolarisasie binne die onderneming moet verstaan en erken. Dit is belangrik dat bestuur sal begryp hoe rasseverskille veral die individuele werknemer, maar ook groepe werknemers beïnvloed ten einde pogings aan te wend om griewe en konflik in hierdie verband te verminder.

Een van die grootste hindernisse ten opsigte van gunstige interkulturele verhoudinge, is die onvermoë van mense om in groepe binne die onderneming saam te werk. Jong werknemers is dikwels pragmatiste wat die onderneming waarin hulle werk as 'n instrument beskou om hul persoonlike doelwitte te bereik.

Volgens die navorser is dit duidelik dat daar 'n groot verandering onder die mense plaasgevind het met die "verskuiwing" van individue vanaf die platteland na die stede. 'n Meer gejaagde lewe wat gekenmerk word deur 'n verandering van waardes en norme van mense vanweë ander verpligtinge en prioriteite is aan die orde van die dag. Die mens is nou verantwoordelik vir die bevrediging van sy eie behoeftes deur middel van dienste wat gelewer word by 'n werkgewer waarvoor die werknemer in ruil betaling ontvang. In die verlede het die werknemer op die platteland hoofsaaklik vir homself en vir sy gesin gesorg deur middel van die produsering van voedsel ensovoorts op sy eie lande. Vandag is dit 'n bekende situasie soos blyk in hierdie verhandeling dat werknemers demokratiese regte in

die werksplek het en kan werkgewers nie meer onnodig teen werknemers diskrimineer en onnodige uitbuit, soos in die verlede nie.

Groepe binne ondernemings (soos bespreek in hoofstuk 3) is dus 'n baie belangrike komponent van interaksie tussen individue. Binne in hierdie groep bestaan daar sekere waardes, norme en standaarde wat deur alle lede van die groep aanvaar word. Veranderinge op elke lewensterrein verg aanpassing van die individu en groep binne die onderneming.

7.3 AANBEVELINGS

Die volgende aanbevelings word dus gemaak, naamlik:

1. Daar moet 'n werkomgewing geskep word waarin alle mense ontvanklik is vir die verskille tussen hulle en gemotiveerd sal saam werk om sodoende harmonie en arbeidsvrede te bevorder (Smith, 1994:15).
2. Die navorser is van mening dat bestuur dringend aandag moet skenk aan opleiding van alle werknemers en bestuurders in groepdinamika, interkulturele kommunikasievaardighede, interpersoonlike vaardighede en kennis van verskillende kulture se waardes. Verskille in waardes moet erken en gerespekteer word en klem moet geplaas word op waardes wat mense herenig, om sodoende vertroue tussen hulle te skep. Daar moet verseker word dat werknemers regdeur die onderneming oor die nodige kennis beskik met betrekking tot die kulturele norme van verskillende groepe. Hier is opleiding van werknemers in multikulturele verhoudinge belangrik en opleiding moet in groepe wat saamgestel is uit individue van verskillende kulture, geskied.

3. Die werkgewer moet besef dat sy werknemers 'n baie belangrike komponent in sy produksieproses is, want sonder individue kan geen onderneming voortbestaan nie. Die werkgewer moet dus toesien dat groepe, wat uit verskillende individue bestaan, altyd gemotiveerd en positief bly ter wille van produksie en arbeidsvrede binne die onderneming. Die werkgewer moet inderdaad bewus wees dat groepe van mekaar sal verskil aangesien individue binne die groep vanuit verskillende kulturele agtergronde kom. Kommunikasie tussen werknemers wat verskillend is, moet aangemoedig en ondersteun word.
4. Almal binne die onderneming moet bewus wees van verskille tussen hulle, en die verskille moet gerespekteer word en aangewend word tot voordeel van die onderneming. Respek, aanvaarding en vertroue tussen mense moet aangemoedig word.
5. Dit wil dus voorkom asof die strategiese organisasie nie by die kulturele organisasie van Suid-Afrika pas nie. Dit het tyd geword om 'n poging aan te wend ten einde die twee bymekaar te laat pas. Die werknemer se belang lê by die werkplek en aandag moet geskenk word aan wat belangrik en waardevol vir hom is. Ter bevrediging van die werksetiek, en ten einde kongruensie te vind in die doel van werk en die werknemer se doel, moet bestuur, waardes en ondernemingsgees aangepas word by die Afrika kultuur. Die sin van sosiale doel wat op so 'n wyse bereik sal word, sal die waardigheid, respek en trots van die werknemer bevorder wat hom in staat sal stel om aan die werksetiek uitdrukking te gee (Wolfaardt, 1995:82).
6. Die oortuiging dat 'n besigheidskultuur suksesvol op mense afgedwing kan word en perfek sal werk sonder om die kulturele begroning van hierdie mense in ag te neem, is 'n vergissing.

7. 'n Nuwe konsep vir besigheid wat die tradisies en kultuur van swartes in ag sal neem, word in Suid-Afrika benodig. Volgens die navorser is die onderneming 'n gemeenskap waaraan die individu behoort. Die gemeenskap bestaan uit intieme interpersoonlike verhoudings en groep interaksies wat saamgebind word deur 'n gevoel van sekuriteit en harmonie. Die lede onderwerp hulself, hul drome en planne aan die gemeenskap.
8. Binne 'n gemeenskap bestaan daar 'n vrye vloei van inligting aangesien almal die reg het om te weet wat te alle tye aangaan. 'n Gemeenskapsgees kan nie geskep word indien inligting weerhou en feite gemanipuleer word nie (Anstey, 1991:236).
9. Die onderneming moet inderdaad besef dat hy nou ook 'n sosiale verantwoordelikheid het teenoor die werknemers omdat vanweë die verstedeliking van die individu van die platteland na die stede veroorsaak is dat verandering ten opsigte van die individu se gesin, kerk ensovoort voorgekom het soos in hoofstuk 2 bespreek was. Die onderneming sal moet toesien dat die gesin as primêre groep steeds binne 'n moderne samelewing sal moet voortbestaan en waar probleme voorkom binne die gesin sal die onderneming moet toesien dat regstellende stappe geneem word ter beskerming van die gesin.
10. Barker (1992:46) beweer dat verstedeliking tot 'n groot mate beheer was weens vorige wetgewing wat veral nie-blankes se vrylike beweging ingekort het. Hierdie is egter 'n tendens wat noukeurig gemonitor sal moet word (noudat diskriminerende wette afgeskaf is) deur onder andere die Regering, want indien nog werknemers instroom na Suid-Afrika kan dit gebeur dat die bestaande arbeidsmark versadig word wat weer tot gevolg het dat die plaaslike werkloosheidsyfer sal styg. Suid-Afrikaanse ondernemings kan 'n beleid volg van dat geen buitelandse werknemers wat geen geldige permitte het toegelaat word om indiens geneem te word by 'n onderneming om sodoende werksgeleenthede te bied vir inwoners van Suid-Afrika.

11. Kommunikasie binne ondernemings is van kardinale belang (Slabbert, *et al.* 1990:36). Deur middel van kommunikasie raak werknemers bewus van nuwe verwikkelinge. Bestuur moet deurentyd met sy werknemers kommunikeer ten einde hul ten volle op hoogte te hou van wat die doel, motivering, voordele, nadele ensovoorts van verandering behels. Die individu moet beseft dat verandering nie bloot plaasvind vir onbekende redes nie, maar wel dat verandering van uiterste noodsaaklikheid is vir voortbestaan, nuwe uitdagings ensovoorts. Die individu moet homself met die verandering vereenselwig en sodoende kan hy binne die groep positiewe bydraes lewer tot verwesenliking van die onderneming se doelstellings en doelwitte.
12. Die toekoms van sakeondernemings hang af van die wyse waarop hulle reageer op die steeds veranderende verwagtinge van die samelewing (Shotter, 1994:165). Dit is nou reeds duidelik dat die Veelparty Onderhandelingsproses (KODESA), nie net 'n nuwe politieke- en maatskaplike bestel tot gevolg sal hê, maar ook waarskynlik 'n nuwe ekonomiese orde. Die impak van so 'n totale hervorming van die Suid-Afrikaanse samelewing sal organisasie-ontwikkeling in sy diepste wese raak. Ondernemings sal nie meer net aspekte kan aanspreek soos wins, marktaandeel en oornames nie, maar sal ook moet herbesin oor kultuurwaardes, standaarde en ekonomiese beginsels waarvolgens daar tot dusver besigheid gedoen is (Van Staden, 1992:150).
13. Groepsdeelname moet aangemoedig word. 'n Onderneming wat 'n multi-kulturele werkmag het, is die implikasies daarvan dat deelnemende bestuurstyle moontlik meer suksesvol as outoritêre styl sal wees (Smith, 1994:82). Ondernemings sal individue en groepe moet motiveer deel te neem sodat groepsfunksionering, groepleierskap en groepbesluitneming bevorder kan word binne die groep.

7.4 SLOTOPMERKING

In hierdie verhandeling is gepoog om die impak van sosiale verandering te bespreek, wat 'n invloed uitoefen op sowel individue en groepe. Ondernemings kan op proaktiewe of reaktiewe wyse teenoor sosiale verandering reageer. Sosiale verandering beïnvloed die mens as werknemer omdat dit die werknemer is wat binne die onderneming in sy of haar werksgroep moet funksioneer. Alhoewel die individu weerstand teen verandering sal hê moet daar deurentyd gepoog word om by verandering aan te pas. Werknemers kan ook proaktief of reaktief by sosiale verandering aanpas.

BIBLIOGRAFIE

ABERCROMBIE, N., HILL, S. & TURNER, B.S. 1988. Dictionary of sociology. Londen: Penguin.

ABRAHAM, J.H. 1977. The origins of growth of sociology. Harmondsworth, Middlesex: Penguin.

ADLER, S. 1984. The balancing act of mediation training. *Training & Development Journal*, 38:54-58, Jan.

ALLAIS, C. 1992. Industrial relations perspectives. Cape Town : Rotapress.

ALLPORT, G.W. 1945. The psychology of participation. *Psychological Review*, 53: 117-131, Jan.

ALVESSON, M. & BERG, P.O. 1992. Corporate culture and organizational symbolism. New York : Walter de Gruyter.

ANSTEY, M. 1991. Negotiating conflict. Cape Town : Juta. 401 p.

APPELBAUM, R.P. 1970. Theories of social change. Boston, mass.: Houghton Mifflin.

ARGYLE, M. 1972. The social psychology of work. London: Penguin.

AUSTRALIAN GOVERNMENT. 1980. *Report of the committee of inquiry into technological change in Australia*. vol 1. Canberra.

BALES, R.F. 1951. Interaction process analysis, a method for the study of small groups. Cambridge, Mass. : Addison-Wesley Press.

BARKER, F.S. 1992. The South African labour market. Pretoria : Van Schaik.

BATEMAN, T.S. & ZIETHAML, C.P. 1990. Management : Function and Strategy. Homewood: Irwin. 268 P.

BEDEIAN, A.G. 1984. Organizations: theory and analyses. New York : Dryden press.

BENDIX, R. 1956. Work and authority in industry. Berkeley : University of California Press.

BENDIX, S. 1992. Industrial Relations in South Africa. Second edition. Cape Town: Juta.

BENDIX, S. 1996. Industrial Relations in the new South Africa. Cape Town : Juta.

BENNIS, W.G., BENNE, K.D. & CHIN, R. 1985. The planning of change. New York : CBS College Publishing.

BLAKEMORE, K. & DRAKE, R.F. 1996. Understanding equal opportunity policies. Engelwood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

BLANK, R. & SLIPP, S. 1994. Voices of diversity. New York : Amacom.

BRIMELOW, P.S. & SPENCER, L. 1993. When quotes replace merit, everybody suffers. *Forbes*, February 15, 1993.

BUCHANAN, D.A. & HUCZYNSKI, A.A. 1985. Organisation Behaviour. New York: McGraw-Hill.

BURNS, S.G. & PALMER, G.M. 1994. Revolutionizing the business : Strategies for succeeding with change. *Human Resource Planning*, 15 : 77-84.

BYARS, L.L. & RUE, L.W. 1991. Human Resource Management. Third edition. Homewood: Irwin.

CALITZ, P. 1990. Die eerste vlaktoesighouer se veranderde rol in die verbetering van arbeidsverhoudinge op mikrovlak. Vanderbijlpark: PU vir CHO. (Verhandeling-M.Com.)

CHIROT, D. 1977. Social change in the twentieth century. New York : Harcourt Brace Jovanovich.

CHIROT, D.M.H. 1988. Die sosiale verantwoordelikheid van enkele verwante ondernemings in die streek J met betrekking tot die lewenskwaliteit van swart werknemers. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling-MA.)

CILLIERS, S.P. en JOUBERT, D.D. 1966. Sosiologie : 'n sistematiese inleiding. Vierde druk. Stellenbosch : Kosmo-Uitgewery.

CLARKE, D.G. 1994. The management of change. *Die staatsamptenaar*, 74(2):14-16, Mrt/Apr.

CLINARD, M.B. 1964. Sociology of deviant behavior. USA : Rinehart en Winston.

COETSEE, L.D. en VENTER, T.P. 1992. Hoe AWB se weerstandsprofiel verander het. *Finansies en tegniek*, 44(5): 62, Febr.

CONNER, D. 1992. The management of change : Welcome to day 29. *Human Resource Management*: 8-11, August.

COOLEY, C.H. 1916. Social Organization. A study of the larger mind. New York: Charles Schribner's Sons.

COOPER, C.L. & ROBERTSON, I.T. (Eds.). 1990. *International review of industrial and organizational psychology*. Engeland : Johan Wiley & Sons.

COSER, L.A. 1977. Masters of sociological thought. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

COUWENBERG, S.W. 1957. De Vereenzaming van de Moderne Mens. Gravenhage: Pax Uitgevers.

CROUS, P.C. 1985. Organisasie vernuwing deur die stimulering van werkgroepaktiwiteite op 'n groot steenkoolmyn. Vanderbijlpark: PU vir CHO (Verhandeling - MA) 199p.

CSIR Environmental Services. 1992. *Building the foudation for sustainable development in South Africa*. Pretoria: Department of Environment Affairs. National report to the United Nations Conference on Environment and Development to be held in Rio de Janeiro, June 1992.

CUMMINGS, T.G. & WORLEY, C.G. 1993. Organization development and change. New York : West publishing company. 716 p.

CZARNIAWKA-JOERGES, B. 1992. Exploring complex organizations. Newbury Park, California : Sage Publicatins.

DAHRENDORF, R. 1964. Toward a theory of social conflict. Reprinted in Amitai and Eva Etzioni (*eds*). Social change. New York: Basic Books.

DAHRENDORF, R. 1965. Social change. New York : Basic books Inc.

DANIEL, R. 1994. Diversity: it's good for business. Human resource management, 10(4):14-19, May.

DAVIS, K. 1950. Human society. New York : Macmillan. 655p.

DAVIS, K. 1975. The challenge of business. New York : McGraw-Hill.

DAVIS, K. 1981. Human behaviour at work - organisational behaviour. Sixth edition. New York: McGraw-Hill.

DAWSON, C.A. & GETTYS, W.E. 1948. An introduction to sociology. 3rd ed. New York: The Ronald Press Co.

DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. 1982. Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life. Reading, M.A. : Addison-Wesley.

DENISON, D.R. 1990. Corporate culture and organizational effectiveness. New York : John Wiley and Sons.

DESSLER, A. 1980. Organization theory: integrating structure and behaviour. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

DORFLING, P.J.J., VERWEY, A.M. & JOUBERT, J.P.R. 1988. The link between top management values and organisational culture. *Productivity SA*, vol. 14(2):26-29.

DU BRIN, A.J. 1984. Foundations of organisational behaviour. An applied Perspective. Englewood Cliffs. N.J. : Prentice Hall. 499 p.

DU PLESSIS, P.G. 1986. Toegepaste Bedryfseconomie: 'n inleidende oorsig. Pretoria.

DU TOIT, D. 1993. Social change, organizations and female labour. *Human Resource Management*. 20-22, Feb.

DUVENHAGE, B. 1965. Sekularisasie en Sekularisme ...'n Histories-Kritiese Oriëntering. *Bulletin van die Suid-Afrikaanse Vereniging vir die Bevordering van Christelike Wetenskap*, 3 : 115, Nov.

ETZIONI, A. 1964. Social change. New York : Basic Publishers.

FREDERICK, W.C., DAVIS, K. & POST, J. E. 1988. Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics. New York: McGraw-Hill.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. 1976. Organizations: behaviour, stucture, process. Dallas, Texas : Business Publications.

GILLIN, J. 1948. The ways of men. New York : Appelton-Century-Crofts.

GILMER, B. & DECI, E.L. 1977. Industrial and Organisation Psychology. New York: McGraw-Hill.

GRAY, J.L. & STARK, F.A. 1984. Organizational behaviour: concepts and applications. Ohio: Merrill.

HARE, A.P. 1962. Handbook of small group research. New York: Free Press.

HELLIWELL, T. 1981. Are you a potential burnout? *Training and Development Journal*, 9-25, Okt.

HELLRIEGEL, D. & SLORUM, J.W. 1979. Organisational behaviour. 2nd ed. Los Angeles : West Publishing Co.

HEROLDT, W. 1984. Die invloed van versnellende tegnologie op die mens as werknemer. In Du Toit, S.J. (red) *Menswees in die kollig*. Pretoria : NG-Kerkboekhandel.

HIRSCHOWITZ, R. 1990. Technological change and employment: some pertinent issues. *IPM Journal*, 11-15, Mrt.

HIRSZOWICS, M. 1982. *Industrial sociology*. Oxford : Martin Robertson.

HOFSTEDE, G. 1980. *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Beverly Hills, California : Sage Publications.

HOFSTEDE, G. 1985. The interaction between national and organizational value systems. *Journal of management studies*, 22(4):347-357.

HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B. OHAYV, D.D. & SANDERS, G. 1990. Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 35:286-316.

HOLLEY, W.H. & JENNINGS, K.M. 1984. *The labour relations process*. Chicago: Dryden Press.

HOMANS, G.C. 1950. *The Human group*. New York : Harcourt, Brace and World.

HOUGH, M.H. 1988. Die sosiale verantwoordelikheid van enkele verwante ondernemings in die streek J met betrekking tot die lewenskwaliteit van swart werknemers. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - MA.)

HUGES, C.H. & FLOWERS, V.S. 1973. Shaping personnel strategies to disparate value systems. *Personnel*, 50(2):8-23.

HUMAN, L. 1993. Affirmative action and the development of people. Cape Town: Juta. 108 p.

HUMAN, P. & HORWITZ, F. 1992. On the edge: how the South African business organization copes with change. Cape Town : Juta.

HUSE, E.F. 1980. Organization development and change. New York : West Publishing.

INKELES, A. 1964. What is sociology? An introduction to the discipline and profession. New Jersey : Prentice Hall.

JELINEK, M., SMIRCICH, L. & HIRSCH, P. 1983. Introduction : a code of many colours. *Administrative science quarterly*, 28(3):221-338.

JOHANNESSON, R.E. 1973. Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational behavior and human performance*, 10:118-114.

JOHNSON, H.M. 1971. Sociology: a systematic introduction. London : Routledge & Paul.

JOHNSON, D.W. & JOHNSON, F.P. 1975. Joining together - Group theory and group skills. New Jersey : Prentice Hall.

JORDAAN, P.J. 1967. Enkele aspekte van die gesin in die industriële wêreld. (ongepubliseerde verhandeling PU vir CHO.)

JOUBERT, D.D. en STEYN, A.F. 1984a. Groepsdinamika: 'n Inleiding tot die studie van klein groepe. Stellenbosch : Universiteits-Uitgewers. 289 p.

JOUBERT, D.D. en STEYN, A.F. 1984b. Groepsdinamika: 'n Inleiding tot die studie van klein groepe. 2 de uitgawe. Stellenbosch : Universiteits-Uitgewers en -Boekhandelaars.

JOUBERT, D. 1986. Waardes : navorsing, metodologie en teorie. Pretoria : Raad vir Geesteswetenskaplike navorsing.

KLEYNHANS, F.H. 1992. 'n Paar gedagtes oor bestuur ten opsigte van verandering. *Die Unie*, 89 (2):65-68, Okt.

KNOX, J.B. 1955. The Sociology of Industrial Relations. New York : Ransom House.

KOLB, D.A., RUBIN, I.M. & MCINTYRE, J.M. 1984. Organizational psychology : an experiential approach to organizational behavior. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

KOTTLER, J.P. 1976. The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Reviews*, XV(3): 91-9.

KOTTLER, J.P. & SCHLESINGER, L.A. 1990. Choosing strategies for change. *Gevorderde Mannekragebestuur* : 204-211.

KRECH, D., CRUTCHFIELD, R.S. & BALLACHEY, E.L. 1962. Individual in society. New York : McGraw-Hill Book company, Inc.

KROEBER, A.L. & KLUCKHOHN, C. 1952. Culture : a critical review of concepts and definition. Cambridge, Mass. The Museum.

KROON, J. 1986. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM.

KROON, A. 1992. To resist or not to resist: employee reaction to change. *Human Resource Management*, 8 (3): 16-18. Apr.

LEVY & ASSOCIATES. 1993. Labour relation in South Africa: annual report. Revonia: Levy and Associates.

LEWIS, J.D. 1982. Technology, enterprise and American economic growth. *Science*, 215 : 1204-11.

LITTERER, J.A. 1973. The analysis of organizations. New York : Wiley.

LOUW, D.A. 1986. Inleiding tot psigologie. Johannesburg : McGraw-Hill Boekmaatskappy.

MACIVER, W.F. 1937. On culture and social change. London : University of Chicago Press.

MADI, P.M. 1993. Affirmative action in corporate South Africa. Cape Town : Juta.

MANNHEIM, K. 1950. Freedom, power and democratic planning. New York: Oxford University Press.

MANZ, C.C. & SIMS, H.P. 1993. Business without bosses. New York : John Wiley en Sons.

MARCHINGTON, M. 1992. Managing the team. Cambridge, Mass. Blackwell Publishers. 208 p.

MAYO, G.E. 1945. The social problems of an industrial civilization. Massacharets: The Andover Press.

MCGRATH, J.E. 1984. Groups, interaction and performance. New Jersey : Prentice-Hall.

MCLAGLAN, P. 1989. *Training and Development Journal*, 50-1, Sept.

MEIRING, E. 1990. Van Wyk Louw se brug tussen Afrika en Europa. *Beeld*, Jun. 11.

MERTON, R. 1957. Social theory and social structure. Glencoe : The free press.

MILLER, E. 1993. The human dynamic. (*In* Stacey, R., *ed.* Strategic thinking and the management of change: international perspectives on organisational dynamics. London: Kogan Page. p. 98-116).

MOL, A.J. 1986. Mislukkings in die implementering en evaluering van bestuursontwikkelingsprogramme : 'n gevalstudie. Pretoria : Universiteit van Pretoria. (Proefskrif D.Com.)

MOOLMAN, L. 1993. Enkele aspekte rakende die effektiewe bestuur van arbeidsverhoudinge binne die ondernemingsverband. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Com.)

MOORE, W.E. 1974. Social change in the twentieth Century. New York : Harcour Brace Jovanovich.

MOUTON, J. 1989. Metodologie van die geesteswetenskappe : basiese begrippe. Pretoria : Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.

MULDER, J.S. 1994. Die invloed van enkele eksterne faktore op arbeidsverhoudinge by 'n goudmyn in die Wes-Transvaal. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.)

MURDICK, R.G. & ROSS, J.E. 1977. Introduction to management information systems. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

OOSTHUIZEN, G.J. 1983. Bedryfs- en Personeelsielkunde. Potchefstroom : Wesvalia Boekhandel.

NEL, P.S. & VAN ROOYEN, P.H. 1991. South African Industrial Relations in theory and Practice. Pretoria: Academica.

NEWSTROM, J.W. & PIERCE, J.L. 1990. Windows into organizations. New York: Amacom.

OGBURN, W.F. 1964. On culture and social change. London : University of Chicago Press.

OTT, J.S. 1989. The organizational culture in perspective. Chicago : Richard D. Irwin.

PALMER, G. 1983. British industrial relations. Londen : George Allen and Unwin.

PARK, R.E. 1915. The City. *American Journal of Sociology*, 20(5):1, March.

PARKER, G.M. 1994. Cross-functional teams. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

PARSON, J. & RILEY, A. 1990. Crucible for change. *Productivity SA*, 16(3):12-17.

PARSONS, R. 1992. Massa-aksies erger as sanksies," sê Parsons. *Sake-Beeld*: S3, Sept. 17.

PARSONS, T. 1951. The social system. Glencoe : The free press.

PARSONS, T. 1964. A functional theory of change. (*In Amitai and Eva Etzioni, eds, Social change. New York : Basic Books. p. 253-257.*)

PARSONS, T. 1985. On institutions and social evolution. London : The University of Chicago Press.

PAYNE, T. 1991. Change: how to help employees adapt. *Supervisory management*, 36.

PEARSON, G. 1992. The competitive organisation. Berkshire : McGraw-Hill.

PERLMAN, B. & HARTMAN, E.A. 1982. Burnout: summary and future research. *Human Relations*, 35(4): 283-305.

PETERS, E.B. 1978. Job security, technical innovation and productivity. *Personnel Journal*, January.

PETTIGREW, A.M. 1979. On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24:570-581.

PHEYSEY, D.C. 1993. Organizational cultures. London : Routledge.

PONSIOEN, J. & VELDKAMP, G.M.J. 1956. Vraagstukken der Hedendaagse Samenleving. Bussum : Paul Brand Uitgeverij.

POPENOE, D. 1980. Sociology. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

PORTER, L.W., LAWLER, E.E. & HACKMAN, J.R. 1975. Behaviour in organizations. New York: McGraw-Hill.

POWELL, G.N. 1994. Gender and diversity in the workplace. London : Sage publications.

RÄDEL, F.E. & REYNDERS, H.J.J. 1982. Inleiding tot die bedryfseconomie. Pretoria : Van Schaik.

REYNDERS, H.J. 1977. Die taak van die bedryfsleier. Pretoria : Van Schaik.

REYNOLDS, L.G. & MOSER, C.H. 1991. Labour economics and labour relations. New Jersey: Prentice Hall.

RIDGEWAY, C.I. 1983. The dynamics of small groups. New York : St. Martin's Press.

RIESMAN, D. 1955. The lonely Crowd ... A study of changing American character. New York : Doubleday.

RITZER, G. 1983. Sociological theory. New York : Knopf.

ROBBINS, S.P. 1986. Organizational behavior: Concepts, controversies and applications. 3 rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

ROBBINS, S.P. 1980. The administrative Process. New Jersey : Prentice-Hall Inc.

ROBBINS, S.P. 1989. Organizational behaviour: concepts, controversies and applications. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

ROODE, C.D. 1979. Inleiding tot die sosiale. Kaapstad: Bakema.

ROSE, A.M. 1957. Sociology. The Study of Human Relations. New York : Knopf.

ROTHMANN, S. 1989. Die hantering van groepe. Potchefstroom : Wesvalia Drukkery. 159 p.

ROTHMANN, S. 1990. Die hantering van groepe. Potchefstroom : Wesvalia Drukkery.

SAYLES, L.R. 1957. Research in industrial human relations. New York : Harper & Row.

SCHAEFER, R.T. & LAMM, R.P. 1992. Sociology. New York : McGraw-Hill.

SCHEIN, E. H. 1980. The Chinese indoctrination program for prisoners of war. *Psychiatry*, vol 19, May 1956, pp. 49 - 72.

SCHEIN, E.H. 1980. Organizational psychology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

SCHEIN, E.H. 1990. Organizational culture. *American psychologist*, 45(2):109-119.

SCHEIN, E.H. 1992. Organizational culture and leadership. Second edition. San Francisco : Jossey-Brass.

SCHNEIDER, E.V. 1969. Industrial sociology. New York : McGraw-Hill.

SCHNEIDER, E.V. 1971. Industrial sociology. London : McGraw-Hill.

SCHULER, R.S. 1991. Managing human resources. Saint Paul: West publishing company.

SHAW, M.E. 1981. Group dynamics : The psychology of small group behaviour. New York: McGraw-Hill.

SHOTTER, M. 1994. Die sosiale verantwoordelikheid van genoteerde sakeondernemings in die Republiek van Suid-Afrika. Pretoria : Universiteit van Pretoria. (Verhandeling - M.Com.)

SLABBERT, J.A. 1987. Vakbondwese en Arbeidsverhoudinge. Roodepoort : Digma-Publikasies. 118 p.

SLABBERT, J.A., PRINSLOO, J.J. en BACKER, W. 1990. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma.

SLABBERT, J.A., DE VILLIERS, A.S & PARKER, A. 1994. Inleiding tot arbeidsverhoudingebestuur. Tweede uitgawe. Pretoria: Digma.

SMELSER, N.J. 1966. The modernization of social relation. (*In Myron Weiner, ed. Modernization. New York : Basic Books. p.110-111.*)

SMIT, P.J. & CRONJÈ, G de J. 1992. Management principles : a contemporary South African edition. Johannesburg : Juta.

SMITH, J.M. 1994. Waarde-oriëntasies onderliggend aan die personeelpraktyke van 'n diensorganisasie. Pretoria : Universiteit van Pretoria. (Verhandeling-M.Com.)

SPENGLER, O. 1964. The life cycle of cultures. (*In Amitai and Eva Etzioni, eds. Social change. New York : Basic Books.*)

STAMATIS, D.H. 1987. Conflict : You've got to accentuate the positive. *Personnel*, 64(12):47-50, Dec.

STEERS, R.M. 1977. Organizational effectiveness : a behavioral view. Kalifornia: Goodyear, Santa Monica.

STEYN, A.F. & UYS, T. 1988. Die kleingroep : Struktuur en dinamika. Stellenbosch: Universiteitsuitgewers.

STURDIVANT, F.D. 1985. Business and society - a managerial approach. Third edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

SUTERMEISTER, R.A. 1969. People and productivity. Londen : McGraw-Hill.

TOFFLER, A. 1971. Future Shock. London : Pan Books Ltd.

TUSTIN, C.M. 1988. The rol of individual variables in organizational climate discrepancy. University of Pretoria, Pretoria : Unpublished master's Thesis.

VAGO, S. 1980. Social change. New York : Holt, Rinehart and Winston.

VAN DEN BERG, J.H. 1977. Die ontplooiing van die sosialiseringsproses binne enkele sub sisteme van die samelewing. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif D. Phil.)

VAN STADEN, J.J. 1992. Organisasie-ontwikkeling in die Suid-Afrikaanse sake-omgewing. Pretoria : Universiteit van Pretoria. (Verhandeling-M.Com.)

VAN DER MERWE, S. 1993. Making strategic change happen. *Human Resource Management*, 9-15, Febr.

VAN DER WALT, J.P. 1952. Die plek van sekere geesteswetenskappe, met besondere verwysing na die plek van Sosiologie in die opleiding van onderwysers. Potchefstroom (Verhandeling - MA.)

VAN DYK, P.S., GERBER, P.D. & NEL, P.S. 1985. 'n Ondersoek na die invloed van versnelde tegnologie op 'n groep geselekteerde werknemers by Saambou Nasionale Bouvereniging. Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.

VAN GASS, I.G. 1990. The management of corporate social responsibility programmes in South Africa with reference to the labour relations implications thereof. University of Stellenbosch, Stellenbosch: Unpublished thesis.

VAN GRAAN, F., AUCAMP, J.P. en STANDER, M.W. 1986. Opleiding en organisasieontwikkeling. Potchefstroom : Wesvalia Boekhandel.

VAN WYK, C de W. 1990. Die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif D. Com.)

VAN WYK, R. 1989. Macro trends for HR management. *IMP Journal*, 13-15, Nov.

VAN WYK, J.A. 1988. 'n Christelike etiek van die arbeid. Pretoria : N.G. Kerk Boekhandel.

VAN JAARSVELD, S.R. & VAN ECK, B.P.S. 1992. Suid-Afrikaanse Arbeidsreg. Johannesburg : Lex Patria.

WATKINS, K. 1986. When co-workers clash. *Training and Development Journal*, 40:26-27, April.

WHITEHEAD, A.K. & BARUCH, L. 1981. People and employment. Londen: Butterworths.

WIEHAHN, N.E. 1982. Die volledige Wiehahn-verslag. Johannesburg: Lex Patria Uitgewers.

WILBERS, J.F. 1988. *'n Psigometriese evaluering van 'n prestasie-beoordelingstelsel vir hoëvlakbestuurslui*. Universiteit van Pretoria, Pretoria : Ongepubliseerde magister verhandeling.

WOLFAARDT, L. 1995. Die kennisies van middelvlak bestuurders oor regstellende aksie : 'n kwalitatiewe ontleding. Pretoria : Universiteit van Pretoria. (Verhandeling-MA.)

ZAIMAN, J.J. 1990. The management of change: perspectives on listed South African organisations. Potchefstroom : PU for CHE. (Thesis - D. Phil.)