

Regstellende aksie, aliënasië en die nie-aangewese groep

Dirk Johannes Hermann, MA

Proefskrif voorgelê vir die graad PhD (bedryfsosiologie) aan
die Noordwes-Universiteit

Promotor: Prof Jan Visagie

Potchefstroom: 2006

Ek betuig graag my dank aan Solidariteit vir die hulp en ondersteuning tydens die studie. Ook 'n woord van dank aan die personeel van die Noordwes-Universiteit. Ek wil spesifiek die personeel van die Ferdinand Postma biblioteek uitlig wat altyd ondersteunend was en besonder vriendelike diens gelever het. Ook dankie aan prof. Jan Visagie vir sy ure van geduld met die studie. Hy is baie na aan die ideale promotor. Ook dankie aan my vrou Elsha vir haar ondersteuning met die studie. Laastens my dank aan my Hemelse Vader vir die genade om so studie te kon aanpak en afhandel.

Preamble

Affirmative action, alienation and the non-designated group

Affirmative action is a central concept in South African politics and the workplace. The Employment Equity Act divides society into a designated group (blacks, women and people with disabilities) and a non-designated group (white men and white women). In this study, the influence of affirmative action on alienation of the non-designated group was investigated. Guidelines were also developed for employers in order to lead the non-designated group from a state of alienation to that of commitment.

Two research questions were investigated:

- Does affirmative action lead to the alienation of the non-designated group?
- What will guidelines for companies, with the view to address the alienation problem, look like?

Three central themes appear in this study. Firstly the concept alienation was investigated. The theory of Seeman was heavily relied on. He succeeded in summarising the experience of alienation in five variants, namely powerlessness, meaninglessness, normlessness, isolation and self-alienation. Secondly, guidelines were developed in order to lead the non-designated group from a state of alienation to that of commitment. To succeed in doing this, the industrial sociology alienation theory and the industrial psychology motivation theory were linked together. The quadruplet sisters of the motivation theory, namely motivation, work satisfaction, work involvement and organisational commitment were applied as the basis for the guidelines. Thirdly, affirmative action was discussed in depth. The experience of the non-designated group regarding affirmative action was investigated, affirmative action as an international phenomenon was scrutinized, different methods for implementing affirmative action were researched and a study on statutory framework of affirmative action was also undertaken.

An empirical investigation was done in order to determine the experience of the non-designated group pertaining to affirmative action. The investigation was done among non-designated employees in Eskom. The questionnaire was developed on the basis of Seeman's five alienation variants. The results of the study indicated a strong experience of alienation among the non-designated group. The group experience that their own behaviour does not yield the expected outcome, that they are in a system, but do not form part of the system, that they do not experience the future positively, that they do not share the norm complex of the employer and that they are alienated from their personality. The study was concluded with guidelines for employers with the aim to lead the non-designated group from a state of alienation to that of commitment.

Key words:

Affirmative action, designated group, non-designated group, alienation, Employment Equity Act, Constitution of the Republic of South Africa, Marx, Seeman, Blauner, motivation, work satisfaction, work involvement, organisation commitment.

Inhoud

Summary

Figure

Tabelle

Hoofstuk 1

Inleiding en probleemstelling

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling en doel	4
1.3	Metode van ondersoek	6
1.3.1	Teoretiese studie	6
1.3.2	Empiriese gegewens	8
1.4	Operasionalisering van enkele sleutelbegrippe	10
1.5	Ontplooiing van inhoud	12

Hoofstuk 2

Aliënasië en werk

2.1	Inleiding	15
2.2	Die mense en werk	20
2.2.1	Werk en arbeid	20
2.2.2	Die betekenis van werk	21
2.3	Die aliënasiëbegrip	29
2.4	Marx se aliënasiëteorie	33
2.4.1	Agtergrond van Karl Marx	33
2.4.2	Inleiding tot Marx se aliënasiëteorie	35
2.4.3	Aliënasië en die produktiewe arbeid	36
2.4.4	Aliënasiëvlakke	39
2.4.4.1	Die produksieproses	40

2.4.4.2	Die produk	41
2.4.4.3	Aliënasie van die kapitalistiese eienaars, die gesin en die medewerkers	41
2.4.4.4	Selfaliënasie	42
2.5	Seeman se aliënasievariante	43
2.5.1	Magteloosheid	45
2.5.2	Betekenisloosheid	47
2.5.3	Normloosheid	48
2.5.4	Isolasie	50
2.5.5	Selfaliënasie	51
2.6	Robert Blauner – aliënasie en vryheid	52
2.7	Die nie-gealiëneerde staat	54
2.7.1	Seeman en die nie-gealiëneerde staat	54
2.7.2	Blauner en die nie-gealiëneerde staat	55
2.7.2.1	Toesig en beheer	55
2.7.2.2	Doelgerigtheid	57
2.7.2.3	Sosiale integrasie	58
2.7.2.4	Selfbetrokkenheid	59
2.7.3	Ander skrywers oor die nie-gealiëneerde staat	60
2.8	Samevatting	62

Hoofstuk 3

‘n Teoretiese oorsig van aliënasie tot verbondenheid

3.1	Inleiding	67
3.1.1	Struktuur van die hoofstuk	69

Deel 1: Geskiedkundige oorsig

3.2	Die menseverhoudinge-skool	72
3.2.1	Die Hawthorn-eksperiment	73
3.2.2	Kritiek teen die menseverhoudinge-skool	74

Deel 2: Status quo 75

Deel 3: Omset 75

3.3	Die motiveringskool	76
3.3.1	Motivering	76
3.3.1.1	Behoefteteoretici	76
3.3.1.1.1	Maslow se behoeftehiërargie	77
3.3.1.1.2	Herzberg se tweefaktor-teorie	79
3.3.1.1.3	Douglas McGregor se teorie X en Y	79
3.3.1.1.4	Alderfer se BVG-teorie (bestaan, verwantskap, groei)	81
3.3.1.2	Die verwagtingsteorie	81
3.3.1.3	Die gelykheidsteorie	83
3.3.1.4	Doelwitstellingsteorie	87

Deel 4: uitset

3.3.2	Werksbevrediging	89
3.3.2.1	Bevrediging deur vergelyking	92
3.3.2.2	Die twee-faktor teorie	93
3.3.3	Werksbetrokkenheid	94
3.3.4	Organisasieverbondenheid	96
3.3.4.1	Die verskil tussen betrokkenheid en verbondenheid	98
3.3.4.2	Soorte verbondenheid	99
3.4	Samevatting	100

Hoofstuk 4

Regstellende aksie – 'n literatuuroorsig

4.1	Inleiding	106
4.2	Definisie van regstellende aksie	109
4.3	Regstellende aksie en diskriminasie	113
4.4	Persepsies en belewenisse van die nie-aangewese roep oor regstellende aksie	116
4.5	Die implementering van regstellende aksie	123
4.6	Gevaarpunkte by die implementering van regstellende aksie	130
4.7	Regstellende aksie en aliënasië	137
4.8	Samevatting	145

Hoofstuk 5

Regstellende-aksieperspektiewe

5.1	Inleiding	148
5.2	Regstellende aksie en sy aanleidende oorsake	152
5.3	Regstellende aksie en elitisme	156
5.4	Regstellende aksie en verteenwoordiging	158
5.5	Die permanente karakter van regstellende aksie	161
5.6	Regstellende aksie en die polarisasie van die gemeenskap	165
5.7	Regstellende aksie en opleiding	166
5.8	Regstellende aksie en ekonomiese groei	170
5.9	Regstellende aksie en die sosio-ekonomiese posisie van persone	171
5.10	Regstellende aksie en samewerking	173
5.11	Regstellende aksie en identiteit	176
5.12	Regstellende aksie en die gemeenskap	178
5.13	Samevatting	180

Hoofstuk 6

'n Goeie praktykkode binne die statutêre raamwerk van regstellende aksie

6.1	Inleiding	185
6.2	Werkwyse	187
6.3	Die Suid-Afrikaanse statutêre raamwerk van regstellende aksie`	187
6.3.1	Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika	188
6.3.2	Die Wet op Gelyke Indiensneming	191
6.3.2.1	Doel en toepassing	192
6.3.2.2	Verbod op onbillike diskriminasie	193
6.3.2.3	Pligte van die aangewese werkgewers	193
6.3.2.4	Kommissie van indiensnemingsgelykheid	195
6.3.2.5	Monitering, afdwinging en geregtelike stappe	195
6.4	Statutêre beskerming van die nie-aangewese groep	196
6.4.1	Absolute plafonne	197
6.4.2	Slegs Suid-Afrikaners	198
6.4.3	Geen ontslag	198
6.4.4	Vrystelling van jongmense	199
6.4.5	Nie verder as wat nodig is nie	200
6.4.6	Balans tussen verteenwoordiging en doeltreffendheid	202
6.4.7	Legitieme verwagting	202
6.4.8	Ander faktore as bloot die nasionale bevolkingsdemografie	203
6.4.9	Teikens vir nie-aangewese groep	203
6.4.10	Strewe na diversiteit	204
6.4.11	Alternatiewe vir die nie-aangewese groep	204
6.5	Voorgestelde goeie praktykkode	205
6.6	Samevatting	208

Hoofstuk 7

Ontleding en bespreking van die vernaamste empiriese bevindinge

7.1	Inleiding	211
7.2	Navorsingsontwerp	212
7.2.1	Navorsingsmetode en meetinstrument	212
7.2.2	Ondersoekgroep	213
7.2.3	Werkwyse	213
7.2.4	Die vraelys	214
7.3	Ontledingstegnieke	214
7.3.1	Konstruk geldigheid	215
7.3.2	Cronbach Alpha-waardes	216
7.3.3	Interitem-korrelasie	216
7.3.4	Beskrywende statistiek en gemiddeldes	217
7.3.5	Faktor korrelasie	218
7.3.6	Biografiese groepverskille	218
7.3.6.1	Geslag	219
7.3.6.2	Taal	220
7.3.6.3	Ouderdom	220
7.4	Navorsingsbevindinge	225
7.4.1	Magteloosheid	225
7.4.2	Normloosheid	232
7.4.3	Betekenisloosheid	237
7.4.4	Isolasie	241
7.4.5	Selfaliënasië	246
7.5	Kommentare van respondente	256
7.6	Samevatting	262

Hoofstuk 8

Van aliënasië tot verbondenheid – riglyne vir werkgewers

8.1	Inleiding	264
8.2	Status quo	267
8.3	Omsetters	268
8.3.1	Behoefteteorie	268
8.3.1.1	Bestaansbehoeftes	268
8.3.1.2	Verwantskapsbehoeftes	269
8.3.1.3	Groeibehoeftes	271
8.3.2	Die verwagtingsteorie	274
8.3.3	Die gelykheidsteorie	275
8.3.4	Doelwitstellingsteorie	278
8.4	Uitsette	280
8.4.1	Werksbevrediging	280
8.4.2	Werksbetrokkenheid	282
8.4.3	Organisasieverbondenheid	282
8.5	Kritieke suksesfaktore	284
8.5.1	Bestuursleierskap	284
8.5.2	Visie	286
8.5.3	Doelwitte	286
8.5.4	Gedeelde waardes	287
8.6	Eksterne omgewing	288
8.6.1	Politieke omgewing	288
8.6.2	Statutêre omgewing	290
8.6.3	Internasionale omgewing	291
8.7	Samevatting	292
8.7.1	Status quo	293
8.7.2	Omsetters	293
8.7.2.1	Bevrediging van behoeftes	293
8.7.2.2	Gelyke behandeling	294

8.7.2.3	Voldoening aan verwagting	294
8.7.2.4	Stel van doelwitte	295
8.7.3	Uitsette	295
8.7.3.1	Werksbevrediging	295
8.7.3.2	Werksbetrokkenheid	295
8.7.3.3	Organisasieverbondenheid	296
8.7.4	Kritieke suksesfaktore	296
8.7.4.1	Bestuursleierskap	296
8.7.4.2	Visie	297
8.7.4.3	Doelwitte	297
8.7.4.4	Waardes	298
8.7.5	Eksterne omgewing	298
8.7.5.1	Politiese omgewing	298
8.7.5.2	Statutêre omgewing	299
8.7.5.3	Internasionale omgewing	299

Hoofstuk 9

Samevattende gevolgtrekkings en slotperspektief	301

Bylaag 1: Vraelys	310

Bronnelys	317

Figure

Figuur 1	Skematiese voorstelling van teorieë	19
Figuur 2	Struktuur van Hoofstuk 3	71
Figuur 3	Die nie-aangewese groep en tweede klas burgers	118
Figuur 4	Die middelklas in 1994 volgens ras	154
Figuur 5	Die middelklas in 2000 volgens ras	155
Figuur 6	Die bevolkingsgroei van die aangewese groep (swart)	162
Figuur 7	Die bevolkingsgroei van die nie-aangewese groep	162
Figuur 8	Die verhouding tussen groei in opleiding en daling van armoede	167
Figuur 9	Die aanstelling van onderwysers en regstellende aksie	169
Figuur 10	Die invloed van regstellende aksie op samewerking	174
Figuur 11	Vraag 6: Is bevordering in Eskom moontlik deur u eie harde werk?	226
Figuur 12	Vraag 8: Word u bevordering in Eskom bepaal deur 'n beleid soos regstellende aksie?	228
Figuur 13	Vraag 10: Voel u dat bevordering in Eskom volgens meriete geskied?	231
Figuur 14	Vraag 12: Het die reëls waaraan u gewoond was in Eskom verander	233
Figuur 15	Vraag 14: Voel u gemaklik met die doelstellings van regstellende aksie?	235
Figuur 16	Vraag 16: Sal u Eskom se regstellende-aksieplan dwarsboom indien u die geleentheid kry?	237
Figuur 17	Vraag 18: Is regstellende aksie in Eskom nodig?	239
Figuur 18	Vraag 20: Is regstellende aksie volgens u billik?	240
Figuur 19	Vraag 24: Voel u dat die verhouding met u swart kollegas verswak het as gevolg van die toepassing van regstellende aksie?	243
Figuur 20	Vraag 26: Is bevorderingsmoontlikhede vir u beperk?	245
Figuur 21	Vraag 28: Voel u dat u beter in Eskom sou vorder indien daar nie 'n beleid van regstellende aksie was nie?	247

Figuur 22	Vraag 30: Kan u u ten volle uitleef binne Eskom?	249
Figuur 23	Vraag 32: Voel u dat u na waarde vergoed word?	250
Figuur 24	Vraag 34: Oorweeg u dit om Eskom te verlaat omdat regstellende aksie u geleenthede beperk?	252
Figuur 25	Vraag 22: Hoe voel u oor u toekoms in Eskom?	256
Figuur 26	Van aliënasië tot verbondenheid	267

Tabelle

Tabel 1	Die Inisiatief vir Sosiale verandering en Ekonomiese lewensstudie oor betekenis van werk.	23
Tabel 2	Die betekenis van werk	26
Tabel 3	Opsomming van die betekenis van werk	28
Tabel 4	Die verhoudinge tussen inset en uitset	85
Tabel 5	Faktore wat invloed op werknemer het	92
Tabel 6	Betrokkenheid v verbondenheid	99
Tabel 7	Die regstellende-aksiekontinuum	129
Tabel 8	Regstellende-aksiebelewenis, gevaarpunte en implementering	135
Tabel 9	Cronbach Alpha-waardes	216
Tabel 10	Interitem-korrelasie	217
Tabel 11	Beskrywende statistiek en gemiddeldes	217
Tabel 12	Faktor korrelasie	218
Tabel 13	Verskil tussen mans en vroue	219
Tabel 14	Verskil tussen Afrikaans en Engels	220
Tabel 15	Aantal in ouderdomsgroep	221
Tabel 16	Die verskil tussen ouderdomsgroepe	221
Tabel 17	Vergelyking tussen ouderdomme 18-29 en 60+	224
Tabel 18	Gemiddeld van faktore per ouderdomsgroep	225
Tabel 19	Vraag 7: Kan u steeds u persoonlike doelstellings in die werkplekbereik?	227
Tabel 20	Vraag 9 – Kan u 'n invloed uitoefen op Eskom se regstellende aksie beleid?	230
Tabel 21	Vraag 11: Voel u dat u van mag ontnem is?	232
Tabel 22	Vraag 13: Voel u gemaklik met die manier waarop Eskom regstellende aksie toepas?	234
Tabel 23	Vraag 15: Dwarsboom regstellende aksie u ideale?	236
Tabel 24	Vraag 19: Stem u saam met Eskom se regstellende-aksiebeleid?	240

Tabel 25	Vraag 23: Voel u deel van Eskom?	241
Tabel 26	Vraag 25: Hoe belangrik is regstellende aksie vir u?	244
Tabel 27	Vraag 27: Voel u deel van Eskom se toekomsplanne?	246
Tabel 28	Vraag 29: Is u trots om by Eskom te werk?	248
Tabel 29	Vraag 31: Word daar aan u beroepsverwagtinge voldoen?	250
Tabel 30	Vraag 33: Is u bang dat u u werk kan verloor as gevolg van regstellende aksie	251
Tabel 31	Vraag 35 – Hoe beïnvloed die toepassing van regstellende aksie die produktiwiteit in Eskom?	253
Tabel 32	Vraag 17: Word u sukses in Eskom deur geluk bepaal?	254
Tabel 33	Vraag 21: Kan u voorspel wat u loopbaanroete in Eskom is?	255

Hoofstuk 1

Inleiding en probleemstelling

1.1 Inleiding

Regstellende aksie is 'n wetlike proses waardeur ongelykhede, ten opsigte van ekonomiese geleenthede, toegang tot opleidingsinstellings, arbeidsgeleenthede en grondbesit deur doelbewuste wetlike handelinge reggestel word om historiese ongelykhede uit te skakel (Voster, 2006:1). Hierdie studie fokus op regstellende aksie in die werkplek wat ingevolge die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1988) gereguleer word. Die Wet op Gelyke Indiensneming (55/88) verdeel die Suid-Afrikaanse samelewing in 'n aangewese groep (swartes, vroue en mense met gestremdhede) en 'n nie-aangewese groep (wit mans en wit vroue) (vergelyk definisies in Hoofstuk 1.4). Die nie-aangewese groep se belewenis van regstellende aksie en die invloed daarvan op aliënasië van die groep, gaan ondersoek word. Daar gaan ook gekyk word na hoe die nie-aangewese groep gelei kan word na 'n nie-gealiëneerder staat. Die studie het ten doel om riglyne te ontwikkel om alle werknemers aan die onderneming verbind te kry wat tot 'n meer produktiewe en doeltreffende onderneming sal lei ('n volledige bespreking hieroor volg in Hoofstuk 3 en die probleemstelling en doel word in Hoofstuk 1.2 bespreek).

Die studie sluit ook aan by Twala (2004:129-147) se mening, naamlik deur erkenning te gee aan die redes waarom mense weerstand teen regstellende aksie bied, te erken, is nie om regstellende aksie te verwerp nie, maar om dit te versterk. Regstellende aksie moet nie net billik voorkom nie, maar moet billik wees. Venter (2004:1) steun ook 'n gelykheidsbenadering wanneer dit kom by regstellende aksie, maar die gelykheidstrewing moet met die hulp van die reg gebalanseerd nagejaag word ten einde te verseker dat die grense van gelykheid self nie oorskry word nie, aangesien dit teen die wese van gelykheid, as waarde, sal indruis.

Voster (2006:220-230) sluit hierby aan en wys daarop dat regstelling nie eensydig die op herstel van wanbalanse gerig moet wees nie, maar ook op 'n meer regverdige gemeenskap. Daarom moet regstelling nie slegs die proses omkeer sodat die voorheen benadeeldes nou die bevoorreedes word en die voorheen bevoorreedes nou die benadeeldes word nie. Regstelling moet ook die proses van versoening dien. Hierdie studie sluit dus aan by die menings van Twala, Venter en Voster en gaan in op hoe regstellende aksie toegepas kan word sodat wanbalanse reggestel word sonder om onnodige nuwe vorme van wanbalans te skep (probleemstelling en doel word in Hoofstuk 1.2 bespreek).

Om die doelwitte van hierdie studie te bereik moet regstellende aksie indringend bespreek en verstaan word. Dit is die **eerste kritieke faktor** van die studie en dit word in Hoofstukke 4, 5 en 6 behandel. Volgens die regering se beleid van gelyke indiensneming, sal die blote verwydering van diskriminasie nie lei tot die vooruitgang en ontwikkeling van groepe wat voorheen nie dergelike geleentheid gegun is nie. Diensgelykheid-maatreëls, met inbegrip van regstellende aksie, is nodig om te verseker dat gelykheid nie 'n blote formaliteit bly nie, maar dat dit op 'n beduidende wyse uitgevoer word. Groepe uit agtergeblewe gemeenskappe (swartes, vroue en gestremdes) moet deur positiewe maatreëls gehelp word sodat diskriminerende maatreëls van die verlede en die gevolge daarvan uitgewis kan word. Die bedoeling met regstellende aksie is dus om diegene, waarteen sistematies in die verlede gediskrimineer is, te ondersteun om toegang te kry tot vaardigheidsontwikkeling, geleentheid en hulpbronne (Uys, 2003:30-48) (die Suid-Afrikaanse wetgewende raamwerk van regstellende aksie word in Hoofstuk 6 bespreek).

Hierdie beleid kan tot gevolg hê dat huidige werknemers, veral die nie-aangewese groep, dikwels bedreig voel en geneig sal wees om weerstand te bied teen die suksesvolle implementering van regstellende aksie. Rossouw (1999:39) waarsku dat 'n onsensitiewe toepassing van regstellende aksie daartoe kan lei dat die nie-aangewese groep gedemoraliseer raak, aangesien hulle kan ervaar dat hulle bydraes nie erken of waardeer word nie. Hierdie gevoel van magteloosheid kan daartoe lei dat die nie-aangewese groep gealiëneerd voel (volledige bespreking in Hoofstuk 4). Lindio-

McGovern (2004:217-238) meen dit is noodsaaklik om die gealiëneerde groep te verstaan en om die rede vir aliënasië te begryp. Indien daar nie verskuldigde begrip vir die nie-aangewese groep se belewenis is nie, kan dit maklik gebeur dat hulle net as negatief ervaar word en kan hulle daarvan beskuldig word dat hulle bloot teen transformasie gekant is.

Om hierdie belewenis van aliënasië reg te verstaan is dit nodig om die aliënasieteorie deeglik te bestudeer. Dit is die **tweede kritieke faktor** van die studie en dit word in Hoofstuk 2 gedoen. Marx word beskou as die vader van die aliënasië-idee. Volgens Marx sal werkers wat ervaar dat hulle nie besluite mag neem oor dinge wat hulle raak nie, gealiëneerd voel. Besluite word dus op 'n vlak buite hulle om heen geneem en hulle voel nie deel daarvan nie (sien bespreking van Marx se siening oor aliënasië in Hoofstuk 2.3). Seeman (1959:783-791) identifiseer vyf aliënasievariante, naamlik magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië ('n volledige bespreking, van Seeman se siening oor aliënasië, vind in Hoofstuk 2.5 plaas). Met die ontwikkeling van die aliënasieteorie en veral binne die konteks van kulturele diversiteit, is die begrip kulturele aliënasië onlangs tot Seeman se aliënasievariante gevoeg (Herselman, 2004:122-130). Om kulturele aliënasië teen te werk moet bestuurders balans vind tussen die behoeftes van die individu, die gemeenskap en die eise van diversiteit (Uys, 2003:30-48).

Die empiriese bevindinge van die ondersoekgroep van hierdie studie se belewenis van aliënasië word in Hoofstuk 7 weergegee. Hierdie bevinding word aan die hand van die aliënasieteorie en regstellende aksie in Hoofstuk 4 bespreek.

Indien die begrip aliënasië deeglik begryp en bestudeer word, moet bepaal word hoe die oorgang van aliënasië na 'n nie-gealiëneerde staat sal plaasvind. **Dit is die derde kritieke faktor en dit word in Hoofstuk 3 onder die loep geneem.** Die konsep *aliënasië* dra in hom die implikasie dat werk nie-gealiëneerd kan wees en dus vervullend kan wees. Werk moet 'n uitdrukking wees van kreatiewe kragte en nie bloot 'n middel tot 'n doel nie (Sayers, 2003:606-616). Blauner (1964:1-84) het in sy studie *Alienation and Freedom* variante vir die skep van 'n nie-gealiëneerde staat ontwikkel. Die nie-

gealiëneerde staat vir *magteloosheid* is toesig en beheer, vir *betekenisloosheid* is dit doelgerigtheid, vir *isolasië* is dit sosiale integrasie en vir *selfaliënasie* is dit selfbetrokkenheid. Volgens Brown (1992:130) lê die eienskappe van 'n nie-gealiëneerde staat, soos deur Blauner geformuleer, parallel aan die bronne vir werksbevrediging, soos gedefinieer deur die 'neo-menslike verhoudinge-skool van Herzberg en Maslow. Blauner sluit dus aan by die motiveringsteorie. Kanungo (1979:131-133) plaas werkvervreemding en werksbetrokkenheid as die twee uiterste pole van 'n bipolêre kontinuum. Op hierdie kontinuum ontmoet die bedryfsosiologiese en die bedryfsielkundige teorie mekaar.

Die werksbetrokkenheidskonsep maak ook deel uit van die motiveringsteorie. Om riglyne vir 'n nie-gealiëneerde staat te ontwikkel is dit dus nodig om die motiveringsteorie te verstaan en om 'n verbondenheidsverband tussen aliënasie en motivering te bepaal.

Die motiveringsteoretici het ten doel om werknemers meer gemotiveerd, gebonde en verbind tot die maatskappye te kry (Schultz en Schultz, 1994:256). Die vierlingsusters in die motiveringsteorie is motivering, werksbevrediging, betrokkenheid en verbondenheid. Al vier hierdie verskynsels is nuttige instrumente om lig op die aliënasieprobleem te kan werp.

1.2 Probleemstelling en doel

Met bogenoemde inleiding in gedagte kan die volgende probleemstelling gedefinieer word:

In Suid-Afrika bestaan daar nie voldoende riglyne vir maatskappye oor hoe om aliënasie van die nie-aangewese groep, as gevolg van die toepassing van regstellende aksie, te voorkom, of om werknemers te lei na 'n staat van nie-gealiëneerdheid.

Die volgende navorsingsvrae kom na vore:

- Het regstellende aksie in Suid-Afrika aliënasië van die nie-aangewese groep tot gevolg?
- Hoe sal riglyne vir maatskappye, om die aliënasiëprobleem aan te spreek, daar uitsien?

In die lig van die probleemstelling en die navorsingsvrae kan die volgende doelwitte gestel word:

- Om te bepaal of regstellende aksie in Suid-Afrika aliënasië van die nie-aangewese groep tot gevolg het;
- Om riglyne vir maatskappye te ontwikkel om die aliënasiëprobleem aan te spreek.

Opsommend kan gestel word dat hierdie studie ten doel het om te bepaal in watter mate regstellende aksie 'n invloed op aliënasië van die nie-aangewese groep het en om riglyne vir maatskappye te ontwikkel wat daartoe sal bydra om aliënasië van die nie-aangewese groep te vermy en om werknemers van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid te lei.

Om die doel van hierdie studie te bereik is daar sekere teoretiese leemtes wat gevul moet word.

- Eerstens is min studies onderneem met betrekking tot die belewenis van die nie-aangewese groep van regstellende aksie.
 - Tweedens is die aliënasieteorie in 'n groot mate gebruik om die invloed van tegnologiese verandering op werknemers te verklaar. In hierdie studie word die aliënasieteorie gebruik om die invloed van sosio-politieke omstandighede op werknemers te verklaar.
-

- Dertens verklaar die aliënasieteorie die staat van gealiëneerdheid, maar die teorie doen min om riglyne neer te lê om 'n staat van nie-gealiëneerdheid te skep. Hierdie studie bring die bedryfsosiologiese teorie van aliënasie en die bedryfsielkundige teorie oor motivering by mekaar uit om 'n roete te vind van 'n staat van aliënasie na dié van verbondenheid.
- Vierdens kon min in die teorie opgespoor word oor hoe regstellende aksie toegepas kan word sonder om die nie-aangewese groep te aliëneer. Hierdie studie verskaf riglyne aan werkgewers oor hoe om regstellende aksie so toe te pas dat die aliënasie van die nie-aangewese groep beperk word.

1.3 Metode van ondersoek

1.3.1 Teoretiese studie

Ten einde die gestelde doelwitte van die ondersoek te bereik sal daar oor die volgende besin word:

- Die aliënasieteorie en die invloed van aliënasie op die nie-aangewese groep as gevolg van die toepassing van regstellende aksie.
- 'n Ontleding van teorie wat lig sal werp op metodes om die aliënasieprobleem op te los. Dit sal teorieë oor motivering, werkstevredenheid, betrokkenheid en verbondenheid.
- Die begrip regstellende aksie.
- Die statutêre raamwerk waarbinne regstellende aksie funksioneer.
- 'n Internasionale vergelyking van regstellende aksie.

Beskikbare boeke, vakkundige tydskrifte, wetenskaplike publikasies en ensiklopedieë is bestudeer om die nodige inligting te bekom. De Wet *et al.* (1981:39) is van mening dat 'n deeglike en goed beplande literatuurstudie 'n noodsaaklike vereiste vir navorsing is. Oor die belangrikheid van 'n behoorlike literatuurstudie sê De Wet *et al.* (1981:31) onder meer dat dit die belangrikste metode is om op hoogte van 'n bepaalde kennisgebied te

kom. Genoemde outeurs gaan verder deur te noem dat 'n literatuurstudie 'n ondersoek behels wat uit die volgende bestaan:

- Algemene werke deur deskundiges op die besondere of 'n aangrensende gebied; en
- navorsingsliteratuur oor bestaande navorsing rakende die ondersoekterrein.

Die rasionaal vir die literatuurstudie kan soos volg uiteengesit word:

- Aangesien aliënasië die literatuurbegrip is waarteen regstellende aksie gemeet word, vorm die aliënasieteorieë die basisteorieë van die studie.
 - Aangesien daar gesoek word na riglyne om die aliënasieteorie aan te spreek sal die ontwikkeling van teorie oor motivering, werkstevredenheid, betrokkenheid en verbondenheid ondersoek word.
 - Aangesien die invloed van regstellende aksie op aliënasië getoets word, sal 'n grondige studie oor regstellende aksie in Suid-Afrika gedoen word.
 - Aangesien regstellende aksie statutêr gesanksioneer word, sal 'n studie gedoen word oor die statutêre raamwerk waarbinne regstellende aksie toegepas word.
 - Aangesien regstellende aksie 'n internasionale verskynsel is, sal 'n internasionale regstellende-aksievergelyking gedoen word.
-

1.3.2 Empiriese gegewens

Die navorsingsontwerp en resultate word noukeurig in Hoofstuk 7 toegelig.

Hieronder word dus slegs breë riglyne gegee. Die doel van die empiriese ondersoek is om die navorsingsprobleem aan te spreek en om die twee doelstellings van die studie toe te lig. Die empiriese studie word ook gebruik om die teorie op te volg en te ondersteun.

Die empiriese studie sal, soos die teoretiese studie, hoofsaaklik gebruik maak van Seeman (1959:784-791) se aliënasiëvariante. Die vraelys is só opgestel dat hierdie variante getoets word. Kommentare van respondente is ook gebruik om sekere standpunte te bevestig of toe te lig. Respondente is ook spesifiek gevra om riglyne vir die billike toepassing van regstellende aksie te verskaf.

Die empiriese bevindinge, soos verkry uit die vraelys en kommentaar, is in oorleg met die Statistiese Konsultasiediens en die Workwell Navorsingseenheid van die Noordwes-Universiteit ontleed.

Werknemers uit die nie-aangewese groep, by Suid-Afrika se elektrisiteitsvoorsiener, Eskom, is by die studie betrek. Daar is besluit om posvlakke B en C by die studie in te sluit. Posvlak B verteenwoordig hoofsaaklik ambagsmanne en klerke en posvlak C lynbestuur. 'n Ewekansige steekproef van 15% van die werknemers uit die nie-aangewese groep uit die tersaaklik posgroepe is getrek. Daar is 7 100 werknemers uit die nie-aangewese groep in posvlakke B en C. Een duisend en tagtig (1 080) vraelyste is uitgestuur. Drie honderd en twaalf (312) vraelyste is terug ontvang, wat ongeveer 35% verteenwoordig. Daar is op die posvlakke besluit omdat die meeste werknemers uit die nie-aangewese groep op die posvlakke teenwoordig is en omdat dit nie bestuur wat by die implementering van regstellende aksie betrokke is, insluit nie. Die data van hierdie posvlakke is ook aan die navorser beskikbaar gestel. Daar is besluit op Eskom omdat die maatskappy bekend is vir sy progressiewe beleid van regstellende aksie.

Die volgende ontledingstegnieke is gebruik:

- **Konstrugeldigheid:** Statistiese berekenings is gedoen om die konstrugeldigheid van die vraelys te bepaal. Die vyf aliënasievariante van Seeman is as vyf faktore gebruik. Daar is 'n konstrugeldigheidsoefening gedoen om te bepaal of die items van die verskillende variante 'n enkele faktor onttrek en om die kommunaliteit van die items te bepaal. Na die onttrekking van enkele items het al die variante 'n enkele faktor onttrek. Die korrelasie van die items is ook hoog, met ander woorde die items in 'n spesifieke faktor meet dieselfde dimensie ('n volledige bespreking volg in Hoofstuk 8.3.1).
- **Cronbach Alpha-waardes:** Die Cronbach Alpha-waardes is bepaal om die interne konsekwentheid aan te dui. By al die faktore is 'n goeie Cronbach Alpha-waarde gevind. Dit is veral bevredigend vir 'n nuwe vraelys. 'n Aanvaarbare Cronbach' Alpha-waarde word as 0,5 beskou, maar hoe hoër hoe beter. Die verskillende faktore se Cronbach Alpha-waardes was tussen 0.65 en 0.76 ('n volledige bespreking volg in Hoofstuk 8.3.2).
- **Gemiddelde interitem-korrelasie:** Die gemiddelde interitem-korrelasie is bereken om te bepaal hoe sterk of hoe swak items binne die faktore met mekaar verband hou. Die ideale waarde is tussen 0,15 en 0,5. Al die waardes van die items binne die faktore is binne die verlangde afsnypunte ('n volledige bespreking volg in Hoofstuk 8.3.3).
- **Beskrywende statistiek en gemiddeldes:** Daar is gekyk of sekere items voorkom wat hoër meet as ander. Gefokusde intervensies kan dan ontwikkel word. Die verskil in die gemiddeldes van die faktore is egter so klein dat dit nie werklik dui op uitskieters wat gebruik kan word nie ('n volledige bespreking volg in Hoofstuk 8.3.4).

- **Faktorkorrelasie:** Die korrelasie van die faktore is besonder hoog. Daaruit kan afgelei word dat die faktore waarskynlik een onderliggende dimensie meet. In hierdie studie is die dimensie aliënasie (’n volledige bespreking volg in Hoofstuk 8.3.5).
- **Biografiese groepverskille:** Die effek en bestaan van afwykings tussen verskillende subgroepe binne die populasie is getoets. Dit is om te bepaal of daar verskillende belewenisse van aliënasie onder die verskillende subgroepe voorkom. Die afwyking tussen mans en vroue het slegs ’n medium effek en is nie prakties betekenisvol nie. Dieselfde geld ook vir die taalgroepe Afrikaans en Engels. Onder enkele ouderdomsgroepe is daar wel afwykings wat prakties betekenisvol is. Dit word bespreek saam met die ander biografiese groepverskille in Hoofstuk 8.3.6 bespreek.

Elke aliënasievariant met sy verskillende elemente is afsonderlik bespreek. Die bevindinge is kortliks met die tersaaklike teorie toegelig. ’n Volledige bespreking vind in Hoofstuk 8.4 plaas.

Die verskillende kommentare word in Hoofstuk 8.5 bespreek. Die kommentare is gebruik om verdere riglyne vir maatskappy te ontwikkel.

1.4 Operasionalisering van enkele sleutelbegrippe

Regstellende aksie is ’n tydelike statutêre intervensie wat daarop gemik is om gelyke indiensnemingsgeleenthede daar te stel. Dit word gedoen deur benadeling van die verlede uit die weg te ruim en die fokus op opheffing te plaas, sodat daar op gelyke voet in die arbeidsmark meeding kan word. Die uitdaging wat aan die implementering van regstellende aksie gestel word, is om nie nuwe vorme van benadeling en diskriminasie te skep nie. (Hierdie omskrywing is uit verskillende definisies saamgestel. Sien Hoofstuk 4 vir ’n meer volledige definisie van regstellende aksie). (Let wel: die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998) maak nie voorsiening vir ’n tydelike intervensie of verwys nie

na metodes om *nie* nuwe vorme van diskriminasie te skep nie. Die Wet op Gelyke Indiensneming word in Hoofstuk 6 bespreek).

Aangewese groepe, soos gedefinieer in die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998) is swartmense, vroue en gestremdes. *Swartes* is 'n generiese term wat op swartes, kleurlinge en Indiërs dui. Wit vroue word vir die doeleindes van hierdie studie as deel van die nie-aangewese groep beskou. Die gestandaardiseerde verskil tussen die resultate van die vraelyste tussen wit mans en vroue het so 'n klein effek dat dit nie sin maak om hulle afsonderlik te bespreek nie.

Die **nie-aangewese groep** is vir die doeleindes van hierdie studie wit werknemers.

Aliënasië ontstaan waar 'n breuk tussen die individu en sy werkaktiwiteite aanwesig is. Die individu word deur eksterne magte gemanipuleer en is van sy produk verwyder. Hierdie breuk het magteloosheid, normloosheid, betekenisloosheid, isolasie en selfaliënasië tot gevolg (Hierdie omskrywing is uit verskillende definisies saamgestel; sien Hoofstuk 2.3 vir volledige definisie).

Die **menseverhoudinge-beweging** het gesoek na antwoorde op hoe werk georganiseer kan word, hoe mense bestuur kan word en hoe werksinhoud verander kan word sodat frustrasie en aliënasië beperk kan word. Die beweging was die grondslag van die motiveringskool.

Werksbevrediging is 'n komplekse verskynsel met baie fasette. 'n Mens se werk is nie net 'n fisiese aktiwiteit nie. Dit sluit ook interaksie met medewerknemers en bestuurders, funksionering binne 'n organisasie se beleidsraamwerk en werksomstandighede in (Robbins, 2000:77).

Werksbetrokkenheid word volgens Schultz en Schultz (1994:289) met motivering en werksbevrediging verbind. Hoe sterker die persoon se betrokkenheid by werk, hoe groter is die persoon se werksbevrediging (Muchinsky, 1990:295). Volgens Robbins

(2000:69) is werksbetrokkenheid die graad waartoe 'n individu psigologies met sy werk identifiseer asook die belangrikheid van prestasie vir 'n persoon se eiewaarde.

Organisasieverbondenheid is 'n verdere faktor wat met werksbevrediging en motivering verbind word (Muchinsky, 1990:295). Indien 'n persoon hom tot iets verbind voel, neem hy besitreg daarvan. Verbondenheid is besitreg en volledige identifikasie.

NB: Behalwe waar daar duidelik na 'n spesifieke geslag verwys word, word die manlike verwysingsvorm vir manlik én vroulik gebruik.

1.5 Ontplooiing van inhoud

In **Hoofstuk 1** word die inleidende gedagtes, probleem, doelwitte en metodes van ondersoek bespreek. Daar word ook enkele definisies/omskrywings gegee van die kernbegrippe wat regdeur die studie van toepassing is.

In **Hoofstuk 2** word aliënasie aan die hand van teorieë toegelig. Aangesien die invloed van regstellende aksie aan aliënasie gemeet word, word die aliënasieteorieë as basis van die studie beskou. Die volgende teoretici se uitgangspunte word volledig bespreek: Marx (as vader van die aliënasiebegrip), Seeman (wie se teorie deur die meeste navorsers gebruik word) en Blauner (wat Seeman se teorie in sy studie gebruik het). Aangesien die studie spesifiek oor die invloed van aliënasie in die wêreld van werk handel, word die betekenis van werk vir die mens ook in hierdie hoofstuk bespreek.

In **Hoofstuk 3** word 'n literatuuroorsig uitgevoer ten opsigte van die ontwikkeling van teorie, van Blauner se variante van 'n nie-gealiëneerde staat, tot hedendaagse teorie oor organisasie verbondenheid. Daar word gefokus op motivering werksbevrediging, werksbetrokkenheden organisasieverbondenheid. Teorieë wat verband hou met hierdie begrippe word bespreek.

In **Hoofstuk 4** word 'n literatuuroorsig oor regstellende aksie uitgevoer. Hier word gefokus op 'n deeglike omskrywing van die begrip en op enkele belangrike aspekte by die bestuur van regstellende aksie. Aangesien die studie spesifiek handel oor die invloed van regstellende aksie op aliënasië van die nie-aangewese groep, word ondersoek ingestel na die wyse waarop die nie-aangewese groep regstellende aksie beleef. Gevaarpunte met die implementering van regstellende aksie word ook geïdentifiseer. Modelle vir regstellende aksie word bespreek en metodes om regstellende aksie te implementeer, word ondersoek.

In **Hoofstuk 5** word 'n internasionale studie oor regstellende aksie uitgevoer. Regstellende-aksietendense oor die wêreld heen word geïdentifiseer. Daar word gekyk na die suksesrekord van regstellende aksie en negatiewe en positiewe tendense. Die lande wat vergelyk word is Suid-Afrika, die Verenigde State van Amerika, Indië, Sri Lanka en Maleisië. Die doel van die vergelyking is om te bepaal of daar toepassing vir Suid-Afrika is, uit die verskillende lande.

In **Hoofstuk 6** word die statutêre raamwerk waarbinne regstellende aksie funksioneer, ontleed. Daar word gekyk na die Grondwet van Suid-Afrika en die Wet op Gelyke Indiënsneming. Regspraak oor regstellende aksie word ontleed. Daar word ingegaan op regsbeginsels wat uitgekristalliseer het wat 'n raamwerk skep waarbinne maatskappye beleid kan ontwikkel wat beskerming aan die nie-aangewese groep bied. Uit dié inligting word 'n goeie praktykkode ontwikkel wat riglyne aan maatskappye sal gee ten opsigte van hoe om regstellende aksie toe te pas en terselfdertyd die aliënasië van die nie-aangewese groep te beperk.

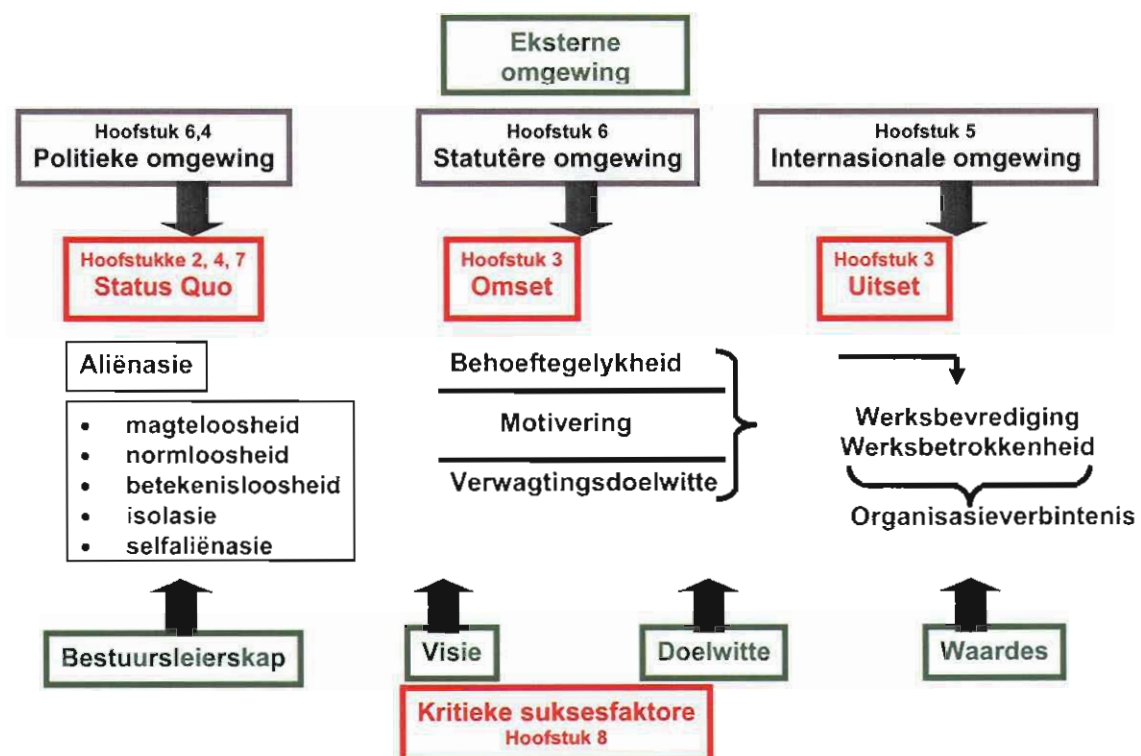
In **Hoofstuk 7** word die vernaamste bevindinge van die empiriese navorsing ontleed en verklaar. As navorsingstegniek word 'n vraelys, kommentare en gestruktureerde onderhoude gebruik.

In **Hoofstuk 8** word riglyne vir maatskappy vir die toepassing van regstellende aksie ontwikkel. Die hoofstuk integreer die literatuur uit verskillende hoofstukke. Die motiveringsteorieë word bespreek as instrumente om werknemers van 'n staan van aliënasië na nie-gealiëneerde uitsette soos werksbevreëding, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid te lei.

In **Hoofstuk 9** word enkele samevattende gevolgtrekkings en slotopmerkings oor die invloed van regstellende aksie op aliënasië van die nie-aangewese groep gemaak. Samevattende riglyne vir maatskappye oor hoe om die aliënasiëprobleem onder die loep te neem, word ook aangebied.

Die studie kan skematies soos volg voorgestel word. Die figuur word in hoofstuk 8 herhaal (figuur 26 p267) waar al die elemente van die studie saamgevat word.

Van aliënasië tot verbondenheid



Hoofstuk 2

Aliënasie in die werkplek

2.1 Inleiding

Volgens die probleemstelling word die invloed van regstellende aksie op die nie-aangewese groep aan die literatuuurbegrip aliënasie, gemeet. Dit is dus van die uiterste belang dat hierdie begrip uitvoerig bespreek moet word. Aliënasie dui op 'n breuk tussen die individu en sy werk (Herselman, 2004:122-130). Regstellende aksie, aliënasie en werk moet dus gesamentlik bestudeer word.

Die woord aliënasie het sy oorsprong in die Latynse woord wat *ander* beteken. Binne die aliënasie-begrip verwys *ander* na die mens wat *anders* funksioneer as volle mens. Hy is dus verneem van sy menswees. Hierdie andersheid word deur Seeman beskryf aan die hand van vyf variante, naamlik magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasie.

Werk is een van die faktore wat die mens se posisie in die sosiale stelsel bepaal (sien volledige bespreking van die betekenis van werk vir 'n mens in 2.2).

In die moderne gemeenskap het werk 'n betekenisvolle krag geword wat die mens kan beïnvloed (Reskin, 1992:253). Werk verskaf aan 'n persoon sy identiteit in die samelewing en in sy gesin en bepaal in 'n groot mate die erkenning en agting wat hy geniet (Francisco-la Grange, 1991:3). Werk het dus ook 'n sosiale aspek en hierdeur maak die werker kontak met ander mense (Sayers, 2003:107-130).

Volgens Van der Merwe (1987:30) is werk 'n noodsaaklike en onvermydelike deel van die mens se bestaan. Werk is 'n geleentheid om jou roeping te vervul en om jou talente en gawes in diens van ander te stel (Voster, 2006:220-230). Soos reeds vroeër genoem, word individue van jongs af aan reeds gesosialiseer om gedurende hul

volwasse lewe, deur werk 'n bydrae tot die samelewing te lewer. Gepaard hiermee is daar ook die individu se bewustheid daarvan dat hy van sy behoeftes kan bevredig deur te werk. Uit hierdie positiewe betekenis van werk kan afgelei word dat die afwesigheid van werk ingrypende gevolge op die emosionele reaksie van die individu sal hê. Afwesigheid van werk sal onder meer die volgende insluit: selfbewustheid, vereensaming, onttrekking en 'n opskorting van moontlikhede van diensbaarheid, wat weer gevoelens van ongemak en selfs skuld tot gevolg het (Francisco-la Grange, 1991:3). Voster (2006:220-230) waarsku ook dat regstellende aksie nie 'n invloed moet hê op 'n persoon se diensbaarheid nie.

Die besondere betekenis van die mens in sy werk gee aanleiding daartoe dat 'n werknemer hom met sy werk en die onderneming waar hy werksaam is, identifiseer. Die werker identifiseer hom met die onderneming wanneer hy betrokke voel by sy werk. Die identifikasie met die onderneming is dikwels die uitvloeisel van innerlike behoeftes aan persoonlike waarde en vervulling. Vervulling kan verkry word indien die werker hom met die onderneming identifiseer en die sukses van die onderneming sy eie maak (betrokkenheid, identifikasie en verbondenheid word volledig in Hoofstuk 3 bespreek).

Indien omstandighede in die onderneming tot gevolg het dat die werker hierdie gevoel van identifikasie verloor, kan dit aanleiding gee tot aliënasië (Van der Merwe, 1987:32). Lindio-McGovern (2004:217) stel dit nog sterker en sê dat aliënasië 'n proses van ontmensliking is wat omskryf kan word as 'n sosiale toestand waarin die mens nie toegelaat word om sy volle potensiaal te bereik nie en dit ontnem hom deelname aan sosiale, politieke en ekonomiese aktiwiteite (sien volledige bespreking van die begrip *aliënasië* in 2.3).

Schouwstra (1992:16) beweer dat aliënasië 'n ernstige probleem is waardeur werknemers tans gekonfronteer word. Die begrip *aliënasië* is egter dinamies en verkry nuwe betekenis wanneer die omstandighede en tydsgees verander. (In Hoofstuk 4 word regstellende aksie as 'n nuwe ingreep van 'n stelsel op die wêreld van werk bespreek. Dit word beskou as 'n stelsel wat 'n invloed kan hê op nuwe vorme van aliënasië. Die praktiese invloed van die teoretiese konsep *aliënasië* op die

omstandighede van die dag moet bepaal word. In hierdie hoofstuk sal aliënasië teen die agtergrond van regstellende aksie bespreek word.)

Schweitzer (Geyer en Heinz, 1991:44) wys daarop dat Marx ook betekenis aan aliënasië gegee het teen die agtergrond van die omstandighede van sy tyd. Marx se teorie en konsepte oor aliënasië was uit reaksie op die voortdurende maatskaplike verandering en teenstrydighede van sy tyd. Vir die doeleindes van hierdie studie word aliënasië bestudeer teen die agtergrond van die moderne werklikhede. Een so 'n werklikheid is die nuwe ekonomie en die invloed daarvan op die werkplek. Nuwe tegnologie, massakommunikasie, kubermodelle, rekenaars, inligtingprosessering en kennisontploffing speel 'n toenemende rol in gemeenskappe. In die tweede plek moet aliënasië ook beoordeel word teen die agtergrond van die politieke werklikheid vir werknemers. Die nuwe multikulturele omgewing het nuwe dimensies rakende aliënasië na vore gebring (Herselman, 2004:122-130). Die sukses in die soeke na oplossings vir probleme wat met aliënasië verband hou, hang grootliks af van hoe suksesvol historiese veranderinge in 'n spesifieke tydperk bestudeer word. Dit verg voortdurende bywerking en verandering in teorieë en konsepte (Schweitzer in Geyer en Heinz, 1991:44). In hierdie studie sal die aliënasiëbegrip teen die agtergrond van regstellende aksie bestudeer word. Om regstellende aksie te bestudeer sal sekere aanpassings aan die aliënasiëteorie en -konsepte aangebring word.

Alhoewel skrywers reeds vóór Marx oor die begrip *aliënasië* geskryf het, kan Marx as die vader van die gedagte beskou word. Marx is van mening dat die industriële werker gealiëneer is omdat hy nie betekenisvolle selfbevrediging ervaar nie. Dié gebrek aan betekenisvolle selfbevrediging kan toegeskryf word aan die uitbuiting van die kapitalistiese samelewing (Ritzer, 1992:27-28; Blauner, 1964:2). In die lig van sy status as "vader" van hierdie gedagte, word Marx se teorie volledig in Hoofstuk 2.4 bespreek.

Afgesien van Marx het skrywers soos Weber, Durkheim, Merton, Goffman en Riesman ook aliënasië bestudeer. Seeman (1959:783-791) het in sy referaat *On the meaning of alienation* verskillende sieninge van aliënasië bestudeer en saamgevat. Hy onderskei in sy ondersoek die volgende vyf variante:

- magteloosheid
- betekenisloosheid
- normloosheid
- isolasie
- selfaliënasië.

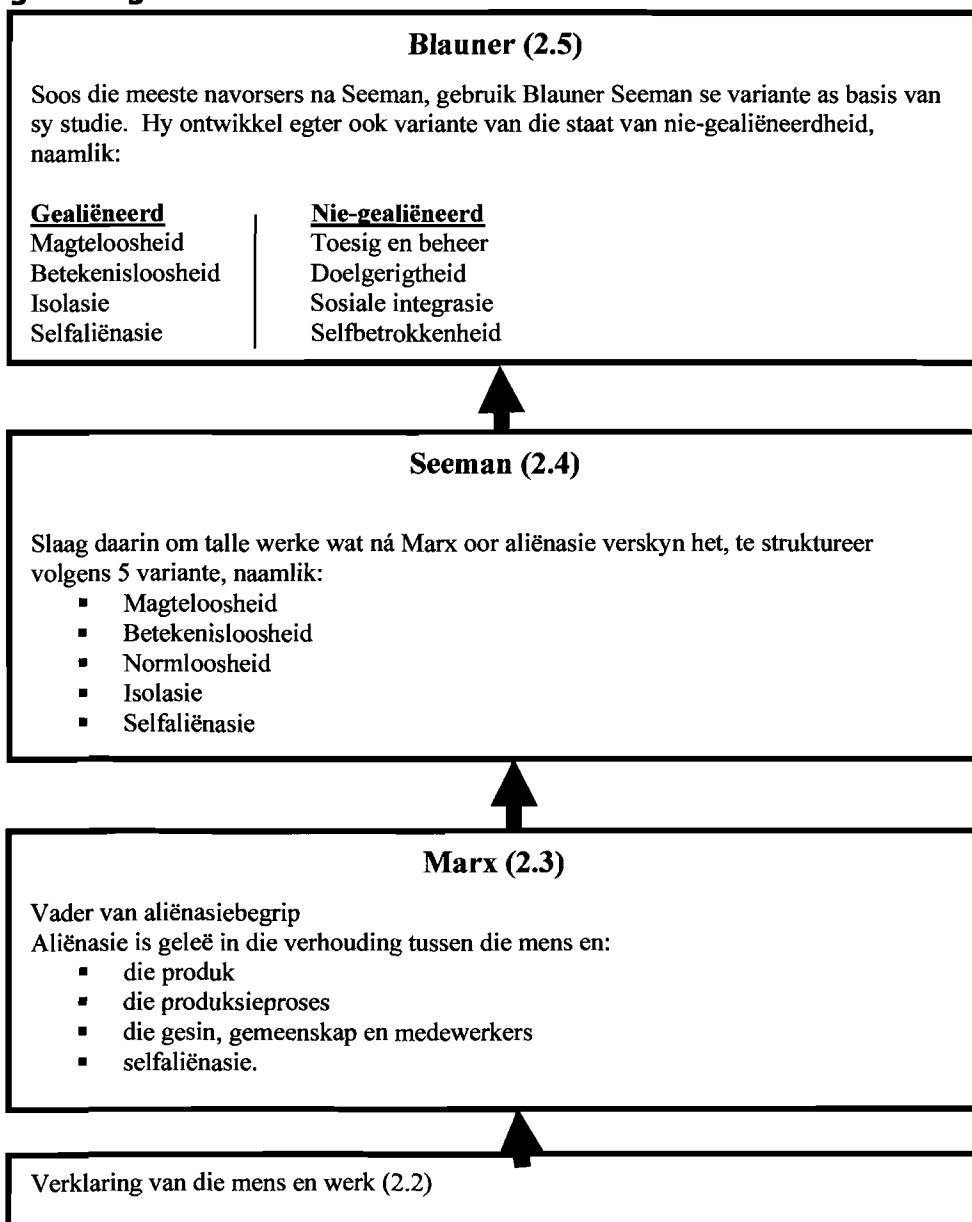
Hierdie variante word sedert die publikasie van Seeman se referaat deur die meeste navorsers oor hierdie onderwerp gebruik (Geyer en Heinz, 1991:15). In die lig van Seeman (1959:783-791) se samevattende beskouing oor aliënasië (wat wyd deur navorsers gebruik word), word die teorie volledig in hierdie studie bespreek en as basis vir die empiriese navorsing gebruik (sien Hoofstuk 2.5).

Een van die beste voorbeelde van 'n studie wat die dimensies van Seeman toepas, is dié van Blauner (1964:1-184): *Alienation and Freedom*. Om te bepaal hoe die dimensies van Seeman in praktyk deur 'n navorser toegepas is, word hierdie studie ook bespreek.

Die aliënasiëbegrip word in die onderhawige studie bestudeer teen die agtergrond van werk en die betekenis daarvan. Die doel van hierdie hoofstuk is dan ook verder om die aliënasiëbegrip grondig te verstaan, ten einde die invloed van regstellende aksie (wat in Hoofstukke 3 en 4 volledig bespreek word) op aliënasië van die nie-aangewese groep te bepaal (vergelyk die probleemstelling en doelstellings in Hoofstuk 1). Die metode wat gevolg word om die doel van hierdie hoofstuk te bereik, is eerstens om die betekenis van werk te bepaal, en tweedens om die begrip *aliënasië* te verklaar. Laasgenoemde vind plaas deur die bestudering van:

- Marx as die vader van aliënasië;
- die samevattende raamwerk van Seeman;
- die praktiese studie van Blauner wat die raamwerk van Seeman geïmplementeer het en
- die skep van 'n nie-gealiëneerde staat (sien skematiese voorstelling van teoretiese hoofstukke, Figuur 2).

Figuur 2: Skematiese voorstelling van die teorieë wat in hierdie hoofstuk gebruik gaan word:



2.2 Die mens en werk

2.2.1.1 Werk en arbeid

Werk en arbeid word in die taalgebruik as sinonieme beskou, behalwe in gevalle waar hulle as selfstandige naamwoorde gebruik word, wanneer werk gewoonlik as die produk van arbeid beskou word, byvoorbeeld 'hy het goeie werk gedoen'. Volgens Arendt (Van Wyk, 1988:7) dui hierdie twee woorde op twee uiteenlopende dimensies.

Arendt (Van Wyk, 1988:7) verduidelik die begrip *arbeid* as die handeling wat nodig is vir die mens se voortbestaan. Dit is 'n blywende handeling wat slegs deur die dood beëindig word. Omdat arbeid nie in die werkplek afgehandel word nie, beweer Arendt (Van Wyk, 1988:7) dat Marx se argumente oor aliënasing nie op die gebied van *arbeid* nie, maar slegs op die gebied van *werk* toegepas kan word.

Volgens Schouwstra (1992:9) is werk die wyse waarop 'n persoon 'n handeling uitvoer om 'n taak te verrig. Hierdie handeling hou vir hom sekere voordele in, hetsy geldelik of andersins.

Werk sluit ook dié dinge in wat die mens produseer. Werk word gerig op die duursaamheid van hierdie dinge en die stabiliteit van die lewe. Hierdie stabiliteit help 'n mens om sy identiteit te behou. Die mens herken homself dus aan sy produkte. Deur sy werk skep die mens 'n objektiewe wêreld waarin hy kan woon en van sy eie bestendigheid verseker kan wees (Van Wyk 1988:7).

Francisco-la Grange (1991:4) meen werk is die volgehoue aktiwiteite op vasgestelde tye en bepaalde plekke deur 'n volwassene in die formele situasie, in die private en openbare sektore, volgens aanstelling of selfbenoeming en teen gereelde finansiële vergoeding vir die produsering, lewering en verspreiding van goedere en dienste.

Werk kan ook beskou word as die liggaamlike of geestelike inspanning wat daarop gerig is om iets te doen of te maak (HAT, 1994:1267). Noon en Blyton (1997:9) sluit by hierdie definisie aan deur te sê dat werk 'n aktiewe poging is om 'n doel te bereik.

Uit bogenoemde beskouinge is dit duidelik dat werk die aktiwiteit is wat produkte voorbring wat 'n intrinsieke of ekstrasieke vergoeding vir die individu tot gevolg het en stabiliteit in sy lewe teweeg bring. Dit is 'n aktiwiteit met 'n spesifieke doel wat meer voortbring as wat nodig is vir die mens se voortbestaan. Dit voeg dus waarde tot die lewe toe en is tydelik.

Vir die doel van hierdie studie word gefokus op werk wat verrig word in 'n werkgewer/werknemer-verhouding.

2.2.1.2 Die betekenis van werk

Die formulering van die probleemstelling van die studie is soos volg: *Die ingreep wat regstellende aksie in Suid-Afrika op die wêreld van werk van die nie-aangewese groep maak, kan lei tot 'n gevoel van magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasie, wat aliënasie tot gevolg het.*

In hierdie studie word spesifiek gefokus op regstellende aksie in die werksituasie. Dit is belangrik om die betekenis van werk vir die mens te verstaan, sodat, indien daar 'n ingreep soos regstellende aksie op 'n persoon se werk gemaak word, die impak daarvan begryp kan word. Die belewenis en persepsie van die nie-aangewese groep en die invloed van regstellende aksie op hul werk, word in Hoofstuk 4 bespreek.

Sayers (2005:606-616) skryf dat, indien mense gevra word waarom hulle werk, die antwoord dikwels is, om 'n lewe te maak. Dit is dus 'n onaangename taak wat liefers vermy sou word indien moontlik. Hierdie sienings is so wyd dat daar waarheid in moet steek. Indien 'n mens egter dieper begin krap, word gevind dat houding teenoor werk baie meer ingewikkeld is en dit dikwels die teenoorgestelde van die tradisionele siening van werk is.

Applebaum (1992:338) beskou werk as 'n noodsaaklike deel van die menslike lewe. Die noodsaaklikheid lê nie net daarin dat werk in materiële behoeftes voorsien nie, maar omdat dit ook 'n menslike aktiwiteit is, net soos menslike denke en ander menslike eienskappe. Werk kan vervullend wees. Dit moet 'n uitdrukking wees van ons kreatiewe kragte en nie eenvoudig 'n middel tot 'n doel nie (Sayers, 2003:606-616).

Scarpitti en Andersen (1992:531) voeg by dat werk 'n sentrale deel van die menslike ervaring is en dat dit deur jare van opleiding en voorbereiding voorafgegaan word. Werk vorm die daaglikse roetine, identifiseer sosiale identiteit en bepaal die omvang van materiële besittings. Volgens Marx maak werk 'n sentrale en fundamentele deel uit van die mens se lewe. Werk het die potensiaal om vervullende en bevrydend te wees. Werk is uniek aan die menslike spesie en onderskei hom van die dier. Alhoewel diere, soos bye, wel werk, word die mens volkome mens deur sy werk (Sayers, 2003:107-130).

Deur te werk vorm die mens sy realiteit. Wanneer die mens van die geleentheid ontnem word om werk as kreatiewe lewensaktiwiteit te verrig, sal aliënasië intree. (Die verband wat Marx tussen aliënasië en produktiewe aktiwiteit lê, word in 2.4.3 bespreek).

Die Inisiatief vir Sosiale Verandering en Ekonomiese Lewe het in die Verenigde Koninkryk die belangrikheid van werk ondersoek (Noon & Blyton, 1997:36). Van die respondente het 68% gesê dat hulle werk om aan hulle eksterne behoeftes te voorsien (geld, kos en klere). 'n Verrassende 26% het gesê hulle werk nie vir geld nie, maar om intrinsieke redes (genieting, bevrediging en 'n gevoel dat iets bereik word) (Noon & Blyton, 1997:36). Die bevinding dat die mens om intrinsieke redes werk, sluit aan by Marx se siening (soos bespreek in 2.4.3) dat aliënasië intree indien werk vir 'n persoon nie 'n kreatiewe lewensaktiwiteit is nie, maar bloot die vervaardiging van 'n produk (Lefever & Lefever, 2001:41). 'n Opsomming van die Inisiatief vir Sosiale Verandering en Ekonomiese Lewe se studie oor die betekenis van werk word in Tabel 1 weergegee.

Tabel 1: Die Inisiatief vir Sosiale Verandering en Ekonomiese Lewe se studie oor die betekenis van werk

Rede	Persentasie (%)
Ekstrinsiek: (Geld, kos, klere)	68
Intrinsiek: (Genieting, bevrediging, gevoel dat iets bereik Word)	26
Ander: (Nie gespesifiseer)	6

Bron: Aangepas uit Noon en Blyton (1997:37)

Noon en Blyton (1997:34) is van mening dat werk 'n sentrale konsep is waarvolgens 'n mens gedefinieer word. Dié beskouing sluit aan by Ritzer (1992:27-28) se mening dat die mens fundamenteel 'n produktiewe wese is. 'n Eenvoudige bewys hiervoor lê in die feit dat kinders dikwels gevra word *wat* hulle eendag gaan word en volwassenes gedurig gevra word *waar* hulle werk. Indien 'n persoon dus sy werk verloor, sal dit 'n invloed hê op sy siening van homself en die wêreld waarbinne hy hom definieer. Die onsekerheid wat regstellende aksie byvoorbeeld aan 'n persoon se werksekerheid teweeg bring, sal dus ook onsekerheid bring oor die manier waarop hy hom en die wêreld waarbinne hy beweeg, definieer (Botha, 1997:14) (sien volledige bespreking oor die nie-aangewese groep se belewenis van regstellende aksie en die verband tussen regstellende aksie en aliënasië in Hoofstuk 4).

Wallace en Wallace (1989:392) brei verder uit oor die belangrikheid van werk as 'n bepaler van sosiale status. Die posisie wat 'n persoon in die samelewing bekleed, hou verband met elke aspek van sy lewe, naamlik sy lewenstandaard, gesondheid, lewensverwagting, politieke affiliasie, geloof en selfs sy selfrespek. Francisco-la Grange (1991:6) wys daarop dat indien werksbevrediging nie ervaar word nie, die rol van die mens as broodwinner (ook ten opsigte van ander rolle wat hy binne die gemeenskap vervul), verskraal en verarm.

Veral in die Westerse samelewing is die hoofbepaler van sosiale status die individu se beroep. Die werk wat die individu verrig, bepaal die status en aansien wat hy in die gemeenskap geniet. Die vergoeding wat die individu vir sy werk ontvang, byvoorbeeld sy salaris, het ook heelwat met sy status te make. Geld kan selfs status koop. Die man se beroep is die hoofbepaler van die gesin se status, wat weer op sy beurt die gesin se sosiale stand bepaal. Beroepstatus van die man bepaal in 'n groot mate die lewenstandaard van die gesin.

Blauner (1964:viii) stem met bogenoemde skrywers saam en meen verder dat die aard van 'n mens se werk sy hele sosiale karakter en individuele persoonlikheid beïnvloed, asook sy suksesvolle (of onsuksesvolle) deelname in 'n gemeenskap en sy sin vir waarde en selftrots. Werk het dus ook 'n sosiale aspek. Deur werk maak die werker kontak met ander mense (Sayers, 2003:107-130).

Werk is die belangrikste enkele lewensaktiwiteit van die meeste mense met betrekking tot tyd en energie. Die gehalte van werklewe beïnvloed die gehalte van gesinslewe, ontspanningstyd en die wesenlike gevoel oor die self. Sin vir waarde, selftrots en die verbetering van gehalte van werklewe is alles nodig om 'n nie-gealiënerde staat te skep (Blauner, 1964:184). (Sien volledige bespreking oor Blauner se studie *Alienation and Freedom* en die skep van 'n nie-gealiënerde staat in 2.8.)

Vir Van Hemert (1989:12-13) bied werk sekuriteit en bevrediging en moet dit sin en betekenis aan die lewe gee. 'n Persoon wat 'n vol lewe lei, sal dus in 'n groter mate in staat wees om positief te wees en om 'n balans te kan vind tussen sy professionele en persoonlike lewe. So 'n persoon kan 'n suksesvolle mens wees wat oral doeltreffend sal funksioneer. Werk dien as 'n arena waarbinne bestaansbehoefte, identiteitsbehoefte, selfgeldingsbehoefte, verwantskapsbehoefte en groei-behoefte bekend gemaak kan word en aandag kan geniet (Francisco-la Grange, 1991:3).

Ná die industriële revolusie was werk een van die groot bepalers van die selfbeeld van die werknemer (Van der Merwe, 1987:34).

Werk kan ook beskou word as 'n voortdurende strewe om aan die vereistes wat die lewe aan 'n individu stel, te voldoen. Die gemeenskap is gesteld op sukses. Ten einde aanvaar te word, is dit belangrik om sukses in die oë van die gemeenskap te behaal. Omdat sukses vandag die beste in die werksituasie realiseer, is dit dus voor die hand liggend dat werk met sukses gekoppel word. 'n Werker se posisie in die organisasie-hiërargie gee 'n duidelike beeld van die sukses wat hy behaal het. Frustrasie sal dus ervaar word indien opwaartse mobiliteit eerder in verband met jou ras en geslag gebring word, as in verband met jou vaardighede en meriete (sien volledige bespreking van die nie-aangewese groep se belewenis en persepsies van regstellende aksie in Hoofstuk 4).

Identifikasie met 'n werker se organisasie is dikwels 'n uitvloeisel van sy innerlike behoefte aan persoonlike waarde en vervulling. Laasgenoemde kan slegs verkry word deur hom met die organisasie te identifiseer en sodoende die sukses van die organisasie sy eie te maak. 'n Gevaar van regstellende aksie is dat die kultuur van die organisasie juis vir die werknemer vreemd raak en identifikasie met die onderneming dus al geringer word. Vier en sestig persent (64%) van die respondente in die empiriese ondersoek van hierdie studie voel hulle nie deel van Eskom nie. Bykans die helfte van die respondente het aangedui dat hulle oorweeg om Eskom te verlaat as gevolg van die toepassing van regstellende aksie ('n volledige bespreking van die empiriese studie vind in Hoofstuk 7 plaas).

Om die mate te bepaal waarin mense aan hulle werk verbind is, is 'n studie oor die betekenis van werk in agt verskillende lande geloods. Die respondente is gevra wat hulle sou doen indien hulle skielik 'n groot som geld sou wen en genoeg sou hê om nooit weer nodig het om te werk nie. Die resultaat is hieronder in Tabel 2 saamgevat:

Tabel 2: Die betekenis van werk

	Sal nie verder werk nie	%	Sal voortgaan met werk	%	Sal voortgaan - onder ander omstandighede	%
1	Brittanje	31	Japan	66	Brittanje	53
2	Wes-Duitsland	30	Joego-Slawië	62	VSA	49
3	België	16	Israel	50	België	47
4	Nederland	14	Nederland	42	Nederland	44
5	VSA	12	VSA	39	Wes-Duitsland	39
6	Israel	12	België	37	Israel	37
7	Japan	7	Wes-Duitsland	31	Joego-Slawië	34
8	Joego-Slawië	4	Brittanje	16	Japan	27

Bron: Aangepas uit Noon en Blyton (1997:39)

Uit navorsing deur Gallie en White (1993:67-69) is die volgende faktore geïdentifiseer wat 'n invloed het op verbondenheid tot werk ('n volledige bespreking oor verbondenheid word in Hoofstuk 3 gedoen):

- Hoe meer kwalifikasies, hoe groter die verbondenheid tot werk. Regstellende aksie het tot gevolg dat 'n gevoel ontstaan dat harde werk nie 'n persoon se toekoms in 'n onderneming kan bepaal nie, aangesien vaardige persone deur onervare persone vervang word (Fischer, 1996:30).
- 'n Gevoel van sukses in die beroep sal 'n positiewe verbondenheid tot werk hê. Regstellende aksie lei egter tot beroepsonsekerheid (Botha, 1997:14).
- Indien harde werk 'n belangrike waarde vir die individu is, sal daar groter verbondenheid tot die werk wees.
- 'n Individu se gevoel van beheer oor sy eindbestemming in die werksituasie sal positief op verbondenheid inwerk. Regstellende aksie het egter 'n gevoel van magteloosheid tot gevolg, omdat die nie-aangewese groep van die proses uitgesluit is.

Volgens Francisco-la Grange (1991:5) bied werk, wanneer dit oorwegend met genoegdoening verrig word, ook aan mense die geleentheid om in die volgende algemene behoeftes te voorsien:

- Orde in die lewe, wat mense help om hulle tyd te beplan, te struktureer en te organiseer. Op hierdie manier kan hulle energie-doeltreffend ten opsigte van hul tydsbesteding wees.
- Sosiale verkeer buite die gesin, sodat wyer maatskaplike netwerke beskikbaar gestel word.
- Die binding met die samelewing (en in sommige gevalle die internasionale wêreld) om isolasie, vervreemding en vereensaming teen te werk.
- Kontak met die werklikheid, die eise daarvan en die voorregte daarin.
- Die gee en ontvang van leiding; om ander te beïnvloed of tevrede te stel.
- 'n Besliste en herkenbare rolbesetting en die status wat 'n rolbesetting verleen.
- Geleenthede om kennis, tegnieke, vaardighede en kreatiwiteit te beoefen, te ontwikkel en daarmee te eksperimenteer.
- Persoonlike identiteit, waarvan ander mense bewus sal wees en gepaardgaande selfagting wanneer daar in die werksituasie presteer word.
- Die bereiking van inspirerende persoonlike doelwitte; om met verwagtinge te leef en die self te aktualiseer.
- Nuwe ervarings, opwindings en avontuur, wat lei tot innovasie in 'n bestaande werksituasie of verandering van werk.
- Belangstellings wat deur die werksituasie bevorder word en wat op die huis oorgedra kan word.

Tabel 3: Opsomming van die betekenis van werk.

Sosiale Betekenis	Ekstrinsieke betekenis	Intrinsieke betekenis
Identifiseer sosiale identiteit. Bepaal sosiale status. Bepaal gehalte van gesinslewe. Bepaal wyer maatskaplike netwerke.	Bepaal omvang van materiële besittings, bv. geld, kos, klere. Bepaal lewenstandaard.	Voel dat iets bereik word. Bepaal basiese gevoel van self. Gee sin en betekenis aan lewe. Bepaal sosiale karakter en individuele persoonlikheid. Bepaal verbondenheid tot werk. Geleentheid tot selfontwikkeling. Kan bron van frustrasie, teleurstelling, onvergenoegdheid, ontevredenheid, frustrasie en magteloosheid wees. Kan lei tot selfbewustheid, vereensaming en onttrekking.

Bron: Saamgestel deur skrywer uit verskeie bronne

Uit bogenoemde tabel kan afgelei word dat die ekstrinsieke, intrinsieke en sosiale betekenis van werk 'n groot invloed op elke mens sal uitoefen.

Van der Merwe (1987:30) waarsku egter dat werk nie 'n eenvoudige en ongekompliseerde aktiwiteit is nie. Werk wat basies sosiaal van aard is, beteken dat daar interaksie bestaan tussen die werker, sy werkgever en ander betrokkenes. Interaksie met die werkgever en ander betrokkenes lei daartoe dat die werker positiewe en negatiewe evaluasies ten opsigte van sy werksituasie maak. Die evaluasies van die wyse waarop die werker sosiale verhoudinge hanteer, is afhanklik van die betekenis wat hy aan werk heg, asook van sy oriëntasie ten opsigte van die werk.

Met betrekking tot die negatiewe belewenis van werk wys Francisco-la Grange (1991:5) daarop dat intrinsieke faktore (eerder as fisiese werksomstandighede) werkuitsette bepaal. Die verontagsaming van die belangrike rol wat intrinsieke faktore speel, kom

steeds by ondernemings voor. Dit bring mee dat werknemers hul werk as 'n bron van teleurstelling, onvergenoegdheid, ontevredenheid en frustrasie beleef en dat magteloosheid oor hul bedingingsvermoë begin ontstaan. Die negatiewe konnotasies wat aan werk gekoppel is, word ook geassosieer met diskriminasie op grond van geslag, ras en status en kan lei tot selfbewustheid, vereensaming en onttrekking. Die negatiewe intrinsieke gevolge van regstellende aksie op die belewenis van werk word veral deur selfaliënasië bepaal. Een en sestig persent (61%) van die respondente in die empiriese deel van hierdie studie het aangetoon dat hulle selfaliënasië ervaar. Vyf en sestig persent (65%) voel dat hulle hulle nie ten volle in Eskom kan uitleef nie en 65% voel dat hulle nie na waarde vergoed word nie. Regstellende aksie hou dikwels vir lede van die nie-aangewese groep 'n negatiewe konnotasie in en word as omgekeerde diskriminasie ervaar (Muller & Roodt, 1998:26-32). Bykans al die respondente (97%) in die studie dui aan dat hulle ongemaklik voel met die manier waarop regstellende aksie in Eskom toegepas word ('n volledige bespreking van die empiriese studie vind in Hoofstuk 87plaas). Volgens Heroldt en Marx (1999:70) verteenwoordig regstellende aksie 'n onaangename diskriminerende proses vir persone wat daarvan uitgesluit word. Volgens Olen en Barry (1991:306) gee regstellende aksie aanleiding tot gevoelens van magteloosheid onder lede van die nie-aangewese groep (sien bespreking van regstellende aksie en diskriminasie in Hoofstuk 4). Die doel van hierdie studie is om te bepaal of regstellende aksie die wêreld van werk vir die nie-aangewese groep sodanig kan beïnvloed dat dit tot aliënasië kan lei. Aliënasië vind juis gestalte in 'n gevoel van magteloosheid, teleurstelling, frustrasie en onttrekking. Seeman (1959:784-791) onderskei, soos reeds genoem, vyf dimensies van aliënasië, naamlik magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië. Die aliënasiëbegrip word vervolgens volledig bespreek.

2.3 Die aliënasiëbegrip

Ollman (1976:132) se benadering, naamlik dat daar nie 'n onderskeid tussen aliënasië en vervreemding getref hoef te word nie, word gevolg. In hierdie studie word die begrip aliënasië gebruik. Cox (2000:7) sluit by hierdie siening aan en meen dat vervreemding (*entfremdung*) en aliënasië (*entaüsserung*) afwisselend gebruik kan word. Marx het

egter vervreemding beskou as 'n ekstreme vorm van aliënasië (Lindio-McGovern, 2004:217-238).

Vir die doel van hierdie studie word gefokus op aliënasië met betrekking tot werk. In hierdie hoofstuk word slegs op die begrip aliënasië gefokus. Die verband tussen regstellende aksie en aliënasië en die integrasie van die empiriese bevindinge word in Hoofstuk 4 gelê.

Marx (Cox, 2000:1) is van mening dat aliënasië die verwydering van die mens van sy werk beteken – 'n breuk ontstaan tussen die individu en sy lewensaktiwiteite. Die moderne mens is van sy produk of materiële wêreld verwyder (Lefever & Lefever, 2001:40; Ollman, 1976:153). Marx is ook van mening dat indien werkers vervreem is van die vermoë om besluite te neem, dit aanleiding tot aliënasië sal gee.

Seeman (1959:784-791) definieer hierdie verwydering van die mens van sy produk en van sy materiële wêreld aan die hand van 'n raamwerk van vyf dimensies van aliënasië, naamlik:

- magteloosheid
- betekenisloosheid
- normloosheid
- isolasie
- selfaliënasië.

Möller en Haasbroek (1989:5; Bekker, 1974:66; Harvey, 1975:221; Van der Merwe, 1987:32) en talle ander skrywers definieer regstellende aksie aan die hand van Seeman se raamwerk van vyf dimensies van aliënasië. Affinnih (1997:2) sluit hierby aan en beweer dat aliënasië, afgesien van bogenoemde variante, ook tot eensaamheid en apatie lei. Herselman (2004:122-130) voeg nog 'n aliënasievariant by dié van Seeman, naamlik kulturele aliënasië.

Blauner (1964:32) definieer aliënasië aan die hand van Seeman se dimensies van aliënasië soos volg: wanneer 'n werker nie beheer het oor sy onmiddellike werkprosesse nie (magteloosheid); wanneer hy nie die doel van sy werk aan die oorhoofse produksiedoelwit kan koppel nie (betekenisloosheid); wanneer hy nie met die industriële gemeenskap kan integreer nie (isolasië) en wanneer hy misluk om by werksaktiwiteite betrokke te raak as metode van selfuitdrukking (selfaliënasië).

Haasbroek (1983:xiii) brei verder uit op die tema van verwydering en dui aan dat aliënasië na 'n toestand verwys waarin die individu geheel en al van homself verwyder is. Hy is nie meer in beheer van sy lewe nie en sy eie optrede is nie meer die produkte van sy eie skeppende denke nie. Die individu word deur magte waaroor hy geen beheer het nie, gemanipuleer, byvoorbeeld prosesse, beleid en prosedures in die werkplek. Hierdie aliënasië van die self deursuur al die verhoudinge van die mens, totdat hy uiteindelik gealiëneerd raak van alles waarmee hy in verbinding kom. Hierdie toestand bestaan as gevolg van 'n sosiale struktuur wat misluk het.

Bekker (1974:4) stel dit dat aliënasië die subjektiewe ervaring van 'n staat van ontevreedenheid is wat verband hou met die belewenis van teenstrydigheid tussen die werklike en die verwagte stand van sake. Affinnih (1997:3) stem met Bekker saam en beweer dat aliënasië dikwels verband hou met konflik tussen die individu en sy gemeenskap. Dit sluit aan by Marx (Cox, 2000:1) se tema van verwydering, wat later deur Seeman (1959:784-791) as die vyf aliënasievariante saamgevat is.

Fromm (1990:120) sluit by die tema van verwydering aan en beskou die gealiëneerdheid van die mens as dat hy homself as 'n vreemdeling beskou. Die persoon raak dus vervreem van homself. Marx (Cox, 2000:1) noem die vervreemding van die mens van homself 'n breuk tussen die individu en sy lewensaktiwiteite. Volgens Brookfield (2002:96) is Fromm ook van mening dat die invloed van aliënasië nie net in die werkplek beleef word nie. Dit spoel ook oor na die politieke arena, ontspanning en selfs intieme verhoudings. Die persoon beleef homself nie meer as die middelpunt van sy eie wêreld

nie en ook nie as die skepper van sy eie daed nie. Die persoon is gewoonlik net so buite bereik van homself as wat hy buite bereik van ander persone is.

Lefever en Lefever (2001:40) som die verwyderingstema op eenvoudige wyse soos volg op: Indien die mens se volle interaksie met die eksterne wêreld deur sy arbeid beperk word, sal aliënasië intree.

Volgens Lessing (1994:98) verwys aliënasië na 'n toestand waarin die individu geheel en al van homself verwyder is. Hy is nie meer in beheer van sy lewe nie, en sy optrede is nie meer die produk van sy eie skeppende denke nie. Die individu word deur magte gemanipuleer waarvoor hy geen beheer het nie. Hierdie aliënasië van die self deursuur al die verhoudinge van die mens totdat hy uiteindelik van alles waarmee hy in aanraking kom, vervreem is. Lessing se definisie (1994:98) bevestig die variante van Seeman (1959:784-791).

Schouwstra (1992:56) brei meer oor selfaliënasië uit en toon aan dat die gevoel van selfaliënasië binne die beroep 'n positiewe gevoel van selfverwesenliking bedreig, omdat dit 'n afbrekende, eerder as 'n helende identiteit openbaar. Wanneer werk die geleentheid vir beheer, kreatiwiteit en uitdagings bied, dra dit by tot die werknemer van selfrespek. Selfaliënasië kom ook meer by depressiewe persone voor. Die persoon sien hom anders as ander en anders as die persoon wat hy graag sal wil wees.

Geyer en Heinz (1991:xvi) het bevind dat aliënasië deur een of meer van die volgende veroorsaak word: 'n gebrek aan begrip van wie 'n persoon werklik is, die belewenis van sosiale uitsluiting of die afwesigheid van 'n gevoel van gebondenheid aan 'n persoon se werkplek of gemeenskap. Geyer en Heinz (1991:xvi) se definisie kan verder uitgebrei word om ook die volgende in te sluit: gevoelens van magteloosheid, aangesien die individu voel dat hy deur kragte buite homself beheer word, betekenisloosheid, omdat die individu onseker is oor sy toekoms, en normloosheid, omdat die individu nie kan identifiseer met die waardes van die sosiale gemeenskap waarbinne hy funksioneer nie.

Uit bogenoemde definisies kan die gevolgtrekking gemaak word dat aliënasië ontstaan waar 'n breuk aanwesig is tussen die individu, sy werkaktiwiteite en die sosiale gemeenskap waarbinne hy werk. 'n Teenstrydigheid ontstaan tussen die werklike en verwagte stand van sake. Die individu word deur eksterne magte gemanipuleer, voel onseker oor sy toekoms, ervaar die waardes van die onderneming as vreemd en voel geïsoleer van sy werkgemeenskap en van homself. Hierdie breuk tussen die individu, sy werkaktiwiteite en die sosiale eenheid waarbinne hy werk het magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië tot gevolg.

2.4 Aliënasiëteorie van Karel Marx

2.4.1 Agtergrond van Karl Marx

Geyer en Heinz (1991:28) redeneer dat, om aliënasië na behore te verstaan, moet dit binne die konteks van die spesifieke tydperk geëvalueer word. Die ontwikkeling van die aliënasiëteorie, volgens die eise van die tyd, word ook getoon in Herselman (2004:122-130) se ontwikkeling van kulturele aliënasië as gevolg van die nuwe verskynsel van diverse werkplekke. Om die teorie van Marx te verstaan, is dit dus nodig om sy agtergrond én die sosio-ekonomiese agtergrond waarbinne hy hierdie teorie ontwikkel het, te verstaan.

Karl Marx (1818-1883) is in Trier, in die Rynland-distrik in Duitsland gebore. Sy familie was van Joodse afkoms en het om politieke redes na die Lutherse Kerk oorgeskakel. Ná sy skoolopleiding in plaaslike skole het hy eers aan die Universiteit van Bonn studeer en later na Berlyn gegaan vir verdere studies. In Berlyn het hy met jong Hegeliane, wie se idees sy werk beïnvloed het, geassosieer. Hy het aan die Universiteit van Jena gedoktoreer, maar kon as gevolg van sy radikale standpunte nie met sy akademiese loopbaan voortgaan nie. Hy het daarna na Parys verhuis waar hy in verbinding gekom het met 'n groep Franse sosialiste sowel as uitgeweke Duitse en Russiese sosialiste. In Frankryk skryf hy as voormalige Hegeliane (wat heelwat werk oor aliënasië gedoen het) sy Parys-manuskripte wat handel het oor die mens se verloor van die sin van bestaan.

In hierdie manuskripte gee hy die duidelikste formulering van die aliënasiëbegrip (Lefever & Lefever, 2001:40; Bekker, 1974:22). Hierdie studie oor aliënasië het eers ná die Tweede Wêreldoorlog bekendheid verwerf. Gedurende hierdie periode in Parys het hy nou saam met Friedrich Engels begin werk, in so 'n mate dat groot dele van hulle werk nie onderskeibaar was nie. In 1845 is hy uit Parys verban en is hy terug na Brussel, waar hy onder meer sy *communist manifesto* geskryf het. In 1848 het 'n reeks revolusies uitgebreek, ook in Duitsland. Marx word daar aangekla vir hoogverraad en keer terug na Parys. 'n Jaar later lig die Franse regering hom in dat hy nie voortaan in Frankryk kon aanbly nie. Hy wyk toe uit na Londen, waar hy die res van sy lewe bly. In Londen het hy sy belangrikste werk, *Das Kapital*, voltooi (Timasheff & Theodorson, 1976:56-64).

Marx het teen die middel van die negentiende eeu, toe die burokrasie, industrialisering en kapitalisme groot sosiale verandering teweeg gebring het, geskryf oor sy bekommernis aangaande die degradering van werk en die effek wat verandering op werknemers het (Broom *et al.*, 1990:145).

In sy ondersoek na aliënasië het Marx kapitalisme die skuld gegee as grootste oorsaak van aliënasië in die werkplek. Die *Ekonomiese en Filosofiese Manuskripte* wat Marx op 'n jeugdige 26-jarige ouderdom in 1844 in Parys geskryf het, was bedoel as kritiek op die politiek-ekonomiese individualisme (Lefever & Lefever, 2001: 41; Geyer & Heinz, 1991:28; Blauner, 1964:1). Die Britse politieke ekonomie was op 'n streng individualistiese basis geskoei. Welvaart van die gemeenskap is die beste gediens deur die individu soveel moontlik vryheid toe te laat om homself te verryk. Dit het tot voordeel van die besitters en tot nadeel van die besitloos gestrek. Marx se werk oor aliënasië is teen hierdie agtergrond geskryf (Geyer & Heinz, 1991:28). Hy het gevoel dat hierdie laissez faire kapitalistiese houding tot aliënasië sou lei, wat die mens van sy werk en van homself sou vervreem. Aliënasië bereik sy volle destruktiewe potensiaal onder die kapitalisme. Die mees onmenslike werkstoestande en dus ook lewenstoestande word gevind in die vrye mark en winsgedrewe stelsels wat deur die kapitalisme daargestel word.

2.4.2.1 Inleiding tot Marx se aliënasiëteorie

Marx word allerweë beskou as die vader van aliënasië. Nie-Marxiste en selfs anti-Marxiste het oor die jare heen, sy aliënasië-beskouings gevolg (Blauner, 1964:2).

Die aliënasië van die werker van sy werksituasie was vir lank die sentrale tema in Marx se beskouing van die moderne samelewing (Blauner, 1964:3). Die kapitalistiese ironie is volgens Marx die massa-indiensneming en die verarming en verlies van vryheid van die werkers (Sayers, 2003:107-130).

Marx (Broom *et al.*, 1990:145) het teen die middel van die negentiende eeu, toe die burokrasie, industrialisering en kapitalisme groot sosiale verandering teweeg gebring het, geskryf oor sy bekommernis aangaande die degradering van werk en die effek wat die verandering op werknemers het. Marx beskryf in sy werk die vernietigende gevolg van die kapitalistiese produksiestelsel op die mens se fisiese en geestelike staat, asook die sosiale prosesse waarby hy betrokke is (Ollmann, 1976:31).

Die kapitalistiese stelsel het 'n tweeledige klassestelsel geskep waarin besitters (eienaars) en besitloses (werknemers) voorkom en waarin daar in plaas van die natuurlike produksie van goedere vir eie gebruik, eerder op 'n onnatuurlike wyse vir klein groepe kapitaliste geproduseer word (Ritzer, 1992:27-28). Dit het tot gevolg dat die individu in die werkproses nie vir homself werk nie, maar vir iemand anders. Hy behoort dus nie aan homself nie, maar aan die ander persoon (O'Donnel, 1992:224; Lefever & Lefever, 2001:42). Die werker verloor dus sy vryheid omdat hy genoodsaak word om betekenislose arbeid te verrig (Brookfield, 2002:96). In plaas daarvan om kreatief te wees, word arbeid slegs 'n produk wat per uur gekoop en verkoop word (Joseph, 1990:124).

Die kapitalisme het tot gevolg dat die mens in 'n staat van oorheersing verkeer deur die kragte van menslike uitvindings wat hy nie self kan beheer nie (Ferrante-Wallace, 1992:216-217). Die verwydering tussen die individu en die produksieproses en die

werker se verlies aan beheer oor werkprosesse en die produk van arbeid lei tot aliënasië (Herselman, 2004:122-130).

Die finale oplossing van Marx vir die ongelykheid tussen werker en besitter en aliënasië is die afskaffing van kapitalisme en die vestiging van 'n kommunistiese stelsel waarin die wyse van produksie en wat geproduseer word, gemeenskaplike eiendom is. Die goedere wat geproduseer word, sal dan na gelang van behoefte verdeel word (O'Donnel, 1992:224). Fromm stel as teenvoeter van aliënasië 'n alternatiewe sosialisme voor wat nie op die verspreiding van welvaart fokus nie, maar op die deelname en beheer van werkers oor die produksieproses (Brookfield, 2002:96).

Marx se teorie handel oor die mens en sy verhouding met ander, sy produk en fisiese aktiwiteite. Marx bespreek mense se optrede, wat hulle dink en voel, wat hulle motiveer en wat hulle in staat is om te doen in hulle bestaande of veranderende omstandighede (Ollmann, 1976:1).

Volgens Ferrante-Wallace (1992:216-217), Broom *et al.* (1990:145) en Ollman (1976:136-152) het Marx daarop gewys dat werkers op verskeie vlakke gealiëneer kan raak, naamlik van die proses, produk, familie, gemeenskap asook van medewerknemers en van hulself (Lefever & Lefever, 2001:41).

2.4.3 Aliënasië en die produktiewe aktiwiteit

Ritzer (1992:27-28) is oortuig daarvan dat die mens fundamenteel 'n produktiewe wese is. Die mens se produktiwiteit is slegs 'n middel tot 'n doel, naamlik om te werk en te kan oorleef. Hierdie rasonale aksie om die produktiewe aktiwiteit te benut om te oorleef, onderskei volgens Marx die mens van die dier. Die dier werk wel, maar die mens word deur sy werk volledig mens (Sayers, 2003:107-130). Lefever en Lefever (2001:41) stel dit nog sterker en beweer dat volgens Marx die produktiewe aktiwiteit die wese van die mens se lewe is en dat die mens se realiteit deur sy werk gevorm word.

Sentraal tot Marx se teorie oor aliënasië staan sy stelling dat die menslike oorlewing en vervulling van menslike behoeftes afhanklik is van produktiewe aktiwiteit waarin mense aktief deelneem om hulle natuurlike omgewing te transformeer. Die mens is nie net 'n passiewe verbruiker nie. Hy is ook 'n aktiewe produseerder wat sy kragte wil aanlê om struikelblokke te oorkom (Sayers, 2003:606-616).

Indien 'n persoon by die kreatiewe transformering van sy omgewing betrokke raak, eindig dit gewoonlik in 'n paradoks. Wat hierdie paradoks nog meer ingewikkeld maak, is die feit dat hoe meer van 'n kommoditeit vervaardig word, hoe goedkoper word dit en hoe goedkoper word die individu wat die kommoditeit vervaardig (Cox, 2000:1).

Indien die produktiewe aktiwiteit nie meer as 'n kreatiewe lewensaktiwiteit beskou word nie, word werk slegs 'n produk (Lefever & Lefever, 2001:41). Werk moet dus 'n uitdrukking van kreatiewe kragte wees en nie net 'n middel tot 'n doel nie (Sayers, 2003:606-616). Indien werk slegs 'n middel tot 'n doel is, sal die produk as 'n vreemde objek beskou word wat onafhanklik van die produseerder is, en dit lei tot aliënasië (Cox, 2000:1). O'Donnel (1992:243) bevestig bogenoemde siening en wys daarop dat aliënasië die gevolg is van die feit dat 'n werker nie vir homself werk nie, maar vir iemand anders. Die werk wat hy doen behoort dus nie aan hom nie, omdat hy nie meer kreatief deel het daaraan nie.

Ollman (1976:139) noem dat die arbeider ontuis in die arbeid voel. Hy behoort nie aan homself nie, maar het die eiendom van die werkgever geword. Die arbeider word gedwing om te werk, besluite word vir hom geneem en hy moet dit uitvoer. Die feit dat die mens beheer verloor oor die produkte wat hy vervaardig, beteken dat hy van sy eie werk gealiëneer raak.

Volgens Schacht (1970:90-91) was dit vir Marx 'n uitgemaakte saak dat die mens sy arbeid slegs as sy eie kan beskou indien dit 'n spontane reaksie is wat hy self rig en uitvoer. Die werker moet die geleentheid vind om in sy arbeid sy eie skeppende vermoë te ontwikkel. Indien hy in diens van ander staan, kan hy nie hierdie behoefte van hom vervul nie. In sy werkskontrak word sy werksvoorskrifte uitgestippel en hy moet

hiermee konformeer (Giddens, 1993:124). Gevolglik is sy arbeid nie meer spontaan nie. Dit word op hom afgedwing en hy beheer nie meer sy eie arbeid nie. Sy arbeid word dus vir hom 'n ekstern gealiënerde aktiwiteit (Cox, 2000:2). Lefever en Lefever (2001:42) sluit hierby aan en bevind dat indien werk nie vir die werker 'n uitdaging is nie, dit tot aliënasië sal lei en dat, indien die werkproses nie by die aard van die werker pas nie, dit ook tot aliënasië sal lei. Die onderliggende idee van Marx se aliënasieteorie is dat werk vervullend kan wees. Dit is juis omdat die mens 'n kreatiewe wese is, dat hy vervreem raak indien hy in eentonige werk, waarvoor hy geen beheer het nie, ingedwing word (Sayers, 2003:606-616).

Lefever en Lefever (2001:42) wys ook op Marx se sienings oor politieke aliënasië. Politieke aliënasië sal voorkom wanneer die sosiale verhouding van 'n individu en 'n groep ander individue (of die gemeenskap in die geheel) versteur is. Dit onttaard veral 'n probleem indien 'n persoon van sy vermoë om besluite te neem, ontnem word. Politieke aliënasië sal volgens Marx intree wanneer 'n persoon nie toegelaat word om self te ontwikkel of sy volle potensiaal te verwesenlik nie. Die mens se natuurlike vermoëns word misken en hy word nie toegelaat om uitdrukking aan homself in sy spesifieke lewensaktiwiteit te gee nie. Brookfield (2002:96) bevestig hierdie bevinding en skryf dat aliënasië oorspoel na die politieke arena. Ook Lindio-McGovern (2004:217-238) bevestig dat aliënasië nie net tot die werkplek beperk is nie, maar die mens ook van sy sosiale en politieke aktiwiteite ontnem. Fromm beskryf ook die belangrikheid van politieke deelname en invloed om vervreemding te oorkom. Hy stel 'n politieke geletterdheidsprogram vir volwassenes voor (Brookfield, 2002:96).

Aansluitend hierby vind sosiale aliënasië plaas wanneer 'n persoon uitgesluit word van 'n spesifieke groep op grond van 'n sosiale hiërargie. Die onderskeid word normaalweg deur die groep wat die mag in pag het, getref. Die individu maak deel uit van 'n sosiale gemeenskap, maar staan terselfdertyd magteloos. Hy word dus in 'n mate deur hierdie gemeenskap beheer (Lefever & Lefever, 2001:42). Aliënasië is egter nie net 'n individuele verskynsel nie, maar dikwels 'n groepverskynsel, en die groep sal hulp benodig om 'n opstand teen norme en waardes van die gemeenskap te oorkom. Herselman (2004:122-130) sien aliënasië ook as groepverskynsel in sy besinning oor

kulturele aliënasië. Kulturele aliënasië word binne die konteks van kulturele diversiteit verklaar. Kulturele diversiteit verwys na verskillende groepe uit verskillende sosio-kulturele agtergronde met die implikasie dat daar 'n verwydering tussen die verskillende groepe bestaan. Lindio-McGovern (2004:217-238) skryf dat aliënasië nie net plaasvind nie; dit is 'n sosiale konstruk en kan dus verander word. Die uitbreiding van die aliënasieteorie van aliënasië in die werkplek na politieke, sosiale en kulturele aliënasië is van groot belang vir hierdie studie en die verstaan van die invloed van regstellende aksie op aliënasië van die nie-aangewese groep.

2.4.4 Aliënasievlakke

Volgens Broom *et al.* (1990:145), Cox (2000:1-7), Ollman (1976:136-152) Degenaar (1982:11) en Geyer en Heinz (1991:29) wys Marx daarop dat werknemers se aliënasië geleë is in die verhouding tussen die mens en die volgende:

- Die produksieproses
- die produk
- aliënasië van die gesin, gemeenskap en medewerkers
- selfvervreemding.

Marx lê die skuld vir die verskillende aliënasievlakke voor die deur van die kapitalisme wat strukture tot stand bring wat die individu van die produksieproses, produkte van die produksieproses en ander persone skei. Uiteindelik kom daar egter skeiding van die individu self (Lefever & Lefever, 2001:41; Ritzer, 1992:27-28).

Kalekin-Fishman (Geyer & Heinz, 1991:xx) gee 'n meer algemene beskrywing van die vlakke waarop die aliënasieproses plaasvind, naamlik die mikrovlak (die individuele persoon), die mesovlak (die groep of situasie) en die makrovlak (die oorhoofse stelsel).

- Op die sosiale vlak (makro) word aliënasië veroorsaak deur 'n inherente wanbalans tussen die verhouding van produksie en regering. Dit manifesteer in die ongelyke verdeling van arbeid en politieke deelname en die ongelyke toegang tot hulpbronne.
- Op groeplvlak (meso) word aliënasië tussen groepe veroorsaak deur die ongelyke toekenning van hulpbronne (voortspruitend uit die makrovlak). Die kompetisie om skaars hulpbronne veroorsaak aliënasië tussen die groepe.
- Op persoonlike vlak (mikro) vind aliënasië plaas indien die persoon nie by die gemeenskap of kultuur inpas nie. Die gevolg hiervan is 'n gevoel van betekenisloosheid en die onvermoë om die gevolg van 'n handeling te voorspel.

Marx se aliënasievlakke word vervolgens in fyner besonderheid bespreek.

2.4.4.1 Die produksieproses

Die eerste vorm van aliënasië is geleë in die verhouding tussen die mens en die produksieproses.

Werknemers is van die produksieproses gealiëneer aangesien hulle goedere en dienste aan verbruikers lewer met wie hulle geen kontak of verbondenheid het nie. Die vervaardigingsproses geskied op persele en met toerusting wat nie aan die werknemers behoort nie. Gevolglik voel die werknemer van die produksieproses verwyder (Herselman, 2004:122-130; Broom *et al.*, 1990:145).

Die werker sien die produksieproses as iets buite homself. Hy ervaar dat dit dus nie tot sy kernbestaan hoort nie en nie deel van sy persoonlikheid vorm nie. Hy voel vreemd in sy werk en dit maak hom onseker en onvergenoegd (Ollmann, 1976:136). Hierdie gevoel word versterk deurdat sy werk nie aan homself behoort nie. Dit is met ander woorde nie vrywillig nie, maar gedwonge (Sayers, 2003:107-130; Degenaar, 1982:11).

Marx lê hierdie gevoel van dwang voor die deur van die kapitaliste. Die kapitalis besluit oor die aard van die arbeid, die intensiteit, die duur daarvan en selfs of dit gaan plaasvind of nie (Sayers, 2003:107-130; Geyer & Heinz, 1991:29).

Die mens se intrinsieke behoeftes word dus negatief bevredig en sy werk is slegs 'n metode om in sy eksterne behoeftes te voorsien. Hierdie proses van aliënasië het tot gevolg dat die individu se produktiwiteit 'n laagtepunt bereik (Ollman, 1976:136).

2.4.4.2 Die produk

Die tweede aliënasiëvlak lê in die verhouding tussen die mens en sy produk.

Die vervaardiger van die produk moet die produk aan 'n vreemde persoon afstaan. Die produk moet aan die vereiste van die koper voldoen en die vervaardiger kan geen kreatiwiteit aan die dag lê nie. Die vervaardiger se produk is van hom vervreem omdat hy dit nie kan gebruik om van te lewe of om verdere produktiewe aktiwiteit daarmee te verrig nie (Sayers, 2005:606-616; Geyer en Heinz, 1991:29; Ollman, 1976:136). Die werker kan dus nie sy hande lê op produkte wat hyself vervaardig het nie, want dit behoort aan iemand anders. Die werker beskou ook nie die produk as sy eie nie. Hy kan slegs indirek (deur sy loon te bestee) sy deel opneem (Ollman, 1976:136).

2.4.4.3 Aliënasië van die kapitalistiese eienaars, die gesin en medewerkers

Aliënasië vervreem nie net 'n persoon van die produk van sy arbeid nie, maar ook van ander mense. Die werker beoordeel sy verhouding met ander vanuit die staat van aliënasië wat hy beleef (Ollman, 1976:136). Hy raak verwyderd van ander mense, hetsy van medewerkers wat ook gedehumaniseer is, of van kapitalistiese eienaars of selfs van sy gesin (Degenaar, 1982:11).

Die beste voorbeeld van aliënasië van ander word gevind in die antagonistiese verhouding tussen die werker en die kapitalis wat voortdurend tou trek omdat hulle

belange verskil (Geyer & Heinz, 1991:29). Indien die werker verwyderd is van die objek wat hy vervaardig, sal hy ook verwyderd wees van die eienaar van die objek (Ollman, 1976:147).

Dit is egter nie die enigste verhouding wat versteur raak nie. Dieselfde werker wat by die werk gealiëneer is, het 'n gesin, en die gevoel van frustrasie wat beleef word, sal noodwendig op die gesin oorgedra word (Geyer & Heinz, 1991:29). Volgens Marx (Broom *et al.*, 1990:145) is werknemers se aliënasie van hul gesinne toe te skryf aan die verwydering tussen die woonplek en die werkplek.

Die volgende verhouding wat versteur raak, is die verhouding met medewerkers. Die beperkte beskikbaarheid van werk laat mense van mekaar gealiëneer raak omdat hulle moet meeding om werk te kry en nie kragte kan saamspan om beter werksomstandighede vir werknemers te verseker nie (Broom *et al.*, 1990:145). Mense behandel mekaar as handlangers of gebruik mekaar as 'n middel tot 'n doel om hul eie doelwitte te bereik. Hulle tree tegelyk as mededingers en vyande op (Geyer & Heinz, 1991:29).

('n Volledige bespreking van aliënasie, die gemeenskap en die politiek vind in Hoofstuk 2.4.3 plaas)

2.4.4.4 Selfaliënasie

Lindio-McGovern (2004:217-238) beskryf aliënasie as 'n proses van ontmensliking. Volgens Geyer en Heinz (1991:29) ontstaan selfaliënasie wanneer die werker van sy onderskeidende eienskappe ontnem word. Ollman (1976:136) stel dit dat die mens se onderskeidende eienskappe in hierdie proses deur kapitalistiese arbeid tot iets anders getransformeer word. Die eienskappe wat die mens van die dier onderskei, word van hom verwyder as die produk van sy werk van hom verwyderd raak. Werk word dan bloot 'n manier om aan die lewe te bly in plaas daarvan dat die lewe 'n geleentheid is om te werk. Degenaar (1982:11) stel dit dat die proses van industrialisasie die mens buite sy natuurlike staat in onnatuurlike omstandighede geplaas het.

Spesialisasieprosesse het ook 'n invloed op selfaliënasië. Min vaardigheid word benodig om 'n spesifieke werk te verrig, en die werknemer is nie meer in beheer van sy arbeid nie. Die werknemers is van hulleself gealiëneer as gevolg van die feit dat die werk nie hul eie is nie. By die werk behoort hulle aan iemand anders, aangesien hulle hul arbeid verkoop het (Broom *et al.*, 1990:145).

2.5 Seeman se aliënasiëvariante

Geyer en Heinz (1991:215), Winslow (1976:109), Haasbroek (1983:79) en Bekker (1974:66) is dit almal eens dat Seeman (1959:783-791) se werk getitel *On the meaning of alienation*, die basis vorm van die meeste studies oor aliënasië. Die rede hiervoor kan gevind word in die feit dat Seeman suksesvol daarin geslaag het om talryke werke, soos dié van Marx, Weber, Durkheim, Merton, Goffman en Riesman, wat reeds oor aliënasië verskyn het, in 'n raamwerk met vyf aliënasiëvariante te struktureer. Vir Seeman (1959:783-791) is dit belangrik dat die historiese siening van aliënasië in verband gebring moet word met die empiriese feite wat beskikbaar is. Hy identifiseer vyf basiese maniere waarop die aliënasiëbegrip deur skrywers gebruik word, naamlik magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië. Die eerste twee handel spesifiek oor aktiwiteite in die ekonomiese kring en die ander drie hou in die algemeen meer verband met sosiale interaksie (Bekker, 1974:69). Herselman (2004:122-130) voeg kulturele aliënasië by die vyf variante van Seeman.

Een van die beste voorbeelde van hoe 'n navorser Seeman se variante kan toepas, is Blauner (1964:1-184) se studie *Alienation and Freedom*. Dié studie word later in hierdie hoofstuk bespreek as 'n gevallestudie van hoe die variante van Seeman in die praktyk toegepas word.

Harvey (1975:221) en Van der Merwe (1987:32) is ook goeie voorbeelde van waar Seeman se variante as basis gebruik word. Melding word gemaak van die vier dimensies van aliënasië, met die uitsluiting van normloosheid. Dean (Bekker, 1974:74)

bestudeer ook die aliënasiëbegrip aan die hand van die drie belangrikste komponente, naamlik magteloosheid, maatskaplike isolasie en normloosheid.

Langman (Geyer & Heinz 1991:xxiii) grond sy studie ook op dié van Seeman en identifiseer drie verwantskappe in aliënasië, naamlik:

- **Magsverwantskap:** 'n Gevoel van magteloosheid en gebrek aan onafhanklikheid. Die remedie hiervoor lê daarin om die maatskappy minder hiërargies te maak en die werknemer meer geleentheid te gee tot selfbesluitneming.
- **Tegnologieverwantskap:** Hier word verwys na werkprosesse wat intrinsiek onbevredigend is en tot selfaliënasië lei. In hierdie geval lê die remedie in die aanvaarding van tegnologie wat bydra tot die ontwikkeling van die werker se vaardighede.
- **Isolasieverwantskap:** Dit is 'n gevoel van sosiale isolasie. Die remedie hiervoor lê in die uitbreiding van kleingroep-aktiwiteite en die ontwikkeling van identifikasie met die groep en die onderneming.

Die basis van Seeman se klassifikasie is 'n subjektiewe sosiaal-psigologiese belewenis van die individu. Die identifisering van hierdie variante is dus afhanklik van die subjektiewe houding van die individu. Objektiewe kriteria is irrelevant. Die implikasie hiervan is dat, indien empiriese instrumente vir die meting van aliënasië ontwikkel word, houdingsvraelyste die enigste metode van navorsing is. Indien hierdie vyf variante nie teenwoordig is nie, beteken dit dat die individu nie as gealiëneer geklassifiseer kan word nie (Seeman, 1959:783-791).

2.5.1 Magteloosheid

Die eerste variant waaraan Seeman (1959:784-791) aandag skenk, is magteloosheid. Magteloosheid ontstaan wanneer die individu nie die uitkoms wat hy graag sal wil hê, deur sy eie gedrag kan bepaal nie. Die individu beleef 'n strydigheid tussen wat hy beheer en wat hy voel hy behoort te beheer. Hy staan dus magteloos daarteenoor om gebeure deur sy gedrag te beïnvloed (Bekker, 1974:69). Seeman (1959:784-791) beperk hierdie magteloosheid tot die individu se gevoel van onvermoë om sosio-politieke gebeurtenisse te beïnvloed. Die individu is dus oorgelewer aan 'n eksterne lokus van beheer wat beteken dat 'n gebeurtenis of ingreep afhanklik is van eksterne faktore (soos kans, geluk of manipulasie). Hierdie magteloosheid word nie net in die werkplek beleef nie, maar spoel oor na die politieke, sosiale en verhoudingsarene (Brookfield, 2002:96; Lindio-McGovern, 2004:217-238) ('n meer volledige bespreking oor politieke, sosiale en kulturele aliënasie vind in 2.3 plaas).

Marx het veral klem gelê op magteloosheid as aliënasievariant. Marx beskou magteloosheid as 'n toestand wat daarop dui dat die arbeider van sy vryheid beroof is (Elster, 1986:49-56). Die loonwerker word vervreem van sy produksie en tot 'n verbruikersartikel gedegradeer. Uit die bestudering van Marx se beskouing oor aliënasie is dit duidelik dat hy die werker in die kapitalistiese samelewing sien as die slagoffer van magteloosheid. Die werker neem geen selfstandige besluite nie, maar besluite word namens hom geneem (Elster, 1986:49-56; Haasbroek, 1983:69; Marcson, 1970:383; Seeman, 1959:784).

Blauner (1964:16) identifiseer ook hierdie eksterne beheer oor die werker en volgens hom is 'n werker magteloos wanneer hy 'n objek is en deur ander mense of 'n onpersoonlike stelsel gemanipuleer word. Blauner identifiseer verder dat die werker se eie gedrag nie die uitkoms bepaal wat hy verwag nie (Marcson, 1970:383; Blauner 1964:16).

Harvey (1975:218) brei verder op magteloosheid uit en meen dat magteloosheid ervaar kan word indien geen beheer oor werksomstandighede, werksproses en die onvermoë

om die bestuursbeleid te beïnvloed, ervaar word nie. Van der Merwe (1987:32) lê klem op magteloosheid as die onvermoë om die werkproses te beïnvloed, terwyl Botha (1992:98) van mening is dat die tipe tegnologie waarmee die werknemer te doen kry, 'n belangrike rol ten opsigte van magteloosheid speel.

Volgens Marcson (1970:383) en Bekker (1974:69) sien Weber die probleem van magteloosheid wyer as 'n blote verwydering tussen die werker en sy produk. Weber beskou dit eerder as 'n universele probleem wat ook in ander dele van die samelewingstruktuur voorkom (Seeman, 1959:784).

Volgens Blauner (1964:160) kom daar ten minste vier vorme van industriële magteloosheid voor:

- die verwydering van besitreg van produksiemetodes en die finale produk;
- die onvermoë om algemene bestuursbesluite te beïnvloed;
- gebrekkige beheer oor diensvoorwaardes;
- gebrekkige beheer oor die onmiddellike werkproses.

Blauner (1964:16) sien die nie-gealiënerde pool van magteloosheid as vryheid en beheer. Vryheid is die gesteldheid wat die persoon toelaat om homself te verwyder van daardie situasies wat van hom slegs 'n re-aktiewe objek maak. Vryheid beteken ook om die geleentheid te hê om weg te beweeg van 'n spesifieke produksieproses of om die geleentheid te hê om van 'n spesifieke werk te bedank as daar geleentheid is vir 'n alternatiewe werkgeleentheid. Beheer is meer positief as vryheid en beteken dat die persoon 'n selfgerigte subjek is wat beheer uitoefen oor die magte wat hom kan manipuleer (Schouwstra, 1992:44). Langman (Geyer & Heinz, 1991:107) sien in selfbesluitneming en groter deelname binne strukture 'n remedie vir magteloosheid. Fromm lê klem op politieke deelname om aliënasie te oorkom (Brookfield, 2002:96).

2.5.2 Betekenisloosheid

Terwyl magteloosheid handel oor die *gebrek aan beheer* wat die individu oor 'n verwagte uitkoms het, handel betekenisloosheid oor die onvermoë van 'n individu om te *voorspel* wat die uitkoms van sy gedrag gaan wees (Seeman, 1959:786). Betekenisloosheid het te make met die onvermoë van individue om 'n begrip van hul sosiale kultuur te vorm en gaan met 'n gebrek aan optimisme oor die toekoms gepaard (Israel, 1971:210; Mannheim, 1940:59). Indien regstellende aksie nie 'n afsnypunt het nie, sal dit daartoe lei dat werkers uit die nie-aangewese groep, en veral jongmense, voel dat hulle nie 'n toekoms in die land het nie (Voster, 2006:220-230).

Die persoon voel betekenisloos omdat hy nie die gebeure waarin hy hom bevind en die koers waarheen die gebeure hom lei, verstaan nie. Hy weet nie wat om te glo nie en dit is vir hom onduidelik waarom hy volgens 'n vaste patroon moet handel, aangesien die minimum standaard van duidelikheid nie by die proses van besluitneming teenwoordig is nie (Seeman, 1959:786). Konn (1969:152) sluit aan by (Seeman, 1959:786) en sê dat betekenisloosheid impliseer dat die individu geen begrip het van gebeure waarvan hy deel uitmaak nie. Van der Merwe (1987:32) noem betekenisloosheid die onvermoë om 'n gevoel van doelgerigtheid ten opsigte van jou werk te ervaar.

Volgens Blauner (1964:32) sal die werker betekenisloos voel wanneer hy voel dat sy individuele optrede nie meer in verhouding staan met die optrede van die gemeenskap nie. Sy optrede is dus strydig met dit wat die gemeenskap verwag.

Die gevolg van die toenemende komplekse verdeling van arbeid in industrieë, wat die werknemer slegs toelaat om 'n gedeelte van die totale werk te verrig, gee volgens Harvey (1975:218) aanleiding tot betekenisloosheid. Hierdie verdeling van arbeid vind plaas as gevolg van industrialisasie en tegnologiese ontwikkeling (Herselman, 2004:122-130).

Blauner (1964:22) stel dit dat die betekenis van individuele rolle nie binne die groter struktuur en rolle van die groter onderneming verstaan word nie en dat die betekenis van werk vir die werker verlore gaan. Slegs 'n minimum kennis word van die werker

verwag. Hy hoef geen kennis van iemand anders se werk te hê nie en hoef selfs nie die werking van ander departemente te verstaan nie. Dit het tot gevolg dat werk nie meer 'n uitdrukking is van kreatiewe kragte nie, maar bloot 'n middel tot 'n doel (Sayers, 2003:606-616).

Betekenis lê hoofsaaklik in drie aspekte opgesluit: Die werker se verhouding tot sy produk, proses en die organisasie van die werk:

- Die eerste faktor is die aard van die produk self. Om 'n unieke produk te vervaardig, is inherent betekenisvol.
- Die tweede faktor is die omvang van die produk. Dit is meer betekenisvol om betrokke te wees by die vervaardiging van 'n totale produk of by 'n groot gedeelte van 'n produk, as slegs by 'n klein gedeelte van die geheel.
- Die derde faktor is die verantwoordelike vlak. Betekenis verhoog indien die werker vir 'n groter deel van die produksieproses verantwoordelik is (Blauner, 1964:22).

Dit is dus duidelik dat hierdie aliënasiëvariant gekenmerk word deur 'n lae verwagting om bevredigende voorspelling oor toekomstige gedrag te maak (Seeman, 1959:786).

Die nie-gealiëneerde pool van betekenisloosheid is om die betekenis van 'n lewensplan te verstaan of om die totale werking van 'n organisasie te verstaan, wat dus eerder betekenisvolheid as betekenisloosheid tot gevolg sal hê (Blauner, 1964:24).

2.5.3 Normloosheid

Die term *anomie* (normloosheid) is die eerste keer deur Durkheim (Durkheim, 1947:353-373; Seeman, 1959:787; Blauner, 1964:24; Bekker, 1974:71) gebruik toe hy dit in verband gebring het met arbeidsverdeling en die gevolge daarvan. Hoewel hy nie 'n duidelike definisie of omskrywing van anomie gee nie, is dit by implikasie duidelik dat

met anomie die letterlike betekenis daarvan, naamlik normloosheid, bedoel word (Schouwstra, 1992:48).

Die feit dat die mens tegelyk deel uitmaak van verskillende groepe, wat elkeen sy eie interne doelstelling het, impliseer die afwesigheid van 'n gemeenskaplike normkompleks wat al die mense se handeling in alle situasies voorskryf. Veral in die diverse samelewing skep normloosheid 'n probleem. Verskillende groepe uit verskillende sosio-kulturele agtergronde is in een werkplek teenwoordig en 'n gevoel van verwydering bestaan (Herselman, 2004:122-130). Derhalwe is 'n toestand van anomie vir Durkheim (Haasbroek, 1983:73) tipies van 'n gedifferensieerde samelewing. Anomie is 'n toestand van die gedifferensieerde samelewing wat bestaan wanneer mense nie hulle individuele aspirasies kan verwesenlik nie, aangesien daar nie norme bestaan wat vir mense voorskryf op welke wyse hulle hul aspirasies kan verwesenlik nie. Normloosheid is veral relevant met betrekking tot regstellende skei, waar die spesifieke beleidsmaatreël tot gevolg het dat groepe, volgens ras, verdeel word.

Die maatskaplike norme wat die individu se optrede bepaal, word afgebreek of is nie verder doeltreffend as reëls van gedrag nie. Volgens Merton (Seeman, 1959:787) lei dit daartoe dat gedrag moeilik voorspelbaar is en dat die individu dus kan glo dat uitkoms deur geluk bepaal sal word. Blauner (1964:24) stel dit dat die term *anomie* tradisioneel gebruik word in die situasie waar sosiale norme wat individuele optrede reguleer, nie meer doeltreffend is nie of nie meer bestaan nie. Die sosiale prosesse van industrialisasie het die normatiewe strukture van die konserwatiewe gemeenskappe, wat stabiliteit en sekuriteit in die gemeenskap verseker het, vernietig. Hierdie proses het nie net in gemeenskappe nie, maar ook in fabriek, maatskaplike aliënasië tot gevolg gehad. Seeman (1959:787) wys daarop dat indien daar nie 'n balans is tussen doelstellings en norme om doelstellings te bereik nie, dit onvermydelik in normloosheid uitmond. Indien 'n individu ontdek dat 'n sosiale struktuur verantwoordelik is vir die dwarsboming van sy ideale, sal hy gealiëneer raak van hierdie sosiale struktuur en gevolglik gedrag van rebelsheid begin openbaar.

2.5.4 Isolاسie

Die vierde aliënاسievariant verwys na isolاسie. Isolاسie kom voor wanneer die individu van die gemeenskap waarbinne hy funksioneer, asook van die kultuur wat in die gemeenskap bestaan, verwyderd raak (hier kan weer verwys word na Herselman (2004:122-130) se sesde aliënاسievariant, naamlik kulturele aliënاسie).

Dié verwydering ontstaan omdat die waardes van die gemeenskap en die waardes van die individu van mekaar verskil (Seeman, 1959:789). Die verskil lê daarin dat die individu min waarde heg aan die doelstellings waaraan die gemeenskap hoë waarde heg. Alhoewel die individu 'n lid is van die gemeenskap, voel hy nie deel van die gemeenskap nie. Van der Merwe (1987:32) sien die individu se gevoel van nie-behoort tot die gemeenskap, as die onvermoë om deel uit te maak van werksgroepe.

Schouwstra (1992:52) meen dat die werker nie 'n gevoel van *behoort tot* in die werksituاسie ervaar nie (Blauner, 1964:32).

Isolاسie kom ook voor wanneer doelwitte of oortuigings wat deur die persoon hoog aangeslaan word, hul beloningswaarde vir die individu verloor (Seeman, 1959:789).

Konn (1969:152) som isolاسie as aliënاسievariant op as die vervreemding van die individu oorheersende doelstellings en waardes van die samelewing.

Aliënاسie vind verder neerslag in gevoelens van isolاسie wat weens 'n gebrek aan interkulturele aanvaarding ontstaan (Simon, 1995:78).

Isolاسie hou egter nie net verband met probleme met beloningswaarde as deel van die gemeenskap en kulturele aanvaarding nie, maar ook met onderbenutting van persone (Seeman, 1959:790).

Die nie-gealiëneerde pool van isolasie is 'n gevoel van *behoort tot*, of *lidmaatskap aan* 'n gemeenskap of gemeenskappe wat geïntegreer is deur 'n normatiewe stelsel (Blauner, 1964:24).

2.5.5 Selfaliënasië

Die laaste aliënasiëvariant is selfaliënasië. Indien persone gevoelens van magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid en isolasie ervaar, word selfaliënasië as 't ware 'n onafwendbare eindresultaat. Seeman (1959:190) omskryf die begrip *selfaliënasië* soos volg: Die toestand waarin die individu geen duidelikheid het oor sy eie persoonlikheid of plek in die samelewing nie en die feit dat die individu voel dat hy nie aan homself behoort nie (Blauner, 1964:26). Volgens Lindio-McGovern (2004:217-238) is aliënasië 'n proses van ontmensliking. Die individu voel dat die gemeenskap hom nie die geleentheid gee om sy volle potensiaal te verwesenlik nie. Volgens Blauner (1964:26) bereik 'n individu nie sy volle potensiaal wanneer sy unieke vermoë, vaardighede en persoonlikheid nie in sy werk uitgedruk word nie. Sekere waardes en norme in die werkgemeenskap beperk die individu en hy voel minder werd as wat hy sou wees as hy die waardes en norme van die gemeenskap gedeel het (Seeman, 1959:790). Hierdie gevoel van die individu dat hy minder werd is as gevolg van sy werk, lei daartoe dat die werknemer gealiëneer van sy innerlike self raak, aangesien sy selftrots deur die werk weggeneem word (Harvey, 1975:220). Seeman (1959:790) verwys ook na selfaliënasië as die verlies aan intrinsieke betekenis van werktrots.

Volgens Marx (Giner, 1976:186) beweeg aliënasië deur 'n vasgestelde proses. Die werker word eers van sy werk gealiëneer en werkaliënasië lei onvermydelik daartoe dat die werker van sy medemens gealiëneer raak. Die aliënasiëproses word verseël wanneer die arbeider uiteindelik van homself gealiëneer raak. Werkaliënasië is dus volgens Marx ook verantwoordelik vir selfaliënasië.

Miller en Middleton (Schacht, 1970:164) is dit eens dat arbeidsaliënasië onvermydelik is indien 'n persoon geen intrinsieke waarde in sy arbeid vind nie. Dit sal lei tot verveeldheid en gebrekkige persoonlike groei. Volgens Van der Merwe (1987:32) is

selfaliënasië die onvermoë om by werkaktiwiteite as 'n vorm van selfuiting betrokke te raak.

Volgens Blauner (1964:26) kom selfaliënasië in twee situasies na vore: In die eerste plek wanneer die werkaktiwiteit behoeftes soos beheer en betekenis ondervang en in die tweede plek wanneer die aktiwiteit geïntegreerd is met die persoon se maatskaplike verbondenheid.

2.6 Robert Blauner – aliënasië en vryheid

Blauner (1964:1-184) se studie *Aliénation and Freedom* kan gesien word as een van die beste voorbeelde waarin Seeman se dimensies van aliënasië toegepas word (Bekker, 1974:66). In hierdie studie word vier van die vyf dimensies van Seeman se teorie gebruik, naamlik magteloosheid, betekenisloosheid, isolasie en selfaliënasië. Blauner verwerp die idee dat aliënasië die produk is van 'n kapitalistiese produksiemetode. Hy meen egter dat aliënasië deel uitmaak van die moderne realiteit. In sy studie konsentreer hy op dit wat in die moderne realiteit aanleiding gee tot aliënasië.

Volgens Blauner (1964:15) bestaan aliënasië wanneer die werker nie sy eie werkprosesse kan beheer nie, wanneer hy nie 'n verband kan insien tussen sy eie werk en die oorhoofse produksieproses van die onderneming nie en wanneer die werker nie daarin kan slaag om in sy werk uiting aan homself te gee nie.

- Die eerste faktor wat hy as belangrik beskou in die strukturering van die werkproses, is tegnologie. Blauner vergelyk vier industrieë met vier verskillende soorte tegnologie, te wete ambagstegnologie (drukwerk); masjien-georiënteerde tegnologie (die tekstiel-industrie); motorbandtegnologie (die motorvervaardigingsbedryf) en proestetegnologie (die chemiese industrie; Blauner, 1964:36). Hy poog om in sy studie aan te toon dat elke dimensie van aliënasië (magteloosheid, betekenisloosheid, isolasie en selfaliënasië) in intensiteit varieer na gelang van die tipe tegnologie wat dit verteenwoordig.

- Die tweede faktor wat in die werkproses belangrik is, is arbeidsverdeling. Arbeidsverdeling het 'n direkte invloed op die betekenis en doel van werk. Die aanname is dat hoe meer arbeid verdeel word, hoe minder kan die werker volgens sy eie inisiatief optree, aangesien hy minder insae het in die oorhoofse produksieproses van die onderneming.
- Die derde faktor is die sosiale organisasie van werk, wat die algemene standaarde en reëls wat die werkproses bestuur, insluit. Volgens Blauner (1964:10) is daar 'n verskuiwing van die meer tradisionele norme van werknemer/werkgewer-verhoudings na meer burokratiese ondernemings, met meer klem op die rasonale en formele reëls as persoonlike oorwegings. 'n Hoë mate van burokrasie het 'n negatiewe effek op sosiale integrasie.
- Die vierde faktor wat die werkproses beïnvloed, is die ekonomiese struktuur wat die volgende insluit: die kompetisie in die mark, winsmarges, groeikoerse en aanvraag. Volgens Blauner (1964:10) sal daar minder druk op werkers in 'n onderneming wat winsgewend is, geplaas word. Daar sal ook minder vrees vir werkloosheid wees en meer geleenthede vir verbetering.

Blauner (1964:36) het bevind dat werkers se subjektiewe gevoel van aliënasie groter is in ondernemings waar die werker min beheer het oor sy werk (met betrekking tot tegnologie en arbeidsverdeling en waar burokratisering oorheers).

Giddens (1993:125) kritiseer Blauner se siening van aliënasie. Sy kritiek is dat dit nie die tegnologie is wat aliënasie veroorsaak nie, maar die feit dat die werker geen beheer oor sy werksituasie het nie. Bekker (1974:84) se kritiek lê in die feit dat Blauner se studie beperk is tot die werkplek en nie oor 'n wyer spektrum, byvoorbeeld in die politiek, neerslag kan vind nie. Blauner neem volgens Bekker (1974:84) ook nie die werkers se subjektiewe bewustheid van aliënasie by die toepassing van objektiewe maatstawwe genoegsaam in ag nie.

2.7 Die nie-gealiëneerde staat

Die tweede doelstelling van hierdie studie is om te bepaal hoe 'n nie-gealiëneerde staat geskep kan word. Een van die leemtes in Seeman se aliënasiëteorie is dat dit nie aandag aan die nie-gealiëneerde staat skenk nie. Blauner het wel in sy studie daarin geslaag om 'n raamwerk vir die skep van 'n nie-gealiëneerde staat te ontwikkel.

2.7.1 Seeman en die nie-gealiëneerde staat

Volgens Cooper (1969:161-163) onderskei Seeman in later studies tussen kulturele isolasie (aliënasie) en sosiale isolasie. Die sesde aliënasievariant het veral in die onlangse tyd baie meer relevant geraak (Herselman, 2004:122-130). Die vyf variante word dus ses, en die nie-gealiëneerde staat word ook geskets.

- **Magteloosheid:** die belewenis van min beheer v meester oor gebeure
- **Betekenisloosheid:** die belewenis van onvolledigheid v die verstaan van persoonlike en maatskaplike kwessies
- **Normloosheid:** Verwagting dat net goedgekeurde sosiale metodes aanvaarbaar is v verwagting dat konvensionele metodes aanvaarbaar is vir die bereiking van doelwitte. (Volgens Seeman word normloosheid op politieke gedrag toegepas.)
- **Kulturele isolasie:** die individu se verwerping van gemeenskaplike norme in die onderneming v gebondenheid aan bestaande standaarde van die groep.
- **Sosiale aliënasie:** die belewenis van uitsluiting of verwerping v sosiale aanvaarding.
- **Selfaliënasie:** Die individu se betrokkenheid by aktiwiteite wat nie selfbevredigend is nie v betrokkenheid by aktiwiteite wat tot voordeel van die individu self strek.

2.7.2 Blauner en die nie-gealiëneerde staat

Blauner (1964:32-33) stel vier dimensies van aliënasië, asook die nie-gealiëneerde staat daarvan, soos volg voor:

Tabel 4: Die staat van gealiëneerdheid en nie-gealiëneerdheid

Gealiëneerde staat (Seeman se aliënasiëvariante kan hier vergelyk word)	Nie-gealiëneerde staat
Magteloosheid	Toesig en beheer
Betekenisloosheid	Doelgerigtheid
Isolasie	Sosiale integrasie
Selfaliënasië	Selfbetrokkenheid

Bron: Blauner (1964:32-33)

’n Nie-gealiëneerde staat kan dus soos volg geskep word:

2.7.2.1 Toesig en beheer

Volgens Blauner (1964:32-33) is die nie-gealiëneerde staat van magteloosheid toesig en beheer. Beheer en outonomie is volgens Stein (1983:12-14) die vermoë waaroor ’n persoon beskik om sy onmiddellike omgewing deur vryheid van optrede, binne die grense van ’n posisie, te beïnvloed. Faktore soos die bestuursproses, tegnologie en omgewings-, sosio-politieke- en ondernemingsveranderinge wat tot aliënasië bydra, word deur gebrekkige beheer deur werknemers oor hul werk gekenmerk. Deelname is ’n kernelement om toesig en beheer te verseker.

Die volgende metodes kan die gevoel van toesig en beheer verbeter:

- **Bestuurstyl**

Bailey (1993:152) wys op die belangrikheid van bestuurstyle met die koms van nuwe tegnologie. Daar is 'n aanduiding dat die bestuurstyle in die rigting van 'n hoë oriëntasie ten opsigte van mense beweeg. Die delegering van verantwoordelikheid moet op só 'n wyse geskied dat die persoon deur middel van selfbestuurspanne of -groepe genoegsame outonomie en aanspreeklikheid sal verkry. Die rol van bestuur wat in 'n leierskapposisie staan, sal eerder ondersteunend en adviserend van aard wees (deurdadig werknemers nie meer op die tradisionele wyse bestuur en beheer word nie).

- **Verbetering van gehalte van werklewe**

Die verbetering van die gehalte van die werklewe sluit tipies die deelname van personeel by die onderneming in by wyse van verbeterde integrasie van personeel en tegnologie, samewerking tussen bestuur en vakbonde asook beter interpersoonlike verhoudinge tussen personeel. Hierdie aspekte waarna verwys word, is egter nie die enigste nie. Die gehalte van die werkleweproses is veronderstel om 'n deurlopende proses te wees wat daarop gemik is om 'n bewustheid by personeel te kweek ten opsigte van die vrese en behoeftes van individue. Daar sal meer simpatie moet wees en op 'n deelnemende wyse opgetree moet word ten einde die behoefte te bevredig en vrees te verminder en uit te skakel. Die gehalte van werklewe kan gesien word as die wyse waarop dinge gedoen word om die langtermyn-doeltreffendheid van die onderneming te verseker en te verbeter sodat die onderneming in die individu se behoeftes en aspirasies kan voorsien (Skrovan, 1983:2).

- **Rol van vakbonde**

Volgens Blauner (1964:184) sal georganiseerde arbeid in die vorm van vakbonde die gevoel van magteloosheid laat afneem.

- **Politieke deelname**

Fromm beskryf die belangrikheid van politieke deelname en invloed om die uitwerking van aliënasië te oorkom. Hy stel 'n politieke geletterdheidsprogram vir volwassenes voor (Brookfield, 2002:96).

2.7.2.1 Doelgerigtheid

Die nie-gealiënerde staat van betekenisloosheid is doelgerigtheid. Die volgende metodes kan toepas word om doelgerigtheid te versterk:

- **Vooruitgang en ontwikkeling**

Volgens Stein (1983:12-14) verwys vooruitgang en ontwikkeling na die interne vergoeding wat in 'n onderneming beskikbaar is, soos uitdagings, bevoegdheidsontwikkeling, vaardigheidsontwikkeling en die afhandeling van take.

- **Verantwoordelikheid**

Blauner (1964:184) stel die verhoging van die inhoud en die verantwoordelikheid van die werk voor as metode om 'n nie-gealiënerde staat te skep.

- **Werkrotasie**

Werkrotasie sal die werker in staat stel om van een werk na die ander te beweeg. 'n Verskeidenheid soorte werk word verrig en die werker se kennis van die breër produksieprosesse word verhoog (Blauner, 1964:184).

- **Deelnemende bestuur en werksgruppe**

Deelnemende bestuur raak nie alleen organisatoriese stelsels nie, maar betrek menslike gedrag en voorsien in die behoefte van deelname en betrokkenheid aan die besluitnemingsproses. Mense wil in besluitneming geken en daarby betrek word. Bestuur moet dus poog om personeel aan te moedig om kreatief te wees,

maar ook om volle verantwoordelikheid te dra vir die besluite wat geneem word (Malan, 1991:116-117).

- **Die verbetering van die gehalte van die werklewe**

Gehalte van werklewe beteken vir verskillende persone verskillende dinge. Vir die werknemer wat by 'n produksieband werk, mag dit 'n regverdige loon, veilige werksomstandighede en billike behandeling beteken, terwyl dit vir die gegradueerde bevorderingsmoontlikhede, kreatiewe take en 'n suksesvolle loopbaan mag beteken. Die doeltreffendheid van die gehalte van die werkleweprogram word verhoog deur middel van deelnemende bestuur en demokratiese bestuurstyl deur die bestuurders van die onderneming. Dit is belangrik dat personeel die rol van bestuur moet erken, en ook besef dat dit 'n doeltreffende en tevrede werksmag verseker (Hillard, 1990:4-5).

2.7.2.3 Sosiale integrasie

Sosiale integrasie is die nie-gealiënerde staat van isolasie (Blauner, 1964:184). Sosiale integrasie kan soos volg verbeter word:

- **Deelgenootskap aan 'n groep**

Die erkenning van 'n persoon se deelname aan 'n sosiale eenheid waarbinne gedeelde doelwitte en waardes uitgeleef word, is vir individue nodig. Die erkenning van 'n persoon bevredig die behoefte om onderskei te word van ander, terwyl die gevoel van *ek behoort tot 'n groep*, deur lidmaatskap tot 'n groep bevredig word. Die gevoel om deel van 'n eenheid te wees, word versterk (Stein, 1983:12-14). Bestuurders moet 'n balans vind tussen die behoeftes van die individu, die gemeenskap en die eise van diversiteit en dit ook handhaaf (Uys, 2003:30-48).

2.7.2.4 Selfbetrokkenheid

Selfbetrokkenheid is die nie-gealiëneerde staat van selfaliënasië. Seeman (1959:791) wys daarop dat daar nog onduidelikheid bestaan oor die vorm van aliënasië, maar dat drie konsepte, naamlik die vergoedingswaarde, gedrag en verwagtinge, sleutelaspekte in die teorieë is wat die wese van aliënasië vorm. Selfaliënasië verwys na die feit dat die werknemer gealiëneer van sy innerlike self voorkom, aangesien die trots wat hy nog behou het deur die werk weggeneem word (Harvey, 1975:220). Die volgende metodes kan aangelê word om selfbetrokkenheid te verbeter:

- **Erkenning**

Erkenning moet gegee word aan elke persoon se individualiteit én vir die bydrae wat hy binne die onderneming lewer ten einde doelwitte te bereik (Stein, 1983:12-14).

- **Menswaardigheid**

Mense wil onder alle omstandighede met agting en waardigheid behandel word (Stein, 1983:12-14).

- **Eksterne vergoeding**

Eksterne vergoeding verwys gewoonlik na voordele wat voortvloei uit die werk, soos salaris, bevordering, posisie, status en ander waarneembare voordele (Stein, 1983:12-14).

2.7.3 Ander outeurs oor die nie-gealiëneerde staat

Marcson (1970:378) stel die volgende oplossings voor om 'n nie-gealiëneerde staat tot stand te bring. Sy oplossings is veral gerig op die probleme wat verband hou met outomatisering.

- Individue moet nie benadeel word deur hulle van sekere beroepskategorieë uit te sluit nie.
- 'n Gerekenariseerde nasionale werkverskaffingsdiens moet ontwikkel word om possoekers en poste by mekaar uit te bring.
- 'n Permanente program moet ontwikkel word om werkers te verplaas waar werk skaars is.
- Voorsiening moet gemaak word vir uitgebreide opleidingsgeleenthede.

Elke individu ondervind verandering, en die verandering geskied volgens Terblanche (1989:69) teen 'n vinnige tempo, en die professionele persoon is gevoeliger vir dié verandering van kennis. Verandering in die samelewing word toegeskryf aan die vermeerdering van kennis en tegnologiese ontwikkeling wat ingetree het, wat weer meebring dat daar 'n verandering in die wyse van opleiding is. Probleme vir beroepe ontstaan ook as gevolg van die korter lewensduur van professionele kennis. Dit is dus van belang dat die professionalis op 'n gereelde basis nuwe vaardighede en kennis sal moet aanleer en bestaande kennis deur middel van opleiding en ontwikkeling opknap.

Volgens Gardell (1975:317-326) kan aliënasie aan vier verskillende waarde-areas gekoppel word.

- In die eerste plek 'n stel ekonomiese motiewe. Werksbevrediging en werksbetrokkenheid is veronderstel om bevorderlik te wees vir hoër prestasievlakke en/of laer arbeidsomset en afwesigheid.
- In die tweede plek 'n humanistiese motief wat klem lê op die intrinsieke waarde van werksbevrediging. Demokraties bestuurde gemeenskappe het algemeen

aanvaarde waardes wat insluit die individu se reg op 'n betekenisvolle en interessante werk, die reg om besluite wat sy eie werksituasie raak te beïnvloed en die reg op vryheid van arbitrêre besluite. Die individu se werk self word dus vir hom belangrik wat outomaties 'n positiewe invloed op werksprestasie sal hê.

- In die derde plek 'n welstandmotief. Daar is 'n verhouding tussen welstand en aliënasië. Dit blyk redelik te wees om te aanvaar dat die potensiaal van werk om ego-verwante behoeftes te bevredig nie net vir werksbevrediging geld nie, maar ook vir die individu se geestesgesondheid. Werk wat beperkte geleenthede vir beïnvloeding van besluite skep, nie betekenisvol is nie en nie tot selfaktualisering lei nie, sal nie net 'n afname in werksbevrediging beteken nie, maar ook gevoelens van beperkte vermoë, laer prestige in die gemeenskap en 'n afname in algemene lewensbevrediging en welstand meebring.
- Vierdens is daar 'n ideologiese stel motiewe wat die manier waarop werk georganiseer word, aan industriële demokrasie koppel. Hierdie motiewe gaan van die veronderstelling uit dat groter invloed van werkers in die werkplek 'n groter graad van selfseggenskap en verantwoordelikheid van werkers voorveronderstel. Groter selfseggenskap en verantwoordelikheid sal groter gebondenheid aan die werk bewerkstellig en 'n behoefte om aan meer besluite deel te neem.

Volgens Shin-Ichi (1975:327-346) is 'n holistiese aanslag om waardes te verander in Japan gebruik om onder andere die breë konsep van aliënasië onder die loep te neem. Hierdie aanslag sluit die bevrediging van onder andere die volgende psigologiese behoeftes in:

- Noodsaak vir selfvervulling;
- Noodsaak vir verandering en verskeidenheid;
- Noodsaak vir 'n toekomsverwagting;
- Noodsaak vir menslike interaksie;
- Noodsaak vir vryheid;

- Noodsaak vir selfaktualisering;
- Noodsaak vir betekenis en waarde.

Cooper (1969:161-163) stel die volgende metodes voor om aliënasië te laat afneem:

- Verandering van bestuurstruktuur. Oper kommunikasiekanale, vereenvoudigde outoriteitstrukture en korter opdragkanale;
- Kennis van en belangstelling in personeel;
- Meer verantwoordelikhede aan personeel;
- Betrokkenheid van vakbonde;
- Groepwerk;
- Skep van vertrouwe;
- Voldoende opleiding;
- Erkenning van die individu se waarde vir die organisasie.

2.8 Samevatting

In die lig van die doelstellings van hierdie studie is die begrip *aliënasië* in Hoofstuk 2 verduidelik. Aangesien die kern van hierdie studie die invloed van regstellende aksie op die wêreld van werk van die nie-aangewese groep is, is die betekenis van werk ook bespreek.

Werk maak 'n noodsaaklike deel uit van elke mens se lewe. Individue organiseer hulle daaglikse lewe rondom werk en die meeste van hulle tyd en energie word daarin belê. Die aard van 'n mens se werk beïnvloed sy hele sosiale karakter en individuele persoonlikheid, sy suksesvolle deelname in die gemeenskap asook sy sin vir waarde en selftrots (Applebaum, 1992:338).

'n Ingrep op 'n mens se werk sal dus 'n ingrep maak op jou hele lewe. Indien 'n persoon van sy werk gealiëneer raak, sal dit 'n invloed hê op die werkplek, maar ook daarbuite.

Die vader van die aliënasiëbegrip is Karel Marx. Marx het die kapitalisme die grootste skuld vir die oorsaak van aliënasië gegee. Dit blyk egter uit die dimensies van Seeman (1959:784-791) dat dit die gevoel van magteloosheid en betekenisloosheid is en nie kapitalisme nie, wat die direkte oorsaak van aliënasië is.

Volgens Marx (Broom *et al.*, 1990:145) is 'n werknemer se aliënasië geleë in die verhouding tussen die mens en die volgende:

- **Die produksieproses:** Werknemers is van die produksieproses gealiëneer, aangesien hulle goedere en dienste aan verbruikers lewer met wie hulle geen kontak en verbondenheid het nie. Die arbeid is gedwonge en die vervaardigingsproses geskied op persele en met toerusting wat nie aan die werknemers behoort nie (Broom *et al.*, 1990:145).
- **Die produk:** Die mens se produk is van hom vervreem omdat hy dit nie kan gebruik om van te lewe of om verdere produktiewe arbeid daarmee te verrig nie. Die werker kan dus nie sy hande op produkte wat deur sy eie hande vervaardig is, lê nie, aangesien dit aan iemand anders behoort (Geyer & Heinz, 1991:29).
- **Die gesin, gemeenskap en medewerker:** Die beperkte beskikbaarheid van werk laat mense van mekaar gealiëneer raak, omdat hulle moet meeding om werk te kry en nie kragte kan saamspan om beter werksomstandighede vir werkers te verseker nie (Degenaar, 1982:11).
- **Selfaliënasië:** Hiermee word bedoel dat die werker iets anders is as wat hy werklik is. Werk word dus slegs 'n manier om aan die lewe te bly, in plaas daarvan dat die lewe 'n geleentheid is om te werk (Ollman, 1976:136).

Marxiste en selfs anti-Marxiste het Marx se aliënasië-siening aangehang. Talle skrywers het verder oor die onderwerp geskryf. Seeman (1959:784-791) het die verskillende sienings in 'n raamwerk van dimensies van aliënasië saamgevat en navorsers het gereeld

sy raamwerk as die vertrekpunt vir hulle studies gebruik (Geyer & Heinz, 1991:215). Die volgende dimensies is deur hom geïdentifiseer:

- **Magteloosheid:** Hierdie dimensie kan beskryf word as die verwagting van 'n individu dat sy eie gedrag nie die uitkoms wat hy verlang, na vore kan bring nie. Die individu is dus oorgelewer aan 'n eksterne lokus van beheer. Dit beteken dat 'n gebeurtenis of ingreep afhanklik is van eksterne faktore soos kans, geluk of manipulering.
- **Betekenisloosheid:** Waar die eerste dimensie gehandel het oor die verwagting van die individu om 'n uitkoms te beheer, handel hierdie dimensie oor die individu se vermoë om die uitkoms te voorspel. 'n Gevoel van magteloosheid ontstaan indien 'n persoon nie in staat is om te begryp watter gebeure vir sy lewe asook sy geluk verantwoordelik is nie.
- **Normloosheid:** Die maatskaplike norm wat die individu se optrede bepaal, word afgebreek of is nie verder doeltreffend as gedragsreëls nie. Gedrag kan moeilik voorspel word en die individu kan begin glo dat geluk uitkoms bepaal. Indien 'n individu vind dat 'n sosiale struktuur verantwoordelik is vir die dwarsboming van sy ideale, sal hy gealiëneer raak van hierdie struktuur en sal dan die gedrag van 'n rebel toon.
- **Isolasie:** Isolasie kom voor wanneer die individu van sy gemeenskap en die kultuur daaraan verbonde, gealiëneer raak. Die persoon wat geïsoleer is, heg min waarde aan doelstellings wat die samelewing hoog op prys stel.
- **Selfaliënasie:** Die individu het geen duidelikheid meer oor sy persoonlikheid of plek in die samelewing nie. In samehang hiermee, voel die individu dat hy nie aan homself behoort nie. Hy voel dat hy minder werd is as wat hy sou gewees het indien die omstandighede in die gemeenskap anders was (Seeman, 1959:784-791).

Met die ontwikkeling van die aliënasiëbegrip het dit duidelik na vore gekom dat aliënasië nie net tot die werkplek beperk is nie. Dit is nie net die werk en werkprosesse wat aanleiding gee tot aliënasië nie, maar ook die sosio-politieke en –kulturele omgewing waarbinne die mens funksioneer.

Lefever en Lefever (2001:42), en Lindio-McGovern (2004:217-238) bespreek die probleem van politieke aliënasië. Dit word veral 'n probleem indien 'n individu se vermoë om besluite te kan neem, van hom ontnem word. Aansluitend hierby vind sosiale aliënasië plaas wanneer 'n persoon van 'n spesifieke groep uitgesluit word op grond van 'n sosiale hiërargie. Die onderskeid word normaalweg getref deur die groep wat die mag in pag het. Die individu is deel van 'n sosiale gemeenskap, maar terselfdertyd magteloos. Hy word dus in 'n mate deur hierdie gemeenskap beheer (Lefever en Lefever, 2001:42). Aliënasië is egter nie net 'n individuele verskynsel nie maar dikwels 'n groepverskynsel en die groep sal hulp nodig om 'n opstand teen norme en waardes van die gemeenskap te oorkom. Herselman (2004:122-130) beskou ook aliënasië as 'n groepverskynsel in sy besinning oor kulturele aliënasië. Lindio-McGovern (2004:217-238) skryf dat aliënasië nie net gebeur nie, dit is 'n sosiale konstruk en kan dus verander word. Politieke, kulturele en sosiale aliënasië is van kritieke belang om die probleem van die invloed van regstellende aksie op aliënasië te verklaar.

Soos reeds genoem, het talle skrywers Seeman se raamwerk gebruik as vertrekpunt vir hul studies. Die beste voorbeeld van waar hierdie raamwerk suksesvol in 'n studie toegepas is, is dié van Robert Blauner, *Aliénation and Freedom* (Bekker, 1974:66). In hierdie studie word vier van die vyf dimensies van Seeman toegepas, naamlik magteloosheid, betekenisloosheid, isolasie en selfaliënasië. Blauner dui ook die nie-gealiëneerde staat van aliënasië en die onderskeie aliënasiëvariante aan.

- **Toesig en beheer v magteloosheid:** Toesig en beheer is die vermoë waaroor 'n persoon beskik om die onmiddellike omgewing te beïnvloed. Bestuurstyl, verbetering van die gehalte van werklewe en vakbonde kan alles bydra om die werker 'n gevoel van toesig en beheer te gee.
- **Doelgerigtheid v betekenisloosheid:** Doelgerigtheid as vorm van 'n staat van nie-gealiëneerdheid kan verbeter word deur vooruitgang en ontwikkeling, verantwoordelikheid, werkrotasie, deelnemende bestuur en werkgroepe, en die verbetering van gehalte van werklewe.
- **Sosiale integrasie v isolasie:** Sosiale integrasie kan verbeter word deur die erkenning van die persoon se deelname aan 'n sosiale eenheid waarbinne gedeelde doelwitte en waardes uitgeleef word.
- **Selfbetrokkenheid v selfaliënasie:** Erkenning, menswaardigheid en eksterne vergoeding kan toegepas word as metodes om selfbetrokkenheid te bevorder (Blauner, 1964:1-187).

Die ontwikkeling van die teorie van die skep van 'n nie-gealiëneerde staat het na Blauner byna nie plaasgevind nie. Blauner se studie was ook nie op die skep van 'n nie-gealiëneerde staat gefokus nie. Kanungo het egter weer die skep van 'n nie-gealiëneerde staat in die kollig geplaas deur die sosiologiese en die sielkundige teorie met mekaar te verenig. Hy het die sosiologiese begrip *aliënasie* as die teenpool van die sielkundige begrip *betrokkenheid* geplaas. Betrokkenheid ressorteer binne die motiveringskool en skrywers wys op die ooreenkomste tussen Blauner en die menseverhoudinge-skool wat die fondament vir die motiveringsteorie gelê het. Daar het egter na Kanungo verdere ontwikkeling op die motiveringsgebied plaasgevind en die begrip *verbondenheid* is ontwikkel — sterker as die begrip *betrokkenheid*. Om 'n padkaart te ontwikkel wat riglyne aan maatskappye kan verskaf oor die skep van 'n nie-gealiëneerde staat is dit dus nodig om die gang van die teorie van aliënasie tot verbondenheid te volg. In Hoofstuk 3 word die ontwikkeling van die teorie ondersoek.

Hoofstuk 3

'n Teoretiese oorsig van aliënasië tot verbondenheid

3.1 Inleiding

Organisasies se doeltreffendheid sal verbeter indien hulle daarin slaag om hoë verbondenheidsvlakke van hulle werknemers te verseker (Redman & Snape, 2005:301-302). Teenoor verbondenheid staan aliënasië wat geskeidenheid van die werk impliseer. In hierdie hoofstuk word ingegaan op hoe die teorie ons lei om 'n individu van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid te lei.

Die aliënasiëskrywers het min oor die vestiging van 'n nie-gealiëneerde staat geskryf. Dit is veral 'n sterk kritiekpunt teen Seeman (1959). Blauner (1964:1-184) het in sy studie *Aliénation and Freedom* daarin geslaag om die nie-gealiëneerde staat van die aliënasiëvariante, soos deur Seeman (1959:791) ontwikkel, te skep. Die nie-gealiëneerde staat van magteloosheid is toesig en beheer, van betekenisloosheid is dit doelgerigtheid, van isolasie is dit sosiale integrasie en van selfaliënasië is dit selfbetrokkenheid ('n bespreking van Blauner en die nie-aangewese staat kan in Hoofstuk 2 gevind word). Daar is egter min sedert Blauner tot vandag gedoen om 'n roetekaart van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid te soek.

Kanungo (1979:131-133) plaas werkvervreemding en werksbetrokkenheid as die twee uiterste pole van 'n bipolêre kontinuum. Hy definieer werkvervreemding en werksbetrokkenheid onderskeidelik as 'n algemene kognitiewe vatbaarheid vir geskeidenheid van werk aan die een kant, en 'n algemene kognitiewe vatbaarheid vir identifisering met die werk, aan die ander kant. Werksbetrokkenheid verwys na 'n persoon se identifisering en belangstelling in sy werk teenoor ander lewenseienskappe (Bozionelos, 2003:69).

Die werksbetrokkenheidskonsep vind sy neerslag in die sielkunde. Aliënasië vind weer neerslag in die sosiologie. Voor Kanungo (1979:131-33) se bevindinge het sielkundiges werksbetrokkenheid op 'n individuele vlak bestudeer as 'n aspek van die motiverende teorieë. Aliënasië, daarenteen, is deur die sosioloë op 'n kollektiewe vlak as die skeiding van werk of die gemeenskap beskou. Kanungo (1979:131-133) het bevind dat werksbetrokkenheid en aliënasië as 'n enkele dimensie beskou moet word. Hy baseer sy idee daarop dat, alhoewel sosioloë aliënasië op 'n kollektiewe vlak beskryf, hulle dit op grond van die subjektiewe belewenis van die individu doen.

Hedendaagse teorie sien verbondenheid egter as 'n sterker identifisering as betrokkenheid. Lojaliteit en motivering kan verwag word indien 'n bestuurder so bestuur dat sy werkers verbonde voel (Hobson *et al.*, 2004:232-237.) Betrokkenheid beteken 'n positiewe houding en deelnemende gedrag. Betrokkenheid moet egter omgesit word in verbondenheid. Indien 'n persoon tot iets verbind is, neem hy besitreg daarvan. Verbondenheid is besitreg en volledige identifisering.

Daar kan egter nie aanvaar word dat 'n gebrek aan aliënasië, verbondenheid tot gevolg sal hê of dat verbondenheid noodwendig sal lei tot 'n afwesigheid van aliënasië nie. Die uitdaging is om 'n roetekaart te vind wat 'n gealiëneerde staat sal om skep in een van verbondenheid. Aangesien aliënasiëskrywers se oplossings vir aliënasië nie saam met teoretiese ontwikkeling gegroei het nie, sal die ontwikkelingsroete van die teorie wat met aliënasië verband hou, gevolg word om hedendaagse oplossings vir die probleem te soek.

Volgens Brown (1992:130) is die eienskappe van 'n nie-gealiëneerde staat, soos deur Blauner geformuleer, parallel aan die bronne van werksbevrediging soos geïdentifiseer deur die 'neo-menseverhoudinge'-skool soos Herzberg en Maslow. Dit sluit aan by die studie van Kanungo. Die menseverhoudinge-skool het op interpersoonlike verhoudinge, gefokus, terwyl Blauner meer op die invloed van tegnologie gefokus het. Die menseverhoudinge-skool het daarin geslaag om die klem ook op persepsies in die werkplek te plaas (Judge *et al.*, in Anderson *et al.*, 2001:25). Maslow se eie studie het egter daarop gewys dat oplossings vir die aliënasiëprobleem nie net in tegnologiese

voortgang gesoek moet word nie, maar in die totale sosio-ekonomiese omstandighede (Ramlall, 2004:52-58).

Die onderskeie teorieë van Herzberg, Maslow en McGregor het die grondslag van die hedendaagse motiveringsteorieë gelê. Die motiveringsteoretici het ten doel om werknemers meer gemotiveerd, gebonde en verbind tot maatskappye te maak (Ramlall, 2004:52-58; Schultz & Schultz, 1994:256). Hierdie doelwitte sluit aan by Blauner se variante vir die skep van 'n nie-gealiënerde staat. Die doelwit van die bespreking van motiveringsteorieë in hierdie hoofstuk is nie om werksmotivering in besonderhede te bespreek nie, maar om oplossings vir die probleem van aliënasie te soek. Die belangrikste motiveringsteorieë in die hedendaagse literatuur sal bespreek word. Die vierlingsusters van die motiveringskool is motivering, werksbevrediging, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid. Die werksbevredigingsteorieë is almal in die motiveringsteorieë gewortel, en betrokkenheid en verbondenheid word belyn met die uitkoms van werksbevrediging. Al vier hierdie verskynsels is nuttige instrumente om lig op die aliënasieteorie te werp indien dit nie uit 'n tegnologiese hoek nie, maar vanuit die hoek van 'n sosio-beleidsraamwerk, soos die invloed van regstellende aksie op werknemers, beskou word.

3.1.1 Struktuur van die hoofstuk

Die doel van hierdie hoofstuk is om uit die bestaande teorieë 'n roetekaart te vind van 'n staat van aliënasie na dié van verbondenheid.

Dit gaan soos volg gedoen word:

Die hoofstuk word in vier dele verdeel:

Deel een: Geskiedkundige oorsig

Die aliënasieteorie het nie daarin geslaag om behoorlike riglyne te verskaf ten opsigte van die wyse waarop 'n nie-gealiënerde staat tot stand gebring kan word nie. Daar het

egter heelwat ontwikkelinge in die bedryfsielkundige teorie plaasgevind waaruit lesse geleer kan word. Die koms van die menseverhoudinge-skool het 'n teoretiese onderbou ontwikkel waarbinne die bedryfsosiologiese begrip aliënasië en begrippe soos motivering, werksbevrediging, werksbetrokkenheid en organisasie-verbondenheid mekaar begin komplementeer het. Hierdie ontwikkelingsgeskiedenis sal in hierdie hoofstuk ondersoek word.

Deel twee: Status quo

Aangesien die aliënasië-teorie die basis vorm waaruit 'n roetekaart ontwikkel moet word, word aliënasië gesien as die status quo. Die aliënasië-variante is magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië. Deel twee is reeds in Hoofstuk 2 volledig bespreek en daar word slegs na Hoofstuk 2 verwys.

Deel drie: Omsetters

Die motiveringskool bestaan uit die vierlingsusters motivering, werksbevrediging, werksbetrokkenheid en organisasie-verbondenheid. Motivering word beskou as die omsetter van die status quo-situasie om die uitsette werksbevrediging, werksbetrokkenheid en organisasie-verbondenheid tot gevolg te hê.

Die volgende teorieë werp lig op hoe die omsetter, *motivering* werk:

- Behoefteteorie
- Gelykheidsteorie
- Verwagtingsteorie
- Doelwitstellingsteorie

Deel vier: Uitsette

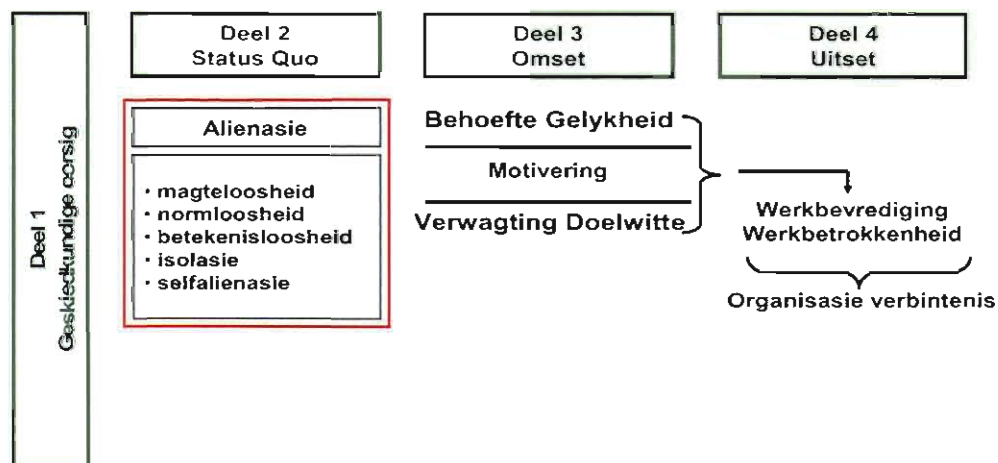
Die doel van die hoofstuk is om 'n roetekaart te vind wat die status quo omsit in nie-gealiënerde uitsette. Die volgende uitsette word geïdentifiseer:

- Werksbevrediging
- Werksbetrokkenheid
- Organisasie-verbondenheid

Indien 'n werkgewer daarin kan slaag om hierdie uitsette te bereik sal werknemers hulle nie meer in 'n staat van geskeidenheid bevind nie, maar in 'n staat van verbondenheid.

Die struktuur van die hoofstuk word in die volgende skets uiteengesit:

Figuur 2: Aliënasië tot verbondenheid — struktuur van Hoofstuk 3



Deel 1: Geskiedkundige oorsig

3.2 Die menseverhoudinge-skool

Aangesien aliënasiëouteurs min oor die skep van die nie-gealiëneerde staat skryf, en die invloed van die sosiologiese omgewing op werkers, sal daar ook gekyk moet word na ander skrywers om te bepaal wat werkergedrag beïnvloed. 'n Denkskool wat in dieselfde tyd, die dertigerjare van die twintigste eeu, as die herontdekking van aliënasië ontwikkel het, is die menseverhoudinge-skool (Kreitner & Kinicki, 2001:10). Dié skool het op 'n soeke na oplossings deur aangesig-tot-aangesig-verhoudings in die werkplek gekonsentreer. Volgens Hirszowics (1981:54) is die basiese uitgangspunt van die menseverhoudinge-skool dat die negatiewe van industrialisering reggestel kan word deur die onderneming te herstruktureer om werkers se sosiale en psigologiese behoeftes te bevredig. Nie net die tegnologie van die werk kan produktiwiteit verbeter nie, maar ook die verhoudinge (Grobler *et al.*, 2006:128). Hierdie uitgangspunt sluit nou aan by die ontwikkeling van die aliënasië-teorie wat ook bevind het dat die oorsaak en effek van aliënasië nie net op die werksvloer plaasvind nie, maar ook op die sosiale, politieke en verhoudingsterreine (Brookfield, 2002:96; Lindio-McGovern, 2004:217-238; 'n meer volledige bespreking kan in 2.3.4 gevind word). Die bedryfsosiologie en die bedryfsielkunde het mekaar natuurlik deur ontwikkeling gevind (sien Kanungo se standpunt dat aliënasië en gebondenheid op dieselfde kontinuum gevind moet word).

Een van die bekendste skrywers in die menseverhoudinge-skool, Mayo (1949), was van mening dat mense in die pre-industriële wêreld in noue gemeenskappe georganiseer was en streng gereguleer was deur die groepe waartoe hulle behoort het. Stewige familiebande, gemeenskapsgebondenheid, sosiale kodes en goed gevestigde ekonomiese patrone het bygedra tot die sosialisering en integrasie van gemeenskappe. Mayo glo dat die industriële orde sosiale kodes en individue se vermoë om met mekaar saam te werk. laat verdwyn het en die invloed van die primêre groepe op hulle lede het afgeneem.

3.2.1 Die Hawthorne-eksperimente

Die Hawthorne-eksperimente het die menseverhoudinge-denke in die kollig geplaas. Die Hawthorne-eksperimente het deur 'n ondoeltreffende aansporingsbetalingstelsel die verkeerdheid bewys van die aanname dat die mens 'n ekonomiese wese is wat sy materiële inkomste wil vergroot en sy koste wil verklein (Grobler *et al.*, 2006:128; Kreitner & Kinicki, 2001:10). Mayo se span het gepoog om 'n statistiese verhouding te bewys tussen produktiwiteit en 'n reeks faktore soos verandering in werkmetodes, flouheid, temperatuur, weersomstandighede en slaap-ure, maar sonder sukses. As gevolg van hulle onvermoë om 'n verband tussen psigofisiese faktore en produktiwiteit te bewys, het die navorsingspan hulle fokus na sosiale faktore verplaas (Theobald, 1994:98). Die klem van bedryfsfisioloë en –sielkundiges op omgewingsfaktore (hitte, lig, geraas) en op psigologiese prosesse soos die verligting van flouheid is verkeerd bewys. In die plek van ekonomiese aansporings lê die Hawthorne-verslag klem op twee belangrike sosiale faktore, naamlik die invloed en die bevrediging van 'n kohesiewe werkgroep en die rol van leierskap (Porteous, 1997:13). Na die Hawthorne-eksperiment is heelwat navorsing gedoen om die invloed van kleingroepe en leierskap op moreel, werksbevrediging en produktiwiteit te bepaal. Mayo (1949) het die idee van kleingroepe binne 'n groter konteks geplaas. Hy het bevind dat industriële gemeenskappe in die mid-twintigste eeu 'n gebrekkige sosiale solidariteit gehad het sonder voldoende hulpbronne om samewerking te verseker, met die gevaar van 'n outoritêre staat. Verligte bestuur van industriële gemeenskappe kan stabiele sosiale verhoudinge en aanvaarding deur medewerkers skep. Die mens se behoefte om met sy medewerkers te assosieer is 'n sterk menslike persoonlikheidseienskap. Die Hawthorn-studies word algemeen beskou as die begin van die menseverhoudinge-beweging. Die menseverhoudinge-beweging is egter nie 'n duidelik afgebakende denkskool nie (Theobald, 1994:98). Die belangrikste bydrae van die menseverhoudinge-skool is die erkenning dat psigologiese en sosiale verhoudinge binne en buite die werkplek 'n invloed op uitsette het. Kritiek teen die Hawthorn-bevindinge was dat hulle slegs faktore wat deur bestuur beheer kan word, in ag geneem het. Faktore soos die woonbuurt waar die werknemers woon en hulle families word nie in die bevindinge in berekening gebring nie. Hulle is ook gekritiseer dat hulle te veel klem lê op die sosiale aspek (Theobald, 1994:100).

3.2.2 Kritiek teen die menseverhoudinge-skool

Volgens Grobler *et al.* (2006:128) is daar heelwat kritiek teen die menseverhoudinge-skool uitgespreek. Menslike gedrag is ooreenvoudig. Niemand ontken dat aangesig-tot-aangesig-verhoudings in die werkplek – mikro-politiek – belangrik is om 'n volledige begrip vir industriële gebeure te verkry nie. Vir die sosiologiese denke is dit belangrik om die aandag daarop te vestig. Die menseverhoudinge-skool het egter meer gedoen as om die aandag daarop te vestig; hulle het dit 'n sentrale konsep gemaak. Deur die aangesig-tot-aangesig-verhoudinge bo die breër sosiale konteks uit te lig, word die indruk geskep dat werksvloerprobleme opgelos kan word deur slegs 'n plaaslikeverhoudinge-ingreep. Die menseverhoudinge-skool het ook tot naïewe gevolgtrekkings gekom, byvoorbeeld dat 'n gelukkige werknemer 'n hardwerkende werknemer is (Kreitner & Kinicki, 2001:10).

Die menseverhoudinge-skool word oorheers deur die Hawthorne-eksperiment en Mayo se teorie. Mayo het daarin geslaag om sy teorie te populariseer. Dit het tot gevolg gehad dat talloos ander studies binne die menseverhoudinge-skool nie die nodige aandag getrek het nie. Die indruk dat die sosiale mens deur die Hawthorne-studie ontdek is, is 'n mite. Die sosiale mens is lank vóór Hawthorne ontdek.

Brown (1992:10) bevestig die popularisering van die Hawthorn-studies en die probleem met die geloofwaardigheid daarvan. Volgens Brown is die beste studie oor die menseverhoudinge-skool 'n studie in die New England-skoenbedryf wat die invloed van wyer ekonomiese en sosiale faktore erken het. Brown (1992:10) bevestig egter dat die menseverhoudinge-skool vroeëre sosiale navorsing beïnvloed het deur daarop te wys dat die mens nie net 'n ekonomiese wese is nie, maar dat hy ook binne sosiale verhoudings in die onderneming staan. Die kleingroepe waaraan werkers behoort het, het net so 'n groot invloed op werkers as wat toesighouers en bestuurders op hulle het. In die lig van die belangrikheid van sosiale interaksie is dit dus belangrik om die invloed van regstellende aksie op aliënasie te verstaan. Vier en sestig persent (64%) van die respondente in die empiriese ondersoek van hierdie studie voel nie deel van Eskom nie,

en 64% voel dat hulle verhouding met swart kollegas verswak het. Hierdie aspek sal egter in 4.8 meer volledig bespreek word. Dit is dus nodig om die informele organisasie te verstaan om die onderneming te begryp. Die menseverhoudinge-skool was egter geneig om die groot ekonomiese en institusionele konteks waarin die aangesig-tot-aangesig-verhoudings bestaan, te ignoreer. Die menseverhoudinge-skool is opgevolg deur die mensehulpbronne-skool wat werkers nie slegs as produksiemiddele gesien het nie, maar as hulpbronne. Werknemers is gesien as beleggings, en beleid is ontwikkel om 'n balans te vind tussen die doelwitte van die onderneming en die individu (Grobler *et al.*, 2006:128).

Uit die menseverhoudinge-skool is die vierlingsuster van die motiveringskool, motivering, werksbevrediging, werksbetrokkenheid en werksverbondenheid gebore. In hierdie studie wil ons bepaal hoe daar van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid gemigreer kan word. Om dit te bepaal sal die teoretiese onderbou van die vierlingsusters ondersoek word.

Deel 2: Status quo

Omdat aliënasië in verbondenheid omgesit moet word, word aliënasië gesien as die status quo. Aliënasië is volledig in Hoofstuk 2 bespreek en sal dus nie hier herhaal word nie.

Deel 3: Omset

Die vierlingsusters, motivering, werksbevrediging, werksbetrokkenheid en organisasie-verbondenheid vorm die motiveringskool. Die motiveringsteorie word as die instrumente gesien om aliënasië in die uitsette, werksbevrediging en werksbetrokkenheid om te skep.

3.3 Die motiveringskool

Die behoefteorie, die verwagtingteorie, die gelykheidteorie en die doelwitstellingteorie word gebruik om lig op die omsetproses te werp.

3.3.1 Motivering

Die term *motivering* is ontleen aan 'n Latynse woord, *movere*, wat beteken om te beweeg. Motivering is daardie psigologiese prosesse wat rigting gee aan vrywillige handelinge, wat doelwit georiënteerd is (Ramlall, 2004, 52-58). 'n Kort oorsig oor die motiveringsteorie word vervolgens gegee.

3.3.1.1 Behoefteteoretici

Die menseverhoudinge-beweging het na antwoorde gesoek oor hoe werk georganiseer kan word, hoe mense bestuur kan word en hoe werksinhoud verander kan word sodat frustrasie en aliënasië verminder kan word. 'n Onbevredigde behoefte skep spanning binne die individu wat sekere 'beweging' stimuleer. Die 'beweging' streef na die bereiking van doelwitte wat, indien dit bereik word, die onbevredigde behoefte sal bevredig (Ramlall, 2004:52-58). Sherwood (2006:52-53) skryf dat die kern van motivering in die bevrediging van behoeftes lê.

Die teorieë van Herzberg, Maslow en McGregor is uit hierdie denke gebore (Duban, 1976:20). Hulle word ook geklassifiseer as binne die neo-menseverhoudinge-skool, maar dit word ook gesien as die grondslag van die kontemporêre motiveringsteorieë. Dié teorieë toon heelwat ooreenkomste met Blauner se variante vir 'n nie-gealiënerde staat. **Dit is dus 'n besonder logiese vertrekpunt om die ontwikkeling van teorie te ondersoek wat lig kan werp op die skep van 'n nie-gealiënerde staat (Brown, 1992:130).** Al drie teorieë is skerp gekritiseer, maar is seker steeds die beste verduidelikers van werker-motivering (Robbins, 2000:156).

3.3.1.1.1 Maslow se behoeftehiërargie

Volgens Duban (1976:535) het Abraham Maslow, sekerlik die bekendste behoefte teoretikus, (Greenberg & Baron, 2003:192), 'n invloed uitgeoefen op alle behoefte teoretici ná hom. Maslow bevind dat daar 'n hiërargie van menslike behoeftes bestaan, naamlik:

- Fisiologies (honger, dors, seks, slaap)

Die fisiologiese is die basiese behoefte in die hiërargie en verwys na die fundamentele fisiologiese behoeftes soos honger, dors, seks en slaap. Om dit te bevredig moet ondernemings aan werknemers salarisse voorsien wat hulle in staat sal stel om in hierdie basiese behoeftes te voorsien. Indien hierdie behoeftes (sien Herzberg) nie bevredig word nie, sal daar nie werksbevrediging wees nie. Hulle moet ook die geleentheid gegun word om te rus en om aan fisiese aktiwiteite (sportprogramme) deel te neem. Mense wat te siek is of te honger is om te werk, kan nie werklik 'n bydrae lewer nie (Greenberg & Baron, 2003:192; Ramlall, 2004:52-58; Grobler *et al.*, 2006:128).

- Veiligheid en sekuriteit (Beskerming van die fisiese self en lewenstyl)

Die tweede vlak in die behoeftehiërargie is die veiligheidsbehoefte. Dit sluit in die beskerming van die fisiese self en lewenstyl. Maatskappye kan byvoorbeeld veiligheidstoerusting verskaf, of lewens- en gesondheidsversekeringsplanne en behoorlike sekuriteitsdienste voorsien (Ramlall:2004, 52-58; Grobler *et al.*, 2006:128).

- Sosiale behoeftes

Sosiale behoeftes verwys na die behoefte om te 'behoort aan' en liefde (affeksie). Dit sluit in die behoefte om vriende te hê en om deur mense aanvaar te word en liefde van hulle te ontvang. Om dit te bereik moet werknemers aangemoedig word om aan sosiale aktiwiteite by die werk deel te neem. Daar moet gewaak word daarteen dat 'n persoon

nie geïsoleerd voel nie (Greenberg & Baron, 2003:192; Ramlall, 2004:52-58; Grobler *et al.*, 2006:128).

Die eerste drie behoeftes, naamlik die fisiologiese, veiligheids- en die sosiale behoefte word beskou as gebrek-behoeftes. Die laaste twee behoeftes, naamlik esteem en selfaktualisering, word gesien as groeibehoeftes.

- Esteem

Esteembehoefte sluit in selfgoedkeuring, goedkeuring deur ander en prestige. Erkenning vir prestasie deur die werkgewer kan heelwat daartoe bydra om hierdie behoefte te bevredig. Monetêre (bonusse) en nie-monetêre (sertifikate of ander toekennings) erkenning kan 'n groot verskil maak om 'n individu se agtingbehoefte deurlopend te vervul (Greenberg & Baron, 2003:192; Ramlall, 2004, 52-58; Grobler *et al.*, 2006:128).

- Selfaktualisering

Selfaktualisering is die behoefte om 'n mens se volle potensiaal te bereik en word slegs geaktiveer indien al die ander behoeftes bevredig is. Werknemers wat volgens hulle volle potensiaal funksioneer, kan besonder waardevol vir hulle organisasies wees. Dit is egter nie moontlik vir alle werknemers om hulle volle potensiaal in die werkplek te verwesenlik nie. Organisasies moet egter daarna streef om soveel moontlik werknemers hulle volle potensiaal te laat bereik, aangesien dit op optimale mensehulpbron-benutting neerkom (Greenberg & Baron, 2003:192; Grobler *et al.*, 2006:128; Ramlall, 2004, 52-58). Hierdie behoefte sluit ook nou aan by Seeman se vervreemdingsvariant van selfaliënasië en Blauner se oplossing, naamlik selfbetrokkenheid.

Indien die laer-orde fisiologiese behoeftes nie bevredig is nie, sal die individu deur dié behoeftes oorheers word en die ander behoeftes sal dormant bly. As 'n persoon in 'n omgewing funksioneer waar sy behoeftes nie bevredig word nie, sal dit onwaarskynlik wees dat hy as 'n gesonde, goed aangepaste individu sal funksioneer. As 'n persoon se

behoefte in die werkplek nie bevredig word nie, sal hy nie doeltreffend in die werksomgewing funksioneer nie (Greenberg & Baron, 2003:192). Volgens Duban (1976:535) impliseer dié teorie ook verder dat 'n persoon in 'n sekere stadium genoeg prestige het of genoeg betaling ontvang. In hierdie geval kan selfaktualisering dominant word. 'n Persoon kan dan nie meer deur bevordering of betaling gemotiveer word nie, maar deur byvoorbeeld interessanter werk.

Gesien in die lig van Maslow se teorie is dit bestuurders se verantwoordelikheid om 'n klimaat te skep waarin werknemers ten volle geaktualiseer kan word. Indien bestuurders nie daarin slaag om so 'n klimaat te skep nie, sal dit lei tot frustrasie en laer produktiwiteit (Ramlall, 2004:52-58).

Kritiek teen Maslow is dat hy nie sy teorie deur empiriese studie kon bevestig nie. Die aantal behoeftes en die hiërargiese orde kon nie bewys word nie (Robbins, 2000:156).

3.3.1.1.2 Herzberg se tweefaktor-teorie.

Herzberg sluit volgens Duban (1976:536) aan by Maslow, maar sy raamwerk is anders gestruktureer. Die tweefaktor-teorie wys op twee stelle faktore, naamlik dié wat bevredigend op werk inwerk (motiveerders) en dié wat onbevredigend op werk inwerk (higiëne) (Ramlall, 2004:52-58; Grobler *et al.*, 2006:128). Maslow en Herzberg is versoenbaar en beide stel dit dat werk só georganiseer moet word dat dit sal lei tot selfaktualisering, asook bevredigende vergoedingsvlakke, 'n gevoel van samehorigheid en erkenning (dié teorie word in 3.3.2.3 as 'n verklaarder van werksbevrediging meer volledig bespreek).

3.3.1.1.3 Douglas McGregor se teorie X en Y

Volgens Robbins (2000:156) het McGregor twee basiese uitgangspunte in terme van Teorie X en Teorie Y geformuleer (Brown, 1992:10; Kreitner & Kinicki, 2001:10).

Teorie X

Volgens teorie X is vier aannames wat deur bestuurders aangehang word die volgende:

- Die meeste mense hou nie van werk nie en sal dit, indien moontlik, vermy.
- Omdat mense nie van werk hou nie, is die enigste manier om hoër produktiwiteit te verkry, verhoogde beheer en dwang.
- Mense vermy verantwoordelikheid en soek formele rigtingaanwysers.
- Die meeste mense plaas sekuriteit bo werk en het 'n gebrekkige verantwoordelikhedsin, het min ambisie en is gekant teen verandering.

Teorie Y

Die vier aannames van teorie Y is die volgende:

- Indien die regte klimaat geskep word, sal werknemers selfgekontroleerd en selfgerig wees en daarna streef om hulle volle potensiaal tot voordeel van die organisasiedoelwitte te bereik.
- Werknemers kan werk as so natuurlik soos eet en speel beskou.
- Die gemiddelde persoon kan leer om verantwoordelikheid te aanvaar en selfs te verlang.
- Die vermoë om innoverende besluite te neem is wydverspreid onder die bevolking en nie net beperk tot bestuurders nie.

McGregor se teorie moet verklaar word aan die hand van Maslow se behoefte-teorie. Teorie X aanvaar dat lae-ordebehoefte die individu beheers. Teorie Y aanvaar dat hoër-ordebehoefte die individu beheers. Maatskappye moet hulle werknemers dus na hoër-ordebehoefte lei (Robbins, 2000:156).

3.3.1.1.4 Alderfer se BVG-teorie (bestaan, verwantskap, groei)

’n Meer kontemporêre behoefte-teorie is dié van Alderfer. Volgens Greenberg en Baron (2003:192) het Alderfer in reaksie op kritiek teen Maslow se teorie ’n alternatiewe behoefteformulering gedoen wat baie eenvoudiger is as dié van Maslow. Hy spesifiseer slegs drie tipes behoeftes en bevind dat dit ook nie in ’n spesifieke hiërargiese orde bevredig hoef te word nie. Alderfer voer aan dat enige behoefte te enige tyd bevredig kan word. Die drie behoeftes wat deur hom geïdentifiseer word is: bestaans-, verwantskap- en groeibehoeftes. Die bestaansbehoeftes korreleer met Maslow se psigologiese en veiligheidsbehoeftes. Verwantskapbehoeftes korreleer met Maslow se sosiale behoeftes, insluitend die behoefte aan betekenisvolle sosiale verhoudings. Die groeibehoeftes korreleer met Maslow se esteem- en selfaktualiseringsbehoeftes, naamlik die ontwikkeling van ’n persoon se volle potensiaal. Alderfer se teorie is minder beperkend as dié van Maslow (Greenberg & Baron, 2003:192; Robbins, 2000:156; Grobler *et al.*, 2006:128).

Alhoewel behoefte-teoretici verskil oor die aantal en volgorde van behoeftes is daar ooreenstemming dat menslike behoeftes ’n belangrike rol in motivering in die werkplek speel. Die grootste waarde van die behoefte-teorieë lê in die praktiese toepassing daarvan vir bestuurders. Die teorieë help bestuurders met praktiese riglyne om werknemers meer selfgeaktualiseer te maak. Aangesien selfgeaktualiseerde werknemers hulle volle kreatiewe potensiaal kan bereik, is dit vir enige onderneming ekonomies gesproke die moeite werd om sorg te dra dat hulle werknemers se behoeftes bevredig word (Greenberg & Baron, 2003:192; Robbins, 2000:156).

3.3.1.2 Die verwagtingsteorie

Die sentrale aanname van die verwagtingsteorie is dat menslike gedrag die resultaat van bewuste keuses deur individue is, met, as oogmerk, die maksimum plesier en die minimum pyn as gevolg van hulle keuses.

Volgens Vroom se verwagtingsteorie sal 'n persoon slegs deur erkenning gemotiveer word indien hy die erkenning as waardevol beskou. In hierdie sin sien meeste werknemers geld as waardevol omdat geld 'n belangrike instrument is om dinge wat waardevol is, te bekom. Vir erkenning om vir die maatskappy te werk, moet prestasie as die instrument om die erkenning te verkry, gesien word (Kreitner & Kinicki, 2001:238; Grobler *et al.*, 2006:128).

Die verwagtingsteorie is gegrond op drie sienings ten opsigte van mense (Schultz & Schultz, 1994:256; Donovan, 2000:56; Ramlall, 2004, 52-58):

- **Verwagting:** Die siening dat 'n mens se pogings tot prestasie sal lei. Die werknemers moet besluit of hulle verwag dat sekere werksgedrag, byvoorbeeld betyds by die werk wees, veilige prosedures of verhoogde produktiwiteit 'n hoë waarskynlikheid het om tot 'n spesifieke verwagte uitkoms te lei.
- **Instrumentaliteit:** Die siening dat 'n mens se prestasie instrumenteel tot vergoeding sal lei. Die werknemers bepaal of die uitkoms tot 'n ander uitkoms sal lei, byvoorbeeld of 'n goeie bywoningsrekord tot 'n bonus sal lei (uitkoms dus instrumenteel). Die werknemers sal gemotiveerd wees om hard te werk as hulle die verwagting het dat hierdie pogings tot 'n positiewe uitkoms sal lei, soos bevordering, hoër vergoeding of indien die prestasie instrumenteel sal wees met die oog op ander verwagte uitkomst.
- **Valensie:** Die siening ten opsigte van die verwagte waarde van die vergoeding. Die psigologiese waarde, of valensie, van die vergoeding wissel tussen individue. Die persepsie van die individu oor die belangrikheid van die uitkoms sal die uitkoms se krag as motiveerder bepaal. Die werknemers moet bepaal of die uitkoms genoegsame waarde het om hulle te motiveer om op 'n spesifieke manier op te tree.

Greenberg en Baron (2003:192) wys op drie metodes waarvolgens die verwagtingsteorie toegepas kan word:

- Werknemers se verwagting dat hulle pogings tot prestasie sal lei moet bevredig word. Hierdie verwagtings kan bevredig word deur opleiding wat weer sal lei tot groter doeltreffendheid en beter prestasie. Aangesien 'n werknemer dikwels beter weet wat die faktore is wat prestasie belemmer, is 'n tweede metode om werknemers se voorstelle oor hoe hulle werk aangepas kan word, op te volg.
- Vergoeding moet volgens die verwagting van die werknemer bestuur word. Alle werknemers het nie dieselfde vergoedingsbehoefte nie. Sommige verkies 'n beter salaris, ander meer vakansie en ander beter versekeringsvoordele.
- Vergoeding moet aan prestasie gekoppel word. Daar moet 'n duidelike verband tussen vergoeding en prestasie wees. Die vergoeding hoef nie slegs monetêr te wees nie. Simboliese of verbale vorme van erkenning kan ook besonder doeltreffend wees.

3.3.1.3 Die gelykheidsteorie

Regstellende aksie ontketen belewenisse by die nie-aangewese groep, naamlik dat hulle ongelik behandel word. Die gelykheidsteorieë werp lig op hierdie probleem.

Een van die belangrikste teorieë, binne die gelykheidskool, is deur Adams ontwikkel (Ramlall, 2004:52-58; Kreitner & Kinicki, 2001:238). Die basis van die gelykheidsteorie is die mens se strewe na billikheid en geregtigheid.

Die gelykheidsteorieë is individuele motiveringsteorieë, maar het ook 'n sosiale komponent (Greenberg & Baron, 2003:192). Mense is nie alleen bekommerd oor die toekenning wat hulle kry nie, maar ook oor hoe dit met dié van ander vergelyk (Ramlall, 2004, 52-58). Motivering word aan die hand van die werknemer se belewenis van hoe billik hy by die werk behandel word, bepaal.

Volgens Adams word in enige werksomgewing insette teen uitsette geëvalueer. Die insette waarop die werknemer 'n uitset verwag is byvoorbeeld opleiding, ondervinding,

vaardighede en sy pogings. Aan die uitkoms kant verskaf die werkgewer betaling, voordele en erkenning (Kreitner & Kinicki, 2001:238).

Tabel 4: Die verhoudinge tussen inset en uitset

Insette	Uitsette
Tyd	Salaris/bonus
Opleiding	Byvoordele
Ondervinding	Uitdagende opdragte
Vaardighede	Werksekuriteit
Kreatiwiteit	Loopbaanbevordering
Senioriteit	Statussimbole
Lojaliteit aan organisasie	Aangename en veilige werksomstandighede
Ouderdom	Geleentheid vir persoonlike groei en ontwikkeling
Persoonlikheid	Ondersteunende toesig
Poging	Erkenning
Voorkoms	Deelname aan belangrike besluitneming

Bron: Kreitner en Kinicki (2001:238).

Die verhouding van insette word bereken, en daar word dan bepaal of dit met die verhouding van uitsette ooreenkom. As die werknemer dink dat hy minder as ander werknemers ontvang, sal die spanning wat ontstaan die werknemer laat optree om sodoende te verseker dat 'n staat van gelykheid weer intree. Hierdie vergelyking tussen insette en uitsette vind plaas teenoor ander werknemers, 'n vorige werksituasie of die ideale ander. Indien daar beleef word dat dieselfde ontvang word as ander werknemers sal 'n staat van gelykheid voorkom (Porteous, 1997:44; Donovan, 2001:54).

Ander psigoloë het die gelykheidsteorie verder uitgebrei en stel drie gedragsreaksiepatrone voor in situasies van gelykheid of ongelykheid. Die drie reaksiepatrone is welwillendheid, gelykheidsensitiwiteit en 'n geregtigheidsgevoel.

Welwillende persone (onselfsugtig) is tevrede, al word hulle minder vergoed as medewerknemers en voel skuldig as hulle beter of dieselfde vergoed word. Persone wat gelykheidsensitief is voel ontevrede as hulle ondervergoed word en skuldig as hulle oorvergoed word. Persone wat geregtig voel, meen dat hulle alles verdien wat hulle ontvang. Hulle voel net gelukkig as hulle oorvergoed word en ontevrede as hulle onder- of gelyk vergoed word.

Indien 'n werknemer glo dat hy na sy verwagting teenoor ander billik behandel word, sal hy gemotiveer word om werksprestasielakke te handhaaf. Indien geglo word dat vergoeding onbillik is, sal gepoog word om daardie ongelykheid reg te stel. Hierdie proses van regstel van ongelykheid sal voortduur tot die werknemer glo dat hy gelyk behandel word (Donovan, 2001:54; Schultz & Schultz, 1994:256; Robbins, 2000:156; Staw, 1995:8).

Greenberg en Baron (2003:192) stel die volgende metodes voor wat deur bestuur aangewend kan word om die probleem van ongelykheid in die werkplek te oorkom.

- **Vermy onderbetaling.** Maatskappye wat werknemers nie volgens verdienste vergoed nie, sal vind dat werknemers verskeie metodes sal aanwend om dit reg te stel. Hulle kan tyd steel, minder produktief wees of selfs oorgaan tot staking. Die persepsie van onderbetaling kan ook voorkom waar 'n werknemer meen dat hy nie die bevordering kry wat hy verdien nie, of word nie die geleentheid vir ontwikkeling gegun wat hom in 'n beter posisie in die maatskappy sal plaas nie.
- **Vermy oorbetalings.** Oorbetalings is slegs 'n kort tydperk lank 'n motiveerder. Werknemers sal binnekort voel hulle verdien die groter bedrag en sal dan slegs normale produksie lewer op die vlak wat die pos regverdig. Indien jy een werknemer oorbetaal, onderbetaal jy onmiddellik alle ander werknemers en sal

hulle begin optree om hulle onderbetaling reg te stel, ten spyte van die feit dat hulle reg betaal word.

- **Gee werknemers 'n stem in aangeleenthede wat hulle raak.** Mense is meer geneig om te dink besluite is regverdig as hulle deel gehad het aan die besluite. Indien dit nie die geval was nie, is hulle geneig om die uitkoms daarvan as onregverdig te beskou, al is die uitkoms dieselfde as wat dit sou wees indien hulle in die proses gedeel het.
- **Verduidelik uitkomst volledig deur gebruik te maak van sosiaal-sensitiewe metodes.** Mense kan negatiewe uitkomst, soos afleggings, die vries van of selfs vermindering van salarisse aanvaar indien hulle die prosedures wat daartoe gelei het verstaan. Die werknemers sal die prosedures beoordeel aan die hand daarvan dat dit nie bevooroordeel was nie, behoorlik ondersoek was en sensitief gekommunikeer was.

Kreitner en Kinicki (2001:238) wys op sewe praktiese lesse wat uit die gelykheidsteorie geleer kan word:

- Werkgewers moet werknemers se persepsies van billikheid en gelykheid verstaan. Dit maak nie saak hoe billik bestuur dink hulle besluite en optrede is nie, die belangrike is die werknemers se persepsie daarvan.
 - Bestuur geniet die voordeel indien hulle werknemers aan belangrike besluite laat deelneem.
 - Werknemers moet die geleentheid gegun word om teen besluite wat hulle raak, te appelleer.
 - Werknemers is meer geneig om organisasieverandering te ondersteun indien hulle voel dat dit billik geskied en indien dit gelyke uitkoms verseker.
-

- Spanwerk en onderlinge samewerking kan bevorder word indien die onderskeie lede gelyk behandel word.
- Gelyke behandeling van werknemers kan duur hofsake vermy.
- Bestuur moet aandag skenk aan 'n klimaat van geregtigheid. 'n Klimaat van geregtigheid verhoog werkstevredenheid.

3.3.1.4 Doelwitstellingsteorie

Die doelwitstellingsteorie kan teruggevoer word na so lank gelede as 1935, maar Locke (1968:157-189) het baie gedoen om die teorie te verfyn. Die teorie het 'n nouer fokus op doelwitstelling en lê juis klem op die impak van prestasiedoelwitte op taakprestasie. Die werknemer se primêre motiveerder is die behoefte om 'n spesifieke doelwit te bereik. Die doelwit, volgens Locke (1968:157-189), verteenwoordig wat die werknemer beplan om in die toekoms te doen. Die stel van spesifieke en uitdagende doelwitte kan motiveer, gedrag bepaal en werknemers aanmoedig om meer doeltreffend te presteer. Volgens die doelwitstellingsteorie sal 'n toegekende doelwit eerstens 'n mens se siening oor die moontlikheid om 'n taak te verrig asook tweedens hulle eie persoonlike doelwitte beïnvloed. Hierdie twee faktore het op hul beurt 'n invloed op prestasie. Om doelwitte te stel, lei tot beter prestasie as om nie doelwitte te stel nie. Spesifieke doelwitte is kragtiger motiveerders as algemene doelwitte. Doelwitte wat moeilik bereik word, is beter motiveerders as doelwitte wat maklik bereik word. Doelwitte wat egter buite die vermoë van die werknemer lê, is slegter as om geen doelwitte te stel nie.

Doelwitte sal egter slegs 'n positiewe invloed op prestasie hê indien dit deur die werknemer as sy eie aanvaar word. Doelwitbereiking word beïnvloed deur eksterne, interaktiewe en interne faktore. Eksterne faktore is gesag, medewerknemers en eksterne vergoedingstelsels. Interaktiewe faktore is kompetisie en die geleentheid om aan doelwitstelling deel te neem. Interne faktore is selfgerigte vergoeding en die werknemer se interne verwagting van sukses (Grobler *et al.*, 2006:128; Schultz & Schultz, 1994:256; Donovan, 2001:54; Greenberg & Baron, 2003:192; Robbins,

2000:156; Locke, 1968:157-189; Latham & Locke, 1995:38-48). Doelwitte dra daartoe by om doelgerigtheid te verbeter, wat Blauner se antwoord op Seeman se betekenisloosheidvariant is.

Kreitner en Kinicki (2001:238) sit die stappe om doelwitte te stel soos volg uiteen:

Stel 'n doelwit. Verskeie bronne kan benut word om 'n doelwit te stel. Vorige prestasie, doelwitonderhandeling of prestasievergelykings kan aangelê word. Die oorhoofse strategie van die organisasie sal ook die doelwitte beïnvloed. Die volgende riglyne kan help om goeie doelwitte op te stel:

- Doelwitte moet spesifiek en nie vaag wees nie.
- Doelwitte moet meetbaar wees.
- Doelwitte moet bereikbaar wees.
- Doelwitte moet resultaat gedrewe wees.
- Doelwitte moet tydsgebonde wees.

Bevorder doelwitverbondenheid: Doelwitverbondenheid is nodig om die doelwitte te bereik. Die volgende tegnieke kan toegepas word om doelwitte te bereik:

- Gee 'n duidelike verduideliking van waarom die organisasie 'n doelwitprogram in werking stel.
 - Verskaf die organisasiedoelwitte en verduidelik hoe individuele doelwitte die organisasiedoelwitte kan ondersteun.
 - Help werknemers om hulle eie doelwitte te stel.
 - Lei bestuurders op in die wyse waarop deelnemende doelwitstellingssessies gefasiliteer word.
 - Wees ondersteunend en moenie doelwitte as wapens gebruik om werknemers te dreig nie.
 - Gee doelwitte wat onder die werknemers se beheer is en verskaf die nodige hulpbronne.
 - Verskaf geldelike en ander aansporings om doelwitte te bereik.
-

Gee ondersteuning en terugvoer:

Die nodige ondersteuningselemente en hulpbronne moet aan die werknemers gegee word om sy doelwitte te bereik. Dit sluit in dat die werknemer oor die nodige vermoë en inligting beskik om sy werk te kan doen. Opleiding is dikwels nodig om moeilike doelwitte te bereik. Werknemers moet ook gereelde terugvoer ontvang oor hoe hulle vorder (Kreitner & Kinicki, 2001:238).

Deel vier: Uitset

Die uitsette waarna gestreef word is werksbevrediging, werksbetrokkenheid en organisasie-verbondenheid

3.3.2 Werksbevrediging

Werksbevrediging is 'n komplekse verskynsel met baie fasette. Grobler *et al.* (2006:128) waarsku dat werkontevredenheid tot oormatige afwesigheid, personeelomset en griewe kan lei.

'n Mens se werk is nie net 'n fisiese aktiwiteit nie. Dit sluit ook interaksie met medewerknemers en bestuurders in, asook funksionering binne 'n organisasie se beleidsraamwerk en werksomstandighede (Robbins, 2001:77). Die persoonlike faktore wat werksbevrediging kan beïnvloed, is ouderdom, gesondheid, werksondervinding, emosionele stabiliteit, sosiale status, familie en ander sosiale verhoudings (Schultz & Schultz, 1994:256).

Werksbevrediging is die mate waarin 'n persoon plesier uit sy werk put. Dit is 'n positiewe emosionele staat voortvloeiend uit die beoordeling van 'n persoon se werk (Kreitner & Kinicki, 2001:238). Greenberg en Baron (2003:148) sien werksbevrediging as die negatiewe of positiewe houding teenoor werk (Robbins, 2000:77).

Werksbevreidiging is 'n individuele konsep. 'n Groep se moreel kan hoog wees, maar die individu kan steeds ontevrede wees (Muchinsky, 1990:303). Werknemers wat goed voel oor hulle werk, dra dit ook oor op omstandighede buite die werk. Werksbevreidiging het 'n positiewe invloed op die fisiese en psigiese welstand van 'n persoon en sy lewensgehalte (Coetsee, 2002:46).

Bestuursleierskap is die belangrikste beïnvloeder van werksbevreidiging. Werksbevreidiging is die belangrikste faktor van die gehalte van 'n persoon se werkslewe, en die gehalte van werkslewe is 'n belangrike faktor ten opsigte van die gehalte van 'n persoon se lewe.

Werksbevreidiging kan ook enkelvoudig gemeet word. Die vraag wat dan gestel word, is: Alles in ag genome, hoe tevrede is jy met jou werk? Navorsing toon dat hierdie enkelvoudige vraag nie swakker resultate lewer om werksbevreidiging te toets as die veelfasettige benadering nie (Robbins, 2000:77).

'n Verskeidenheid faktore beïnvloed 'n persoon se gevoel oor sy werk. Verskillende fasette hou vir verskillende mense verskillende betekenis in.

Volgens Grobler *et al.* (2006:128) het empiriese studie getoon dat die volgende vier elemente die grootste invloed op werksbevreidiging het:

- Die werk self
- Verhouding met medewerkers
- Goeie toesig
- Geleentheid om te groei.

Aan die ander kant werk die volgende faktore, volgens Grobler *et al.* (2006:128) die mees negatiewe in op werksbevreidiging:

- Swak toesig
- Interpersoonlike konflik

- Swak werksomstandighede
- Swak vergoeding

Muchinsky (1990:305) onderskei tussen gebeure en mense, en sit Locke se fasette van faktore wat 'n invloed op die werknemer het, soos volg uiteen:

Tabel 5: Faktore wat invloed op werknemer het

Bron	Gevolg:
Die werk self: uitdagings	Uitdagende werk wat suksesvol deur die werknemer afgehandel kan word, is bevredigend.
Werk self: fisiese uitdaging	Uitputtende werk is onbevredigend.
Werk self: persoonlike belang	Werk wat die persoon self interessant vind, is bevredigend
Vergoedingstruktuur	Billike vergoeding vir werk is bevredigend.
Werksomstandighede: werksekuriteit	Die persepsie dat jou werk veilig is en dat voortgesette werk in die organisasie redelik is, sal tot bevrediging lei.
Werksomstandighede: bevorderingsgeleenthede	Beskikbare bevorderingsgeleenthede sal bevredigend wees.
Werksomstandighede: doelwitbereiking	Werksomstandighede wat doelwitbereiking fasiliteer, is bevredigend.
Self	'n Goeie selfbeeld is bevorderlik vir werksbevrediging.
Toesighouers, medewerknemers,	Individue sal bevredig word deur werknemers wat hulle help

Bron	Gevolg:
ondergeskiktes	om vergoedingsdoelwitte te bereik en dinge sien soos hulle dit sien.
Maatskappye en bestuur	Individue sal bevredig word deur maatskappye wat beleide en prosedures volg wat ontwikkel is om hulle te help om hulle doelwitte te bereik. Werknemers sal onbevredig voel as rolle van die maatskappy en bestuur bots en dubbelsinnig is.
Byvoordele	Vir die meeste werknemers speel byvoordele nie 'n groot rol nie.

Bron: Aangepas uit: Muchinsky (1990:305)

3.3.2.1 Bevrediging deur vergelyking

Werksbevrediging word ook bepaal deur die persoon se standaard en sy persepsie van die mate waarin die standaard bereik is. 'n Vergelyking vind plaas tussen wat 'n persoon bereik het en wat hy ontvang. Hoe kleiner die verskil hoe groter die werksbevrediging. Die standaard word gedefinieer aan die hand van die persoon se persoonlike behoeftes. Die persoonlike behoeftes word verdeel in fisiese behoeftes en psigologiese behoeftes. 'n Bevredigende werk sal beide hierdie behoeftes bevredig. Die standaard kan ook gedefinieer word aan die hand van waardes eerder as behoeftes. Waardes bepaal die keuses wat 'n persoon maak en die emosionele reaksie op die keuses. Die waardebenadering is meer buigsaam en maak voorsiening daarvoor dat verskillende persone verskillende bevredigingsvlakke ten opsigte van dieselfde werk sal bereik (Muchinsky, 1990:303; Greenberg & Baron, 2003:148).

Mense vergelyk hulle ook met ander om hulle eie gevoel van werksbevre­diging te bepaal. Vergelykings word dus binne dieselfde sosiale stelsel getref. Die persoon se gevoel oor sy eie werk word bepaal deur sy waarneming van hoe ander hulle werk beleef. Tevredenheid word dus bepaal deur die waarneming van ander. 'n Indiv­idu in 'n sosiale vakuum kan nie bevre­diging in die werkplek ervaar nie. Sosiale faktore het 'n groot invloed op 'n persoon se werksbevre­diging. Wat die interpersoonlike vergelyking met die intrapersoonlike vergelyking gemeen het, is dat 'n persoon se gevoel oor sy werk deur vergelyking bepaal word (Muchinsky, 1990:303).

3.3.2.2 Die tweefaktor-teorie

Die basis van dié teorie is dat faktore wat tot bevre­diging lei en faktore wat tot onbevre­diging lei, van mekaar verskil (Greenberg & Baron, 2003:154). Herzberg (1968) identifiseer twee soorte beïnvloeding van werkverwante gedrag. Hy ontwikkel 'n tweefaktor-teorie en onderskei tussen dit wat lei tot werksbevre­diging (motiveerders) en dit wat lei tot werksonbevre­diging (higiëne). Mense wat goed voel oor hulle werk skryf dit toe aan redes wat verband hou met hulleself. Hy bevind dat werksbevre­diging verband hou met die werksinhoud, soos die taak self, bereiking van doelwitte, erkenning, outonomie, nuwe kennis en die aanleer van nuwe vaardighede (interne faktore). Werksonbevre­diging hou verband met die werksomgewing, wat insluit salaris, sekuriteit, werksomstandighede, verhouding met toesighouers, medewerkers en ondergeskiktes asook die maatskappybeleid (eksterne faktore). Herzberg het bevind dat die teenoorgestelde van tevredenheid nie ontevredenheid is nie. Deur die faktore wat tot ontevredenheid lei, uit die weg te ruim, lei nie noodwendig tot tevredenheid nie (Ramlall, 2004, 52-58; Kreitner & Kinicki, 2001:238).

Kreitner en Kinicki (2001:238) beskryf die volgende gevolge van werksbevre­diging:

Motivering. Daar bestaan 'n verband tussen motivering en werksbevre­diging. Motivering kan verbeter word deur werksbevre­diging te verhoog.

Werksbetrokkenheid. Daar is 'n besliste invloed van werksbevrediging op werksbetrokkenheid.

Verbondenheid. Daar kom 'n sterk verband voor tussen werktevredenheid en verbondenheid.

3.3.3 Werksbetrokkenheid

Daar bestaan heelwat verwarring oor die verskil tussen betrokkenheid en verbondenheid en talle skrywers gebruik die woorde as sinonieme. Die grense van die twee begrippe oorvleuel, en dit kan nie afsonderlik van mekaar beoordeel word nie. (Die verskil tussen betrokkenheid en verbondenheid word in 3.3.4.1 bespreek). Werksbetrokkenheid is egter 'n belangrike motiveringsveranderlike (Bozionelos, 2003:69-71).

Werksbetrokkenheid word volgens Schultz en Schultz (1994:289) met motivering en werksbevrediging verbind. Hoe sterker die persoon se betrokkenheid by 'n werk, hoe groter is die werksbevrediging. Werksbevrediging het op sy beurt weer 'n invloed op werksbetrokkenheid (Muchinsky, 1990:295). Volgens Robbins (2000:69) is werksbetrokkenheid die mate waarin 'n individu psigologies met sy werk identifiseer asook die belangrikheid van prestasie vir 'n persoon se eiewaarde. Vir hoogs betrokke werknemers is hulle werk vervleg met hulle persoonlike doelwitte, eie identiteit en belangstelling (Mudrack, 2004:490-500). Muchinsky (1990:295) sien dit as die betrokkenheid van 'n persoon se ego by die werk. Werksbetrokkenheid kan ook beskryf word as die mate waarin 'n persoon belangstel in en identifiseer met sy werk vergeleke met ander lewensaktiwiteite (Bozionelos, 2003:69-71). Kreitner en Kinicki (2001:238) beskryf ook werksbetrokkenheid as die mate waarin 'n individu persoonlik by sy werk betrokke is.

Werknemers met 'n hoë graad van werksbetrokkenheid identifiseer sterk met en gee om oor die werk wat hulle doen. Hoë vlakke van werksbetrokkenheid hou verband met minder afwesighede en bedankings. Persoonlike eienskappe en die aard van die werk speel 'n belangrike rol in werksbetrokkenheid (Schultz & Schultz, 1994:289). Persoonlike

eienskappe sluit in ouderdom, groeibehoeftes en werksetiek. Omdat groeibehoeftes belangrik is hou karaktereienskappe wat belangrik in verband met die groeibehoeftes. Voorbeelde is stimulasie, outonomie, verskeidenheid, terugvoer en deelname (Schultz & Schultz, 1994:289).

Sosiale faktore wat verband hou met die werk sal ook 'n invloed op werksbetrokkenheid uitoefen. Deelname aan besluitneming en verbondenheid tot organisasie-doelwitte werk positief in op betrokkenheid. Volgens Bishop en Daily (2003:293-412) raak 'n individu betrokke by 'n organisasies deur deelnemende strukture, verbeterde kommunikasie en vergoedingstelsel. Spanwerk en bestuursbetrokkenheid is ook kritieke elemente om werkers meer betrokke te kry.

'n Gevoel van sukses en doelwitbereiking sal betrokkenheid bevorder. Werknemers met 'n sterk werksbetrokkenheid is meer tevrede en meer suksesvol. Arbeidsomset en afwesigheid is laer by werknemers met hoë werksbetrokkenheid. Betrokke werknemers is ook meer gereeld in 'n goeie bui by die werk (Mudrack, 2004:490-500; Bishop & Daily, 2003:293-412).

Daar is egter nie klinkklare empiriese bewyse wat werksbetrokkenheid aan werkprestasie koppel nie (Schultz & Schultz, 1994:289; Muchinsky, 1990:295). Hoogs betrokke werknemers kan ook so betrokke wees om 'n ander pynlike realiteit in hulle lewens te vermy. Dit kan tot gevolg hê dat werk net 'n ontsnaproete raak wat nie in die langtermyn volhoubaar is nie. Dit kan ook negatief inwerk op die gesinslewe wat weer na die werkplek kan oorspoel (Mudrack, 2004:490-500).

Regstellende aksie het die gevaar dat die nie-aangewese groep nie meer met die doelwitte van die organisasie identifiseer nie, omdat hulle voel hulle word daarvan uitgesluit. Hierdie uitsluiting lei tot 'n gevoel van magteloosheid. Die feit dat regstellende aksie statutêr bindend is en die individu beleef dat hy geen invloed daaroor kan uitoefen nie, kan die gevoel van magteloosheid versterk. Blauner se antwoord op magteloosheid is toesig en beheer. 'n Belangrike element by die vestiging van toesig en beheer is deelname. Deelname sal help met werksbetrokkenheid. Werknemers moet aan die

opstel en implementering van programme vir regstellende aksie deelneem en moet geleentheid gegun word om voorstelle te doen oor hoe hierdie programme opgestel kan word sonder dat die nie-aangewese groep benadeel word. Werknemers moet voel dat hulle werklik 'n verskil kan maak. Deelname sal help om lede van die nie-aangewese groep, wat in Seeman (1959:784) se woorde "voel dat hulle deur kragte buite hulle mag beheer word", groter toesig en beheer te gee. Deelname sal ook daartoe bydra om die gehalte van werkslewe van die individu te verbeter, en volgens Skrovan (1983:2) sal dit daartoe lei dat daar in die individu se behoeftes en aspirasies voorsien word. Deelname sal ook daartoe lei dat die stelsel nie onpersoonlik bly nie. Vakbonde kan help om kollektiewe deelname makliker te maak. Volgens Blauner (1964:84) sal georganiseerde arbeid in die vorm van vakbonde, meebring dat die werknemers toesig en beheer ervaar. Bestuur moet dus sorg dra dat vakbonde by die proses van regstellende aksie betrek word. Lede van die nie-aangewese groep wat tradisioneel nie aan vakbonde behoort het nie, moet aangemoedig word om daarby aan te sluit.

3.3.4 Organisasie-verbondenheid

Organisasie-verbondenheid is 'n verdere faktor wat met werksbevrediging en motivering verbind word. Organisasie-verbondenheid het ook 'n positiewe invloed op werksbevrediging (Muchinsky, 1990:295; Schultz & Schultz, 1994:290). Organisasie-effektiwiteit sal ook verhoog indien werknemers hulle tot die onderneming verbind voel (Redman & Snape, 2005:300-305).

Een van die grootste uitdagings van regstellende aksie is dat die nie-aangewese groep nie die maatskappy moet begin sien as 'n stelsel buite homself nie. Volgens Marx (Cox, 2000:1) tree aliënasië in wanneer daar 'n breuk tussen die individu en sy werksaktiwiteit ontstaan. Betekenisloosheid ontstaan indien 'n persoon nie die sosio-kulturele omgewing waarbinne hy funksioneer, verstaan nie. Magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië sal alles negatief op organisasie-verbondenheid inwerk.

Steers (1977:46) sien organisasie-verbondenheid as die mate waarin die individu identifiseer met die betrokkenheid by die organisasie. Hy tref dus 'n duidelike onderskeid tussen verbondenheid en betrokkenheid. Miller *et al.* (2002:16) en Kreitner en Kinicki (2001:238) gebruik ook hierdie definisie en sien verbondenheid as die relatiewe sterkte van 'n individu se identifisering en betrokkenheid by 'n organisasie. Hulle beskou verbintenis as die individu se behoefte daaraan om betrokke te raak. Volgens Miller *et al.* (2002:17) bestaan daar 'n verband tussen die individu se werks- en nie-werkslewe. Organisasie-verbondenheid het dus 'n invloed op die individu se privaatlewe.

Greenberg en Baron (2003:164) wys op twee belangrike voordele indien werknemers hulle tot die organisasie verbond voel:

Werknemers wat hulle verbonde voel, sal minder geneig wees om te onttrek.

Hoe hoër die verbondenheidsvlak van 'n werknemer, hoe geringer is die kans dat hy sal bedank, afwesig sal wees of tyd by die werkplek sal 'steel'.

Werknemers wat hulle verbonde voel, sal meer geneig wees om opofferings vir die organisasie te maak. Opofferings, meer as wat verwag word, sal gedoen word om die organisasie te laat floreer (Greenberg & Baron, 2003:164).

Redman en Snape (2005:300-305) voeg ook by dat werknemers wat hulle verbonde voel, meer doeltreffend sal werk en organisasie-burgerskap sal aanvaar.

Organisasie-verbondenheid behels die volgende komponente:

- Die mate waarin werknemers hulle tot 'n spesifieke organisasie en sy doelwitte verbind (Schultz & Schultz, 1994:290; Robbins, 2000:69; Muchinsky, 1990:295).
- Die mate waarin die werknemer sy verbondenheid met die organisasie wil voortsit (Robbins, 2000:69; Greenberg & Baron, 2003:160).
- Die mate waarin 'n werknemer by 'n organisasie betrokke is (Greenberg & Baron, 2003:160).

- Die mate waarin 'n persoon bereid is om bykomstige moeite vir die organisasie te doen (Schultz & Schultz, 1994:290; Muchinsky, 1990:295).
- Die mate waarin 'n persoon met die organisasie geaffilieer wil wees (Schultz & Schultz, 1994:290; Muchinsky, 1990:295).

3.3.4.1 Die verskil tussen betrokkenheid en verbondenheid

Die eerste stap in verbondenheid is om kennis te neem. Kennis neem is passief en verwag geen aksie nie. Die volgende stap is om oor te gaan na ondersteuning. Ondersteuning is sterker as kennisname. Betrokkenheid is egter veel beter as ondersteuning. Betrokkenheid beteken 'n positiewe houding en deelnemende gedrag. Betrokkenheid moet egter omgesit word in verbondenheid. Indien 'n persoon hom tot iets verbind voel, neem hy besitreg daarvan. Verbondenheid is besitreg en volledige identifisering. Verbondenheid skep weer op sy beurt die behoefte om betrokke te wees (Miller *et al.*, 2002:17).

Die verskil tussen betrokkenheid en verbondenheid is dus om deel te **neem** (betrokkenheid) en deel te **wees** (verbondenheid).

Die verbondenheidsvlakke kan soos volg uiteengesit word (Coetsee, 2002:29):

Tabel 6: Betrokkenheid v verbondenheid

Betrokkenheid	Verbondenheid
Kennis x inligting x beloning en erkenning x bemagtiging	Gedeelde visie (doelwitte en waardes x betrokkenheid).
Om deel te neem	Om deel te wees
Deelname. Gewilligheid om saam te werk. Die aanvaar van verantwoordelikheid.	Langtermyn-entoesiasme, besitreg, identifisering en internalisering. Verantwoordelik en aanspreeklik.
Pas energie, vaardighede en vermoëns toe.	Om passievol te wees en visie te internaliseer (doelwitte en waardes).
Inkoop	Gesamentlike kreatiwiteit.

Bron: Coetsee (2002:29)

3.3.4.2 Soorte verbondenheid

Drie verskillende soorte verbondenheid kan geïdentifiseer word:

Emosionele verbondenheid

Emosionele verbondenheid tree in wanneer die werknemer die organisasie se waardes en doelwitte deel van homself maak. Die werknemer deel dit waarvoor die organisasie staan en wil graag daartoe bydra om dit uit te bou. Indien werknemers begin wonder of hulle persoonlike doelwitte nog in ooreenstemming is met dié van die organisasie kan dit gebeur dat hulle begin wonder of hulle nog daar hoort en kan hulle moontlik bedank. Werksbevrediging sal dan te laag wees. 'n Positiewe emosionele verbondenheid word positief aan werksbevrediging gekoppel (Greenberg & Baron, 2003:162; Schultz & Schultz, 1994:290).

Voorsettingsverbondenheid

Voortsettingsverbondenheid tree in wanneer 'n persoon slegs aan 'n organisasie verbonde is weens faktore wat nie sal voortduur wanneer hy nie meer aan die organisasie verbonde is nie, byvoorbeeld pensioen, medies en behuising. Die rede waarom die werknemer bly, is dat dit te duur sal wees om die organisasie te verlaat. Mense kan onbevredig in hulle werk wees, maar steeds hulle verhouding voortsit omdat daar geen ander alternatiewe beskikbaar is nie. Voortsettingsverbondenheid word negatief verbind met werksbevrediging (Greenberg & Baron, 2003:148; Schultz & Schultz, 1994:290).

Normatiewe verbondenheid

Normatiewe verbondenheid verwys na 'n werknemer wat verplig voel om by die organisasie te bly weens druk van ander. Werknemers met 'n hoë vlak van normatiewe verbondenheid sal bekommerd wees oor wat ander sal dink indien hulle die organisasie verlaat. Hulle is onwillig om die werkgewer of ander werknemers teleur te stel (Greenberg & Baron, 2003:148).

3.3.4.3 Faktore wat tot organisasieverbondenheid bydra

Steers (1977:46-56) identifiseer drie faktore wat 'n invloed op organisasieverbondenheid uitoefen:

- **Persoonlike faktore**, wat insluit ouderdom, opvoeding en behoeftes.
- **Organisasiefaktore**, wat insluit bestuur, werkinhoud en bevorderingsmoontlikhede.
- **Werksondervinding**, wat insluit houding teenoor die organisasie, organisasie-afhanklikheid en die voldoening aan verwagtinge binne die organisasie.

Vir die doel van hierdie studie sal organisasiefaktore meer in indringend bespreek word.

Wanneer ontevredenheid wyer uitkring as slegs 'n persoon se werk maar oorspoel na die organisasie, sal die persoon meer geneig wees om te bedank (Robbins, 2000:69). Schultz en Shultz (1994:290) skryf dat 'n positiewe verbondenheid met topbestuur 'n groter voorspeller van werksbevrediging is as 'n positiewe verbondenheid met die organisasie. Organisasie-verbondenheid lei tot organisasie-identifisering wat weer lei tot lojaliteit en pligsbesef (Muchinsky, 1990:295). Werknemers wat 'n werkplafon bereik het, minder bevorderingsgeleenthede het en minder bemarkbaar is, sal 'n afname in organisasie-verbondenheid toon. Daar moet dus daarteen gewaak word dat regstellende aksie nie 'n permanente karakter aanneem of 'n einde maak aan alle bevorderingsgeleenthede van die nie-aangewese groep nie. Volgens Gallie en White (1993:67-69) sal 'n gevoel van beheer oor 'n persoon se eindbestemming positief op die individu inwerk.

Faktore soos werksverryking, outonomie, geleenthede om vaardighede te benut en 'n positiewe ingesteldheid teenoor medewerkers sal 'n positiewe invloed op werksbevrediging hê. Organisasie-verbondenheid kan ook bepaal word aan die hand van die persepsie van die werknemers ten opsigte van die mate waarin die organisasie aan hulle verbonde voel. Hoe sterker die verbondenheid van die organisasie aan die werknemers, hoe hoër sal die verwagting van die werknemers wees dat, indien hulle die doelwitte van die organisasie bereik, hulle billik vergoed sal word.

Greenberg en Baron (2003:164) stel ook vier metodes voor waarvolgens verbondenheid bevorder kan word:

- Maak werk interessant en dra verantwoordelikheid aan mense op. Mense toon hoë verbondenheidsvlakke indien hulle self verantwoordelikheid vir hulle werk kan aanvaar en erkenning daarvoor kan ontvang.
- Belyn die belange van die maatskappy met dié van die werknemers. Sukses vir die maatskappy moet ook sukses vir die werknemer beteken. Dit kan intrinsieke

(ooreenstemmende waardes) of ekstrinsieke (bonusstelsels) sukses vir die werknemer wees.

- Werf nuwe werknemers. Nuwe werknemers kan help met die belyning van die visie indien seker gemaak word dat hulle die waardes van die organisasie deel. Indien moeite gedoen word met 'n persone tydens die werwingsproses, sal hulle reeds verbonde wees wanneer hulle by die organisasie begin werk.
- Luister na werknemers. Die maklikste manier om verbondenheid te bevorder is ook die mees doeltreffende en goedkoopste. Deur na werknemers se griewe en voorstelle te luister en aandag daaraan te skenk kan verbondenheid bevorder word.

Hobson *et al.* (2004:332-335) lê sterk klem op ondersteuning tydens trauma om verbondenheid te verseker. Indien 'n bestuurder 'n werknemer tydens trauma ondersteun, sal nie net die werknemer se verbondenheid verbeter nie, maar sal dit ook 'n oorspoeeffek na ander werknemers bewerkstellig. Bestuurders moet hulle werknemers ken, empatie toon en 'n oopdeurbeleid volg.

3.4 Samevatting

Een van die doelwitte van hierdie studie is om riglyne vir maatskappye te ontwikkel ten opsigte van die wyse waarop werknemers van 'n staat van aliënasie na 'n nie-gealiëneerde staat gelei kan word. Aliënasieskrywers het nie daarin geslaag om doeltreffende modelle te ontwikkel wat lig werp op die skep van 'n nie-gealiëneerde staat nie. Blauner het wel, gegrond op Seeman se aliënasie-variante, variante vir die skep van 'n nie-gealiëneerde staat ontwikkel. Hierdie variante het nou aangesluit by die menseverhoudinge-skool, wat die basis gevorm het vir die ontwikkeling van die motiveringsteorieë. Vier begrippe: motivering, werkstevredenheid, werksbetrokkenheid en organisasieverbondenheid vorm die basis van die motiveringskool.

Die skool waaruit die motiveringskool gebore is, is die menseverhoudinge-skool. Die skool het gesoek na oplossings deur aangesig-tot-aangesig-verhoudinge in die werkplek.

Volgens Hirszowics (1981:54) is die basiese uitgangspunt van die menseverhoudingskool naamlik dít dat die negatiewe gevolge van industrialisering reggestel kan word deur die onderneming te herstruktureer om werkers se sosiale en psigologiese behoeftes te bevredig.

Die teorieë van Herzberg, Maslow en McGregor is uit hierdie denke gebore. Hulle word geklassifiseer as die neo-menseverhoudingskool. Hierdie drie teorieë word ook beskou as die basis van die kontemporêre motiveringsteorieë. Hierdie teorieë toon heelwat ooreenkomste met Blauner se variante van 'n nie-gealiënerde staat. Dit is dus 'n uiters logiese vertrekpunt in die soeke na teorie wat lig sal werp op die skep van 'n nie-gealiënerde staat. Hierdie drie outeurs word ook as behoefte-teoretici beskou. Alhoewel behoefte-teoretici van mekaar verskil ten opsigte van die aantal en rangorde van behoeftes, is daar ooreenstemming dat menslike behoeftes 'n belangrike rol by motivering in die werkplek speel.

Heelwat teorieë wat as instrumente vir motivering beskryf kan word het later gevolg. Die verwagtingsteorie se sentrale aanname is dat menslike gedrag die resultaat is van bewuste keuses deur individue, met as oogmerk die maksimum plesier en die minimum pyn as gevolg van die keuses. Volgens die gelykheidsteorie word motivering bepaal aan die hand van die werknemer se belewenis van hoe billik hy by die werk behandel word. Die doelwitstellingsteorie fokus op die impak van prestasiedoelwitte op taakprestasie.

Die wortels van werksbevrediging lê in die motiveringsteorieë opgesluit. Die doeltreffende implementering van die motiveringsinstrumente, soos hierbo genoem, kan positief tot werksbevrediging bydra. Werksbevrediging is 'n komplekse verskynsel met baie fasette. 'n Mens se werk is nie net 'n fisiese aktiwiteit nie. Dit sluit ook interaksie met medewerknemers en bestuurders in en funksionering binne die beleidsraamwerk en werksomstandighede van 'n organisasie (Robbins, 2000:77). Werksbevrediging word ook beskou as 'n positiewe emosionele staat wat uit 'n persoon se werk voortvloei.

Betrokkenheid ontstaan uit werksbevrediging. Volgens Robbins (2000:69) is werksbetrokkenheid die graad waarin 'n individu psigologies met sy werk identifiseer

asook die belangrikheid van prestasie vir 'n persoon se eiewaarde. Werknemers met 'n hoë graad van werksbetrokkenheid identifiseer sterk met en gee om vir die werk wat hulle doen.

Betrokkenheid moet egter in verbondenheid omgeskep word. Indien 'n persoon verbind is tot iets, neem hy besitreg daarvan. Verbondenheid is besitreg en volledige identifisering. Verbondenheid, betrokkenheid en werkstevredenheid verkeer voortdurende in wisselwerking met mekaar en beïnvloed mekaar se vermoëns.

In hierdie studie moet egter bepaal word hoe hierdie teorie toegepas kan word sodat riglyne vir werkgewers ontwikkel kan word wat daartoe sal lei dat die nie-aangewese groep nie-gealiëneer is nie, maar betrokke en verbonde. Om dit te kan doen is dit nodig om die regstellende-aksie-begrip deeglik onder die knie te kry.

Marx se teorie oor aliënasië was 'n reaksie op die voortdurende maatskaplike verandering. Schweitzer (Geyer & Heinz, 1991:44) wys daarop dat aliënasië in 'n groot mate afhang van hoe suksesvol historiese veranderinge in 'n spesifieke tydperk bestudeer word. Dit verg voortdurende bywerking en verandering ten opsigte van teorieë en konsepte. Die wetgewing rakende regstellende aksie en die sosiale impak daarvan moet dus grondig bestudeer word. Daar moet ook bepaal word hoe subjektief werkers aliënasië beleef. In Hoofstukke 4, 5 en 6 word daar spesifiek aan hierdie aspekte aandag gegee.

Die doel van Hoofstuk 4 is om, aan die hand van die literatuurhoofstuk oor aliënasië, te bepaal of regstellende aksie 'n invloed het op die aliënasië van die nie-aangewese groep en wel aan die hand van die dimensies van Seeman ten opsigte van regstellende aksie. Daar moet bepaal word of regstellende aksie tot gevolg het dat 'n individu ervaar dat sy eie gedrag nie die uitkoms wat hy verlang, na vore kan bring nie (magteloosheid). Die individu voel dus dat hy 'n uitkoms nie kan beheer nie (betekenisloosheid); dat 'n gemeenskaplike normkompleks ontbreek; en dat maatskaplike norme wat die individu se optrede bepaal, afgebreek is (normloosheid). Die individu voel hom van die

gemeenskap en die kultuur daarvan, vervreem (isolasië) en het geen duidelikheid oor sy eie persoonlikheid en rol in die samelewing nie (selfaliënasië).

Hoofstuk 4

Regstellende aksie – 'n literatuuroorsig

4.1 Inleiding

In Hoofstuk 2 is die literatuuurbegrip aliënasië bespreek asook die belangrikheid van werk vir die mens. Die rede waarom aliënasië en die belangrikheid van werk so volledig bespreek is, lê in die probleemstelling van hierdie studie, naamlik om te bepaal of die ingreep wat regstellende aksie in Suid-Afrika op die wêreld van werk van die nie-aangewese groep maak, kan lei tot 'n gevoel van magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië (wat op hul beurt aliënasië tot gevolg het). 'n Tweede doelstelling van die studie is om riglyne vir maatskappye te ontwikkel wat hulle sal help om 'n nie-gealiëneerde staat vir die nie-aangewese groep te vestig. Hierdie doelstelling is veral in Hoofstuk 3 en Hoofstuk 8 bespreek. Albei hierdie doelstellings word egter teenoor regstellende aksie bespreek. 'n Deeglike studie van regstellende aksie in Suid-Afrika moet dus gedoen word. In Hoofstuk 5 sal verdere perspektiewe op regstellende aksie gegee word en sal kers opgesteek word by, benewens Suid-Afrika, vier lande wat bekend is vir hulle regstellende-aksie-programme.

Regstellende aksie is 'n wetlike proses waardeur ongelykhede ten opsigte van ekonomiese geleenthede, toegang tot opleidingsinstellings, arbeidsgeleenthede en grondbesit deur doelbewuste wetlike handelinge reggestel word om historiese ongelykhede uit te skakel (Voster, 2006:1). Vir die doel van hierdie studie word op regstellende aksie in die werkplek gefokus.

Volgens Munetsi (1999:36) handel regstellende aksie oor die regstel van diskriminerende praktyke wat in die verlede teen die aangewese groep gepleeg is.

Verskillende betekenisse en interpretasies word aan die begrip *regstellende aksie* geheg. Die belewenis van regstellende aksie tussen die rasgroepe onderling verskil ook radikaal. In 'n opname van Democracy SA in 2000 is bevind dat 78% wittes die idee van voorkeurbehandeling in werksverskaffing teenstaan, terwyl 60% swartes ten gunste is van die voortsetting van die voorkeurprogramme (FW de Klerk Foundation, 2006:31).

Fisher (1996:30) noem dat regstellende aksie vir miljoene swart Suid-Afrikaners 'n baken van hoop en 'n beter lewe is. Vir talle wit Suid-Afrikaners is dit weer 'n teken van 'n nuwe vorm van diskriminasie en 'n bedreiging van hulle toekoms. Anders gestel, die betekenis van werk word vir hulle bedreig. Volgens Noon en Blyton (1997:34) is werk 'n sentrale konsep waarvolgens die mens gedefinieer word (sien Hoofstuk 2).

Vlok (1999:74) sluit aan by Fischer (1996:30) se stelling oor wit Suid-Afrikaners en waarsku dat regstellende aksie só toegepas moet word dat nuwe vorme van diskriminasie nie geskep word nie.

Uit 'n Christelik-etiese oogpunt beskou, kan die opdrag aan die gelowige om te herstel wat verkeerd is, beskou word as 'n kernbeginsel van Christelike gesindheid. Christelike gesindheid op die model van die gesindheid van Christus moet immers die instelling van selfopofferende diens aan die naaste bevat (Voster, 2006:25). Regstellende aksie en veral soos dit in Suid-Afrika toegepas word, is egter meer kompleks. Wanneer 'n beleid van regstellende aksie werkers benadeel deur onvoldoende lone, of buite verhouding tot die arbeid bevoordeel, of sonder meriete bevorder, of weerhou word van arbeidsgenietinge, of beperk in individuele en kollektiewe naastediens, word die proses oneties (Voster, 2006:3).

Hermann (2000:7) stel dit dat weinig nog geskryf is oor die balanskant van regstellende aksie, naamlik die nuwe vorme van diskriminasie wat geskep kan word indien regstellende aksie nie verstandig en omsigtig toegepas word nie.

Deur bloot regte van voorheen benadeeldes te beskerm word egter nie as genoegsaam beskou nie. Doelgerigte stappe moet gedoen word om regstelling deur middel van

wetlike diskriminasie teweeg te bring. Regstellende aksie is dus 'n buitengewone handeling wat nie deur die normale regsprosesse uitgevoer kan word nie (Sabbagh, 2003:411).

Regstellende aksie moet onderskei word van blote onbillike diskriminerende handelinge waar daar teen mense op grond van geslag, ras, etnisiteit of geloof gediskrimineer word. Die bedoeling is juis om die gevolge van sodanige onbillike diskriminasie reg te stel. Juis daarom word regstellende aksie deur howe as billike diskriminasie beskou (De Waal *et al.*, 2002:211).

Hierdie beleid kan egter tot gevolg hê dat huidige werknemers, veral die nie-aangewese groep, dikwels bedreig voel en geneig raak om weerstand te bied teen die suksesvolle implementering van regstellende aksie. Indien die behoeftes en aspirasies van die nie-aangewese groep geïgnoreer word, kan dit die moreel verswak, 'n negatiewe houding teenoor ander werkers ontwikkel en produktiwiteit nadelig beïnvloed (Moolman, 1996:145).

Rossouw (1999:39) waarsku ook dat 'n onsensitiewe toepassing van regstellende aksie daartoe lei dat die nie-aangewese groep gedemoraliseer word, aangesien hulle mag ervaar dat hulle bydraes nie erken of waardeer word nie. Hierdie gevoel van frustrasie van die nie-aangewese groep kan weer in 'n verskeidenheid negatiewe reaksies manifesteer, onder meer laer produktiwiteit, negatiewe houding, weerstand teen verandering, rassisme, seksisme en sabotasie van die proses van regstellende aksie. Muller en Roodt (1998:7) stem met Rossouw saam. Hulle beweer dat wanneer individue regstellende aksie as bedreigend ervaar, 'n groot moontlikheid bestaan dat programme voortdurend gesaboteer sal word. Só kan die sabotasie van regstellende-aksieprogramme as 'n verdere uitvloeisel van aliënasie manifesteer.

Indien hierdie faktore nie doelbewus sensitief bestuur word nie, kan regstellende aksie kontraproduktief wees in soverre dit sosiale polarisasie en ekonomiese traagheid in die hand kan werk.

Hierdie negatiewe belewenisse van die nie-aangewese groep kan manifesteer vanuit 'n gevoel van magteloosheid (aangesien werkers nie meer vir hulle 'n toekoms sien nie), betekenisloosheid (omdat die sosio-politieke omstandighede, wat tot 'n gevoel van magteloosheid lei, nie verstaan word nie), normloosheid (omdat die normkompleks waaraan die individu gewoon was, nie meer bestaan nie), isolasie (omdat hy verwyderd raak van sy werkgemeenskap) en selfaliënasië (omdat hy voel dat die gemeenskap hom nie die geleentheid bied om sy volle potensiaal te verwesenlik nie). Hierdie variante sal volgens Seeman (1959:784-791), soos bestudeer in Hoofstuk 2, lei tot aliënasië van die werknemer, wat weer 'n breuk sal veroorsaak tussen die individu en sy werkaktiwiteite, omdat hy deur eksterne magte gemanipuleer word (sien bespreking van aliënasië in Hoofstuk 2; aliënasië en regstellende aksie in Hoofstuk 4).

Die doel van hierdie hoofstuk is om die begrip *regstellende aksie* duidelik te verklaar sodat die invloed daarvan op aliënasië van die nie-aangewese groep bepaal kan word en sodat riglyne vir maatskappye ontwikkel kan word wat sal help om 'n nie-gealiëneerde staat vir die nie-aangewese groep te skep (vergelyk die probleemstelling en doelstellings van die studie in Hoofstuk 1.2). Daar sal veral ingegaan word op die vraag of die vyf aliënasiëvariante, soos deur Seeman (1959:783-791) bepaal, by die nie-aangewese groep teenwoordig is of behoort te wees. Of hierdie variante teenwoordig is, sal uit die literatuur, asook deur die resultate van die empiriese studie bepaal word.

4.2 Definisie van regstellende aksie

Talle definisies van regstellende aksie bestaan. Sikhosana (1996:65) stel die probleem van die talryke definisies soos volg: *Daar is soveel perspektiewe op regstellende aksie as wat daar kommentators en praktisyns oor die onderwerp is.* Enkele definisies word vervolgens aangehaal om die verskillende elemente van regstellende aksie aan te toon.

- **Fokus op statutêre ingryping en kompensasie**

Regstellende aksie is 'n wetlike proses waardeur ongelykhede ten opsigte van ekonomiese geleenthede, toegang tot opleidingsinstellings, arbeidsgeleenthede en grondbesit deur doelbewuste wetlike handeling reggestel word om historiese ongelykhede uit te skakel (Voster, 2006:1)

Regstellende aksie moet onderskei word van blote onbillike diskriminerende handeling waar daar teen mense op grond van geslag, ras, etnisiteit of geloof gediskrimineer word. Die bedoeling is juis om die gevolge van sodanige onbillike diskriminasie reg te stel. Juis daarom word regstellende aksie deur howe as billike diskriminasie beskou (De Waal et al., 2002:211).

Volgens Smit (1994:75) is regstellende aksie 'n moreel noodsaaklike, goed beplande en tydelike intervensie om gelyke geleenthede vir alle burgers deur grondwetlike hervorming en besondere wetlike en sosiale maatreëls te bewerkstellig, om sodoende te kompenseer vir agtergeblewe gemeenskappe.

'n Eenstemmige omskrywing van Van Niekerk (1992:414) is dat regstellende aksie in wese 'n remediërende, kompensatoriese, sosiale, politieke en ekonomiese program is wat as oplossing vir rasse-, geslags-, godsdienstige en etniese diskriminasie beskou word.

- **Fokus op voorkeurbehandeling en opheffing**

Regstellende aksie is maatreëls om deelname van 'n ekonomies benadeelde groep in areas waar hulle voorheen uitgesluit was, te bevorder. Die maatreëls sluit bevoordeling in van spesifieke kriteria, onder andere wat geslag, geloof en etnisiteit behels (Guan, 2005:211-225).

Regstellende aksie beteken voorkeurbehandeling vir benadeelde groepe. Regstellende aksie sal tipies aan 'n lid van 'n benadeelde groep voorkeur verleen in die herverdeling van 'n voordeel bo iemand wat nie deel van die groep uitmaak nie. Die gronde van bevoordeling is gewoonlik volgens ras of geslag (De Waal *et al.*, 2002:223)

Rossouw (1999:40) definieer regstellende aksie as 'n korttermyn-intervensie waarin voorkeurbehandeling gegee moet word aan slagoffers van diskriminasie ten einde hulle in staat te stel om gelykwaardig mee te ding binne 'n komende bestel van gelyke indienseneming.

Volgens Mello (2000:32) fokus regstellende aksie op swartes wat deur diskriminerende praktyke van die verlede benadeel is. Regstellende aksie moet gefokus wees op die regstel van foute van die verlede, maar nie ongekwalfiseerd nie, aangesien meriete en vermoë steeds in ag geneem moet word.

Munetsi (1999:36-37) sluit hierby aan en sê voorkeurbehandeling moet toegepas word om diskriminerende praktyke van die verlede te verwyder.

Ziehl (2000:58) wys daarop dat regstellende aksie gerig is op die doen van positiewe stappe om 'n nie-seksistiese en nie-rassistiese gemeenskap daar te stel. Dit laat nie net diskriminasie toe nie, maar vereis diskriminasie en voorkeurbehandeling om by positiewe resultate uit te kom. Die fokus is daarop gerig om diskriminasie deur diskriminasie te verwyder.

- **Fokus op verwydering van hindernisse en daarna regstellende stappe**

Munetsi (1999:37) sien regstellende aksie as die herstel van diskriminerende praktyke van die verlede wat teen die aangewese groepe gepleeg is.

Volgens Mello (2000:33) is die doel van regstellende aksie om te erken dat vorige maatskaplike praktyke diskriminerend was, om vorige diskriminerende

indiensnemingpraktyke te verwyder, om geleenthede te skep vir diegene waarteen daar voorheen gediskrimineer is en om diskriminasie in die toekoms te verhoed.

Volgens Kruger en De Klerk (1995:404) is regstellende aksie die doen van positiewe stappe (nadat diskriminasie formeel afgeskaf is) om die agterstand wat in die benadeelde groep of by persone deur diskriminasie ontstaan het, uit te wis. Die benadeelde groep behoort hierdeur in staat gestel te word om op gelyke voet in die arbeidsmark mee te ding.

- **Fokus op agterstande**

Die *Demokratiese Party* (1999) is van mening dat regstellende aksie gedefinieer moet word aan die hand van die probleem wat opgelos moet word. Dié probleem word soos volg geïdentifiseer: Individue is in die verlede aan onregverdigde diskriminasie onderwerp op die grondslag dat hulle tot 'n besondere groep behoort het. In baie gevalle het hierdie optrede tot 'n gebrek aan geleenthede gelei, asook tot die huidige ongelykheid van basiese geleenthede vir individue. Hierdie definisie beklemtoon dat slegs diegene wat tans aan geleenthede ontbreek, die voordeel behoort te trek. Die regering se regstellende-aksiebeleid behoort dus nie diegene wat reeds die agterstande van die verlede oorkom het, te bevoordeel nie.

- **Fokus op gevaar van nuwe vorme van diskriminasie**

Volgens Vlok (1999:74) gee Buys 'n ander perspektief op regstellende aksie: Die primêre uitdaging van regstellende aksie is volgens Buys om benadeling en diskriminasie van die verlede op só 'n wyse reg te stel dat dit nie nuwe vorme van benadeling en diskriminasie skep nie.

Regstelling moet egter nie eensydig op die herstel van wanbalanse gerig wees nie, maar moet ook gerig wees op 'n meer regverdigde gemeenskap. Daarom moet regstelling nie slegs die proses omkeer sodat die voorheen benadeeldes nou die bevoorreedes word en die voorheen bevoorreedes nou die benadeeldes word nie. Wanneer dit gebeur, het

daar nie ontwikkeling in regverdigheid en billikheid plaasgevind nie en skep dit ook net nuwe wanbalanse, gapings en gevolglike vyandigheid. Regstelling moet so toegepas word dat almal daarby baat en die land as geheel positief kan ontwikkel (Voster, 2006:220-230).

- **Internasionale konsensus**

Internasionale eenstemmigheid oor regstellende aksie, soos verwoord in die Internasionale Arbeidsorganisasie en die Verenigde Nasies, omskryf regstellende aksie soos volg: 'n Samehangende stel maatreëls van tydelike aard, wat spesifiek daarop gemik is om die posisie van die teikengroep reg te stel, in een of meer aspekte van hulle sosiale lewe, met die oog daarop om doeltreffende gelykheid te bereik. Hierdie definisie word meer volledig in die hoofstuk, wat 'n internasionale vergelyking oor regstellende aksie doen, ontleed (Anon, 2003:63).

Uit bogenoemde definisies kan regstellende aksie dus gedefinieer word as 'n tydelike statutêre intervensie wat daarop gemik is om gelyke indiensenemingsgeleenthede te skep deur benadeling van die verlede uit die weg te ruim, met 'n fokus op opheffing, sodat daar op gelyke voet in die arbeidsmark gekompeteer kan word. Die uitdaging met die implementering van regstellende aksie is om nie nuwe vorme van benadeling en diskriminasie te skep nie.

(Let wel: Die Wet op Gelyke Indienseneming (55/1998) maak nie voorsiening vir 'n tydelike intervensie nie of verwys nie na metodes om nie nuwe vorme van diskriminasie te skep nie. Die Wet op Gelyke Indienseneming word volledig in Hoofstuk 5 bespreek).

4.3 Regstellende aksie en diskriminasie

Kruger en De Klerk (1995:401) waarsku dat regstellende aksie die bewuswording van diskriminasie verhoog. Voster (2006:24) waarsku dat regstellende aksie, soos dit in Suid-

Afrika toegepas word, blyke van nuwe onbillike diskriminasie op grond van rassevoorkeur toon.

Omgekeerde diskriminasie is dikwels, volgens Kruger (1998:33), 'n term wat met regstellende aksie geassosieer word. Greenwalt (1983:16) omskryf die begrip *omgekeerde diskriminasie* as 'n verskil in behandeling wat vorige diskriminasie regstel. Ziehl (2000:58) meen dat regstellende aksie in wese diskriminerend is. Dit is 'n poging om diskriminasie deur diskriminasie reg te stel. Omgekeerde diskriminasie impliseer dus voorkeurbehandeling aan diegene wat voorheen aan diskriminasie blootgestel was (Goldman, 1979:7; Rosenfeld, 1991:4). Die term *omgekeerde diskriminasie* dra dikwels dieselfde negatiewe konnotasie as die begrip *diskriminasie*. Aangesien swartmense as gevolg van ras benadeel is, kan omgekeerde diskriminasie inderdaad dieselfde vir witmense impliseer (Kruger, 1998:33).

Voorstanders van regstellende aksie is teen die term *omgekeerde diskriminasie* gekant, aangesien dit die indruk wek dat regstellende aksie daarop gemik is om veral wit mans te benadeel (Rosenfeld, 1991:43). Munetsi (1999:36) sien nie regstellende aksie as omgekeerde diskriminasie nie, maar as 'n poging om wanbalanse van die verlede reg te stel. Rossouw (1999:73) verskil ook ten opsigte van die gebruik van die begrip *omgekeerde diskriminasie* en sluit aan by Munetsi (1999:36) deur te sê dat die oogmerk van regstellende aksie is om diskriminasie te oorkom en gelykheid te bereik. Regstellende aksie is derhalwe nie rasdiskriminerend van aard nie, maar eerder 'n strategie om rasediskriminasie uit die weg te ruim en gelykheid van geleenthede te bevorder.

Qunta (1995:34) sluit aan by Rossouw en glo dat regstellende aksie nie diskriminasie is nie, omdat swartes in die verlede op 'n rassegrondslag van die belangrikste bedrywighede van die samelewing uitgesluit is. Daar moet volgens hierdie siening tydelik voorkeur gegee word aan gekwalifiseerde swart persone om sodoende die wanbalans van die verlede reg te stel totdat 'n normale situasie bereik is. Volgens Vlok (1999:74) waarsku Buys dat die voorkeurproses, soos Qunta (1995:34) daarna verwys, nie slegs die ongelykheid van een groep na 'n ander moet verskuif nie.

Mello (2000:33) beklemtoon dat daar onderskei moet word tussen regstellende aksie en gelyke geleenthede. Gelyke geleenthede het ten doel om teen geen persoon op grond van ras of geslag te diskrimineer nie. Regstellende aksie is juis daarop gemik dat 'n sekere groep voorkeurbehandeling kry. Ziehl (2000:58) stem saam met Mello en sê dat gelyke geleenthede daarop gerig is om struikelblokke vir diskriminasie uit die weg te ruim, terwyl regstellende aksie, in teenstelling hiermee, juis diskriminasie vereis om diskriminasie uit die weg te ruim.

Ten spyte van Rossouw (1999:73) en Qunta (1995:30) se siening dat regstellende aksie nie rasdiskriminerend van aard is nie, ervaar wit werknemers programme vir regstellende aksie dikwels as omgekeerde diskriminasie (Easton-Leadley, 1994:42-44; Muller & Roodt, 1998:26-32; Rampele, 1992:30; Fischer, 1996:34). Herholdt en Marx (1999:70) stem hiermee saam en wys daarop dat regstellende aksie 'n onaangename diskriminerende proses is vir persone wat daarvan uitgesluit word. Muller en Roodt (1998:26) beaam wat bogenoemde skrywers sê, naamlik dat programme vir regstellende aksie tans wel as diskriminerend ervaar word en dat hierdie feit moontlik afbreuk kan doen aan die doel wat uiteindelik bereik wil word (Muller & Roodt, 1998:26).

Talle skrywers lê klem op die merietebeginsel en op kundigheid om diskriminasie te regverdig. Munetsi (1999:36) is van mening dat regstellende aksie op meriete én bevoegdheid gebaseer moet word. Hy lê egter klem op ontwikkeling en die ontginning van menspotensiaal as 'n belangrike werktuig van regstellende aksie. Mello (2000:37) lê ook daarop klem dat die merietebeginsel nie oorboord gegooi moet word nie. Mello (2000:37) sluit aan by Munetsi (1999:36) en sê dat dit nie sin maak indien iemand wat aangestel word, nie die nodige vaardighede, kennis en die vermoë het om te presteer nie. Lategan (1997:29) stel dit dat positiewe hulpverlening aan mense uit agtergeblewe gemeenskappe nie noodwendig mense in bestaande poste se posisie in die gedrang bring nie. Die beginsel van gelykheid word nie geskend as mense verskillend behandel word nie. Sodanige behandeling is egter slegs regverdigbaar solank dit gebaseer is op verskille in persoonlike eienskappe of op meriete wat verband hou met 'n bepaalde

doelwit. Human (1993:2) sluit hierby aan en voer aan dat regstellende aksie in die algemeen aanvaar word as 'n proses om diskriminasie te elimineer, eerder as 'n proses waardeur een vorm van diskriminasie deur 'n ander vervang word. Dit gaan nie om die vervanging van wit werkers met swart werkers nie, aangesien wit werkers steeds vir hulle kundigheid benodig word.

Anon (1993:17) wys op die volgende teenstrydigheid in regstellende aksie: In 'n poging om diskriminasie te voorkom, word diskriminasie toegepas. Om een saak te bereedder, word juis dit toegepas wat 'n mens wil voorkom. Die vraag wat hier gestel moet word, is: Watter euwel is die grootste? Is dit die diskriminasie teen die wit minderheid of die handhawing van agterstande van die swart meerderheid? Die politieke bril waardeur 'n mens kyk, sal in 'n groot mate die antwoord hierop verstrek (Lategan, 1997:31).

Uit bogenoemde kan afgelei word dat wit werknemers wel diskriminasie in die werkplek ervaar.

Of hierdie diskriminasie tot aliënasië sal bydra, sal in Hoofstuk 4.6 vollediger bespreek word.

4.4 Persepsies en belewenisse van die nie-aangewese groep ten opsigte van regstellende aksie

Om te bepaal wat die invloed van regstellende aksie op aliënasië van die nie-aangewese groep is, is dit nodig om te bepaal wat die persepsie en belewenis van die nie-aangewese groep ten opsigte van regstellende aksie is (die resultate van die empiriese vraelys sal in Hoofstuk 4.6 bespreek word).

'n Tendens dwarsoor die wêreld is die onvermoë van regstellende-aksieprogramme om die legitieme verwagtinge van die nie-aangewese groep onder die loep te neem.

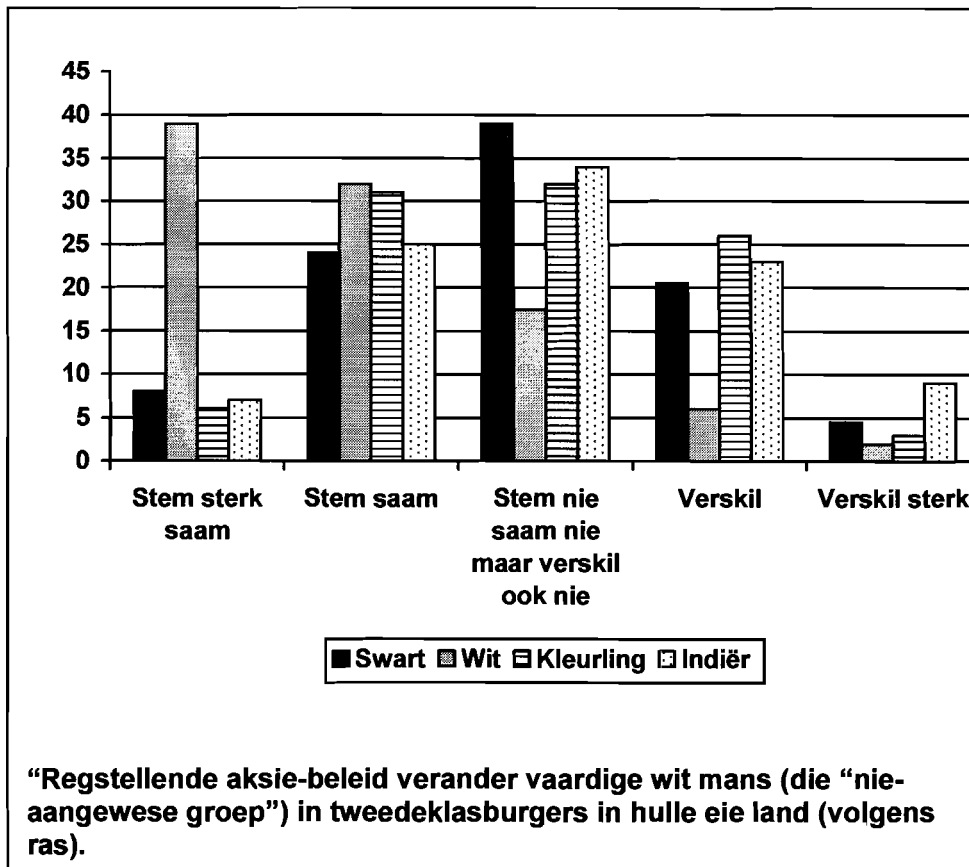
Indië se regstellende-aksieprogram is die oudste en die grootste in omvang. Die reserveringstelsel was daarop gemik om aandag te skenk aan die hiërargiese verskille in

die kastestelsel. Daar word vir spesifieke bevoordeling en beskerming in die Indiese grondwet voorsiening gemaak. Die Mandal-kommissie het in 1982 die uitbreiding van die bevoordeling voorgestel, en 52% van die bevolking sou kon aanspraak maak op bevoordeling. Met die implementering van die aanbevelings in 1990 het landwyse studente-opstande uitgebreek wat langer as twee maande geduur het. Studente van die nie-aangewese groep het hulleself uit protes aan die brand begin steek en dit het uiteindelik tot die val van die V.P. Singh-regering gelei (Adam, 2000:67).

Tragiese verhale word ook vertel van Sri Lanka waar 64 000 mense in 'n burgeroorlog dood is en honderde Chinese wat in Maleisië in opstande dood is — dít in 'n groot mate omdat die nie-aangewese groep nie suksesvol met regstellende-aksieprogramme belyn is nie (Sowell, 2004:68).

Aliënasie op geskoolde en professionele vlakke manifesteer die duidelikste in die stroom emigrante wat die land verlaat. Dieselfde verskynsel het ook in Maleisië voorgekom, waar 'n stroom Chinese die land verlaat het (Sowell, 2004:68).

'n Studie van Du Toit (2004:7-25) van die Universiteit van Stellenbosch toon dat 71,4% van die nie-aangewese groep meen dat regstellende-aksie—tweedeklasburgers van hulle maak. Hierdie opname is in Maart 2004 as deel van die M-BUS-opname deur die Markinor-maatskappy gedoen.

Figuur 3: Die nie-aangewese groep en tweedeklasburgers

Bron: Du Toit (2004:39)

Dit is belangrik om te let op die intensiteit van respondente se standpunte. Soos uit die tabel afgelei kan word, is daar 'n groter aantal wittes wat sterk saamstem (39,4%) as wat bloot saamstem. Die ander drie rasse-groepe is grootliks onbetrokke by die aangeleentheid. Groot getalle respondente (tussen 30% en 40%) neem nie standpunt in nie. Hierdie onbetrokkenheid is te verstane. Die stelling spreek die ervaringsveld van witmense aan en dit is moeilik vir swartmense om hulle daarin te verplaas.

Du Toit (2004:39) skryf dat regstellende aksie in sy huidige vorm van wit mans tweedeklasburgers maak omdat dit hulle hul waardigheid ontnem. Die Wet op Gelyke Indiensneming maak volgens hom nie voorsiening vir individuele omstandighede nie.

Ryk swartmense word bevoordeel, ongeag hulle rykdom en arm wit mans word benadeel, ongeag hulle armoede. Regstellende aksie, soos tans toegepas, dreig om die uitwerking te hê dat ras en geslag persoonlik verworwe vaardighede en ervaring troef. Wit mans word getakseer op wat hulle is, en nie op wie hulle is nie. Om hieruit te ontsnap, sal regstellende aksie op 'n ander manier toegepas moet word. Die sleutel hiertoe is volgens Du Toit (2004:39) deur 'n goeie praktykkode te ontwikkel wat reg laat geskied aan die grondwetlike reg tot menswaardigheid. Die idee van 'n goeie praktykkode word in Hoofstuk 6 bespreek.

Die volgende studies toon aan hoe die nie-aangewese teenoor die aangewese groep regstellende aksie beleef (FW de Klerk Foundation, 2006:31).

- **Instituut vir geregtigheid en versoening 1997:** 72.3% swartes het saamgestem dat regstellende aksie noodsaaklik is, terwyl slegs 19,6 wittes saamgestem het. Dit wil voorkom of die twee rasgroepe selfs verder uitmekaar beweeg. In 1996 het 71,8% swartes saamgestem en 24,6% wittes. Die wit houding dui nie 'n algemene onwilligheid om saam met swart Suid-Afrikaners te werk nie aangesien meer as 60% van die wittes wat ten opsigte van regstellende aksie verskil het, die idee van geïntegreerde woongebiede en skole ondersteun het.
- **Democracy SA 2000:** 78% wittes het die idee dat mense van die voorheen benadeelde groepe ten opsigte van werkverskaffing bevoordeel word. Meer as 60% swartes, 43% bruines en 47% Indiërs het gemeen voorkeurbehandeling is nodig.
- **Instituut vir geregtigheid en versoening 2003:** Die meeste Suid-Afrikaners meen dat diegene wat deur apartheid benadeel is, genoegsaam finansiële bevoordeel is. 43% swartes stem saam, terwyl 29% verskil. Van die wittes stem 69% saam en slegs 8% verskil daarvan.
- **Instituut vir geregtigheid en versoening 2003:** 47.4% swartes voel dat mense wat teen ander gediskrimineer het, moet voel hoe dit voel as daar teen hulle gediskrimineer word, terwyl slegs 14,8% wittes so voel.

Volgens Dupper (2004:200) betaal jongmense die hoë prys vir die onregverdigheid van 'n vorige bedeling. Hierteenoor kan betoog word dat hulle nog steeds die vrugte geniet van hulle ouers se bevoordeling. Maar hoe langer die proses vorder, hoe minder houdbaar word hierdie argument. Iewers in die toekoms kan hierdie argument nie meer geld nie, en daarom is 'n afsnypunt noodsaaklik. Die tydstip gaan bereik word wanneer huidige wit manlike jongmense se benadeling hulle in 'n swakker posisie as hulle swart landgenote gaan stel. In so 'n geval het die proses dan geen regstelling bewerkstellig nie, maar slegs die rolle omgekeer (Voster, 2006:21).

Die beleid oor regstellende aksie moet 'n afsnypunt hê. Wanneer betoog word dat die beleid 'n onbepaalde tyd lank moet voortduur, wek dit die indruk van wraak, vergelding en onbillike diskriminasie. Werkers uit die voorheen bevoordeelde groep kan dan met reg redeneer dat daar vir hulle geen toekoms in die land is nie en dat daar 'n onbeperkte tyd lank in die toekoms bloot vanweë hulle velkleur teen hulle gediskrimineer sal word en dat dit vir hulle beter is om die land te verlaat. Jongmense het dan ook die reg om te oordeel dat daar nie vir hulle 'n toekoms is nie (Voster, 2006:220-230). Botha (1997:14) is ook van mening dat wit mans in Suid-Afrika nie verkwalik kan word indien hulle besorg is oor hulle kanse en beroepsekerheid nie.

Backer meen volgens Mittner (1994:47), dat wit mans, veral Afrikaners, nou as't ware voëlvry verklaar is. Volgens Olen en Barry (1991:306) gee regstellende aksie aanleiding tot gevoelens van magteloosheid onder diegene wat van sodanige programme uitgesluit is. Herholdt en Marx (1999:69) bevestig hierdie kommentaar en noem dat persone wat uitgesluit is van die voordele van regstellende aksie gewoonlik negatiewe gevoelens teenoor die proses openbaar.

'n Verdere belewenis is dat die nie-aangewese groep van mening is dat diskriminerende arbeidspraktyke van die verlede verkeerdlik voor hulle deur gelê word (Dubá, 1992:34). Volgens Blum (1994:40-42) voel veral jong wit Suid-Afrikaners verbitterd omdat hulle benadeel word deur 'n stelsel wat gerig is op die regstelling van 'n fout van 'n geslag waarvan hulle nie deel uitgemaak het nie.

Groepsolidariteit binne die organisasie kom hierdeur in die gedrang en werk negatief in op die kultuur, samewerking, produktiwiteit en gevolglike sukses van 'n organisasie (Kruger, 1998:46).

MacDonald (1994:94) waarsku dat wit manlike bestuurders se houding teenoor regstellende aksie die grootste gevaar by die implementering van regstellende aksie kan wees.

Verskillende navorsers het aangetoon dat bepaalde persepsies by die nie-aangewese groep bestaan:

- Volgens Koekemoer (1998:31-33) bestaan die persepsie dat daar vir wit werknemers geen toekoms in Suid-Afrika is nie. Veral jong mense vind dit moeilik om werk te vind en in die toekoms sal hulle dit nog meer ondervind (Ramphela, 1992:30; Koekemoer, 1998:31-33). Hierdie situasie lei daartoe dat jongmense alternatiewe in die buiteland begin soek (Ramphela, 1996:30).
- Koekemoer (1998:31-33) en Fischer (1996:30) skryf dat die persepsie bestaan dat vaardighede verlore gaan. Gekwalifiseerde, ervare personeel word vervang deur onervare, ongekwalifiseerde mense wat in die bestek van hulle leerkurwe onbekostigbare foute begaan ten koste van die maatskappy, aandeelhouers en belastingbetalers.
- Die persepsie bestaan ook dat swakker diens en gehalte 'n gevolg is van regstellende aksie en dat daar nie aan die verwagting van die kliënt voldoen kan word nie (Koekemoer, 1998:31-33).
- Regstellende aksie kan ook tot gevolg hê dat die nie-aangewese groep begin onderpresteer as gevolg van stres omdat hulle werkloosheid vrees (Koekemoer, 1998:31-33).

- Swart werkers geniet voorkeur in die werksituasie en die programme vir regstellende aksie word as omgekeerde diskriminasie ervaar waar swartes in beter posisies geplaas word (Easton-Leadley, 1994:44-48; Muller & Roodt, 1998:26-32; Ramphele, 1996:30; Fischer, 1996:34). Strydom (1995:159) wys daarop dat slagoffers van regstellende aksie die proses beleef as 'n kollektiewe stuk onreg wat verdienstelike gevalle marginaliseer en in 'n ekonomiese woestynland kan laat beland.
- 'n Verdere persepsie is dat opwaartse mobiliteit in 'n onderneming eerder gesien word as dat dit verband hou met 'n mens se ras en geslag, as met sy vaardighede en meriete. Die beperking op opwaartse mobiliteit lei daartoe dat regstellende aksie selfs beleef word as 'n straf omdat jy met 'n *verkeerde* kleur gebore is (Koekemoer, 1998:31-33).
- 'n Persepsie bestaan ook dat produktiwiteit verlore kan gaan omdat persone in regstellende aanstellings nie die nodige vaardighede het om die werk te kan verrig nie (Lategan, 1997:4).

Uit bogenoemde beskrywings kan samevattend gesê word dat die persepsies en belewenis van die nie-aangewese groep teenoor regstellende aksie besonder negatief is. Daar word beleef dat hulle nie na waarde vergoed word nie, dat hulle nie sekerheid het oor hulle toekoms in die onderneming nie en dat daar slegs op grond van hulle velkleur teen hulle gediskrimineer word. Die vraag of hierdie persepsies en belewenisse tot aliënasië sal lei, word later in die hoofstuk toegelig.

4.5 Die implementering van regstellende aksie

Die kern van die sukses van regstellende aksie lê in die wyse waarop dit geïmplementeer word. Implementeringsmetodes sal in 'n groot mate bepaal of lede van die nie-aangewese groep gealiëneer sal raak as gevolg van die toepassing van regstellende aksie.

Smit (1994:83) haal Abraham Lincoln aan met betrekking tot die implementering van regstellende aksie:

You cannot strengthen the weak by weakening the strong.

You cannot help the poor by destroying the rich.

You cannot further the brotherhood of man by inclining the class hatreds.

You can not build character and courage by taking away a man's initiative and independence.

You cannot help men permanently by doing for them what they could and should do for themselves.

Ferndale (1994:25) wys daarop dat die fundamentele vraag in Suid-Afrika nie is of regstellende aksie geïmplementeer moet word nie, maar hoe dit gedoen moet word. Mello (2000:45) sluit hierby aan en sê dat die implementering van regstellende aksie onvermydelik is. Geyser (1993:20) waarsku dat, ten einde enigsins doeltreffend te wees, regstellende aksie in alle opsigte 'n natuurlike, ongedwonge proses moet wees. Indien die regstellende proses nie natuurlik verloop nie, kan dit maklik in 'n boemerang-aksie ontaard, wat op niks anders nie as spanning, frustrasie en gevolglike chaos sal uitloop.

Voster (2006:210-230) doen die volgende voorstelle oor die implementering van regstellende aksie in Suid-Afrika aan die hand:

- Voorheen bevoordeelde mense sal moet aanvaar dat regstelling nie sonder 'n mate van diskriminasie en doelbewuste bevoordeling van mense van 'n voorheen benadeelde groep kan plaasvind nie.
- Sulke bevoordeling behoort egter slegs plaas te vind wanneer daar gelyke kwalifikasies is. Om persone bo ander te bevorder wat hoër gekwalifiseer is, is onbillike diskriminasie en is skadelik vir die breë gemeenskap omdat dit swak diens bevorder en die ekonomie skaad.
- Alles moet deur die owerheid en die privaatsektor in werking gestel word om werkseleenthede te laat toeneem.
- Regstellende aksie moet gepaard gaan met grootskaalse ontwikkeling van vaardighede. Werkers uit voorheen benadeelde groepe moet deeglik ontwikkel word om vakatures op meriete te vul.
- Die beleid van regstellende aksie moet 'n afsnypunt hê. Wanneer betoog word dat die beleid 'n onbepaalde tyd lank moet voortduur, wek dit die indruk van wraak, vergelding en onbillike diskriminasie.

Dupper (2004:200) betoog dat die koste van regstellende aksie meer eweredig versprei moet word om die groot druk op wit jongmense te verlig. Hierdie saak behoort ernstig aandag te geniet omdat baie kundigheid die land verlaat vanweë die feit dat hierdie geteikende groep die land verlaat op soek na werk. Voster (2006:210-230) voel sterk oor 'n afsnydatum om die probleem van jongmense op te los.

Die kern van die probleem, volgens Terreblanche (2003:447), is dat die proses onoordeelkundig en teen 'n te vinnige tempo deurgedryf word.

Volgens Koekemoer (1998:31) lê die oplossing daarin dat die nie-aangewese groep se vrese en persepsies besweer moet word. Dit moet geïmplementeer word sonder om die beroepaspirasies van bekwame en opgeleide mense aan te tas. Organisasies moet alle personeel by beplanning betrek, dieselfde visie hê en transformasie en verandering reg bestuur. Munetsi (1999:36) stem met Koekemoer saam en wys daarop dat regstellende aksie nie struikelblokke in die loopbaanroete van die nie-aangewese groep moet plaas

nie. Die proses moet op meriete en vaardighede gebaseer wees en op die ontwikkeling van alle werknemers gemik wees.

Vlok (1999:77) beweer dat maatskappye op drie maniere op die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998) reageer:

- Die benadering van *sake soos gewoonlik*, waar maatskappye net soos in die verlede voortgaan omdat hulle voel hulle het genoeg in die verlede gedoen.
- Die *getallespeel*-benadering, waardeur swartmense in belangrike poste geplaas word om sodoende uit die moeilikheid te bly.
- Die geleentheid-benadering, waarin maatskappye regstellende aksie as 'n geleentheid sien om 'n wêreldklas-werksmag op te bou deur voorheen benadeelde persone in diens te neem.

Smit (1994:83-92) formuleer ook verskeie kriteria vir die sinvolle implementering van regstellende aksie:

- 'n Kultuur moet gekweek word waarin regte en verpligtinge waardeur word.
- Regstellende aksie is nie 'n plaasvervanger vir werk nie.
- Regstellende aksie is gerig op gelyke geleenthede en omstandighede.
- Regstellende aksie is 'n tydelike en nie 'n permanente reëling nie.
- Meriete mag nie geïgnoreer word nie.
- Regstellende aksie mag niemand van sy eiwaarde ontnem en 'n gevoel van minderwaardigheid kweek nie.
- Die toepassing van regstellende aksie moet die struktuur waarin dit toegepas word, in ag neem.
- Voorkeurbehandeling moet beperk word tot gevalle waar kandidate gelyk is wat meriete betref.
- Regstellende aksie moet altyd koste-doeltreffend wees.
- Die waardes van die gesin, geloof en werk moet bevorder word.

Lategan (1997:37) voeg ander implementeringskriteria by:

- Regstellende aksie moet bevestig dat alle mense gelyk geskape is na die beeld van God.
- Regstellende aksie moet nie in 'n ideologie ontaard nie.
- Regstellende aksie moenie mense van hulle morele outonomie beroof nie.
- Regstellende aksie moet aan die beginsels van reg en billikheid voldoen.
- Regstellende aksie moet bydra tot die vestiging van 'n gemeenskaplike waardestelsel.

Fischer (1996:32) noem sterk standpunte rakende die implementering van regstellende aksie:

- Organisasies moet verseker dat daar nie teen wit mans gediskrimineer word nie en dat hulle reg op gelyke geleenthede verseker word.
- Werknemers moet betrek word by die ontwerp en implementering van programme vir regstellende aksie.

Daar moet teen gewaak word dat daar nie 'n bedeling geskep word waarin mense nie daartoe in staat is om hierdie verantwoordelikhede wat aan hulle opgedra word, na te kom nie. Indien dit gebeur, is dit 'n verkragting van die ware en basiese beginsels van positiewe regstellende aksie en sal dit lei tot negatiewe of destruktiewe regstellende aksie (Geyser, 1993:20).

Human (1991:15) stel voor dat 'n **ontwikkelingsmodel** by die implementering van regstellende aksie toegepas moet word. **Aangesien heelwat uit die model vir die doel van hierdie studie geleer kan word, word dit meer volledig bespreek.** Met 'n ontwikkelingsmodel word realistiese teikens ooreenkomstig individuele (nie op 'n groepsbasis nie) sterk- en swakpunte gestel. Die ontwikkelingsproses behels 'n komplekse interaksie tussen die individu se verwagte vermoë, sy motivering en die manier waarop hy bestuur word.

Die kritieke suksesfaktor by die implementering van 'n ontwikkelingsmodel is volgens Human (1991:15) van die volgende aspekte afhanklik:

- Die onderneming moet mensontwikkeling as die strategiese sleuteldoelwit in sy waardes en vergoedingstelsel weerspieël.
 - Mensontwikkeling moet 'n lynverantwoordelikheid wees.
 - Interne bevordering en ontwikkeling en loopbaanbeplanning is belangrik vir mensontwikkeling.
 - Gedragsmodulering moet gelyktydig met die duidelike omskrywing van waardes geskied.
 - Topbestuur moet volledig ingekoop wees.
 - Ontwikkeling is die gesamentlike verantwoordelikheid van die bestuurder en die werknemer.
 - Regstellende aksie moet slegs op die werwingsvlak plaasvind. Daarna moet werknemers op meriete bevorder word.
 - Werwing en beoordeling moet van die tradisionele kwalifikasie- en ondervindingbasis wegbeweeg na die werklike vereiste van die pos.
 - Swart ontwikkeling moet beskou word as deel van normale personeelontwikkeling en moet volgens individuele behoeftes geskied.
 - Bestuurders en werknemers moet ten opsigte van die proses gesensitiseer word.
-

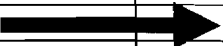
- Daar moet van bestuurders verwag word om hulle vooroordele te identifiseer en metodes te vind om dit te hanteer.
- Streng monitering van die proses en aanpassings by veranderde omstandighede moet plaasvind.

Die volgende oorsake lei volgens Human (1991:15) daartoe dat die ontwikkelingsmodel misluk.

- Eerstens word ontwikkeling soms bloot beskou as 'n inpompstelsel van onderwys in swartes in. Vooroordeel, rassisme, stereotipering en onrealistiese verwagtinge moet hiermee saam hanteer word.
 - Tweedens is topbestuur nie aan die proses verbonde nie.
 - Derdens word korttermyn numeriese teikens, in plaas van langtermyn-ontwikkeling nagestreef.
 - Vierdens het politieke prosesse nie-realistiese verwagtings geskep. Swartes moet bereid wees om tyd aan hul ontwikkeling te bestee.
-

Herholdt en Marx (1999:53) deel regstellende-aksiestategieë in die onderstaande kontinuum op.

Tabel 7: Die regstellende-aksielokontinuum

Eenvoudig		Ingewikkeld
Re-aktief		Pro-aktief
Korttermyn		Langtermyn

Gelyke indiens- nemings- geleenthede	Swart bevoor- deling	Swart opheffing	Swart ontwikkeling	Bestuur van diversiteit
Skep gelyke geleenthede en beëindig diskriminerende praktyke deur struikelblokke as gevolg van rassisme en seksisme van die verlede te verwyder. As gevolg van die verskil tussen die rasgroepe in kwalifikasies en opleiding lei hierdie strategie dikwels tot die behoud van die status quo.	Dwing die bevoordeling van swartes af. Die VSA het van wetgewing en kwotas gebruik gemaak. Benadeling van die verlede word deur bevoordeling reggestel. Die gevolg kan tokenisme en omgekeerde diskriminasie wees. Dit het grootliks bygedra tot die negatiewe stereotipesiening van regstellende aksie.	Stel die bestaande ongelykheid met betrekking tot opleiding reg deur bestaande diskriminerende praktyke te elimineer. Spesiale opleidingsprogramme vir swartes moet geïmplementeer word. Hierdie aanslag kan egter 'n sagte paternalistiese aanslag verteenwoordig.	'n Pro-aktiewe strategie om dit vir lede van die benadeelde groep moontlik te maak om op 'n gelyke wyse te kompeteer. Dit sluit 'n opleidings- en ontwikkelingsstrategie in wat gepaard gaan met 'n mentorskapprogram en die monitering van die vordering van die proses op 'n deurlopende basis. Dit kan versnelde bevoordeling bewerkstellig.	Erken verskillende inherente aan verskillende groepe en individue. Verteenwoordig 'n situasionele aanslag tot die bestuur van 'n diverse werksmag. Konsentreer op die integrering en gebruikmaking van mense se uniekheid tot voordeel van beide die werknemers en ondernemings.

Bron: Herald en Marx (1999:53)

4.6 Gevaarpunte by die implementering van regstellende aksie

Easton-Leadley (1994:44-48) waarsku dat die nie-aangewese groep se teenreaksie een van die grootste enkele bedreigings vir die opheffing van die histories benadeelde groep inhou. Ramphele (1996:39) waarsku ook dat daar 'n toenemende weerstand onder wit bestuurders teen regstellende aksie voorkom.

Gevaarpunte tydens die implementering van regstellende aksie word deur verskeie navorsers geïdentifiseer.

Lategan (1997:29) is van mening dat dit net so verkeerd is om een persoon in 'n posisie te plaas waarvoor hy/sy nie verantwoordelikheid kan aanvaar nie, as wat dit is om iemand wat suksesvol kan wees, die geleentheid te ontsê om sy volle potensiaal te bereik.

Skrywers waarsku teen die gevaar van 'n program vir regstellende aksie wat ideologies gedrewe is. Indien lede van die nie-aangewese groep nie met die normkompleks waarop die regstellende-aksieprogram berus, kan identifiseer nie, kan dit manifesteer in die aliënasiëvariant, normloosheid. Die individu kan van die sosiale struktuur (in die geval van regstellende aksie, die werkplek) gealiëneer raak, en volgens Seeman (1959:787) rebelse gedrag begin openbaar. Van der Merwe (1992:106) wys op die gevaar dat regstellende aksie slegs een ideologie met 'n ander vervang. Lategan (1997:37) sluit by Van der Merwe (1992:106) aan en wys daarop dat daarteen gewaak moet word dat regstellende aksie nie, soos apartheid in die verlede, met skriftekste verantwoord word nie. Lategan (1997:37) waarsku ook dat daar nie 'n oordrewe klem op menseregte geplaas moet word nie. Menseregte moet ook nie as 'n kapstok gebruik word waaraan alles gehang moet word, bloot ter wille van sanksionering nie.

Ander outeurs waarsku teen die gevaar dat die proses te gereguleer kan word. Volgens Lategan (1997:38) behoort regstellende aksie nie deur wetgewing gereël te word nie. Die statutêre vaslegging daarvan behoort wel die politieke effek tot gevolg te hê, maar

die versoening en geregtigheid wat só 'n beleid nastreef, sal misluk. Regstellende aksie sal dus nie spontaan plaasvind nie, maar geforseerd. Welwillendheid en transformasie van 'n gemeenskap hang in 'n groot mate af van die mate waarin mense gewillig aan 'n proses deelneem. Wetgewing neem mense se beheer oor instellings en prosesse uit hulle hande. Die gevaar van regulering is dat lede van die nie-aangewese groep kan begin ervaar dat hulle toekoms deur kragte buite hulle beheer bepaal word. Hulle kan nie 'n invloed op dié kragte, in hierdie geval statutêre kragte, uitoefen nie. Dit kan aanleiding gee tot 'n gevoel van magteloosheid. Volgens Olen en Barry (1991:306) gee regstellende aksie aanleiding tot gevoelens van magteloosheid onder diegene wat deur regstellende aksie uitgesluit word.

Kruger en De Klerk (1995:423-424) wys daarop dat daar met die implementering van regstellende aksie teen oorhaastige en ondeurdagte besluite gewaak moet word.

Hulle wys op die volgende slaggate waarteen gewaak moet word:

- 'n Kwotastelsel doen meer kwaad as goed. In die VSA het dit teenproduktief gewerk veral omdat dit die eiewaarde van die swartmense aantast.
- Regstellende aksie kan nie vir altyd voortduur nie. Indien swartmense te lank bo wittes bevoordeel word, sal dit weer nuwe regstellende aksie vir wittes vereis.
- Regstellende aksie mag nie ten koste van standarde en meriete geskied nie, want verlaagde standarde benadeel die hele bevolking, en die ignorering van meriete hou besliste produktiwiteitsnadele in.

'n Gevaar wat deur talle skrywers geïdentifiseer word, is groeppolarisasie. Groeppolarisasie kan lei tot isolasie van die nie-aangewese groep wat as 'n aliënasiëvariant kan manifesteer. Van Niekerk (1992:414) sê dat die probleem van groep-polarisasie voorkom moet word. Groepe wat nie vir regstellende aksie kwalifiseer nie, kan met geweld, burgeroorlog en vals aansprake op lidmaatskap van die nuutbevoordeelde groep daarop reageer. Muller en Roodt (1998:7) waarsku dat, indien 'n individu regstellende aksie as bedreigend ervaar, die moontlikheid bestaan dat programme voortdurend gesaboteer sal word. Seeman (1959:787) is van mening dat, indien 'n sosiale struktuur

iemand se ideale dwarsboom, dit aanleiding kan gee tot die aliënasiëvariant, naamlik normloosheid.

Dié individu kan gevolglik die gedrag van 'n rebel begin openbaar. Boatright (1993:256) waarsku dat die stigma verbonde aan voorkeurbehandeling, rasse-integrasie kan teenwerk. Kruger en De Klerk (1995:417) wys daarop dat regstellende aksie die bewustheid van die verskille tussen rasse verhoog. Met elke indiensneming en bevordering sal ras oorweeg moet word. Hierdie rassebewustheid verhoog rassesspanning en -haat.

'n Verdere gevaar wat tot magteloosheid van die nie-aangewese groep kan lei, is wanneer regstellende aksie 'n permanente karakter kry. Lede van die nie-aangewese groep kan voel dat hulle in 'n permanente posisie van magteloosheid geplaas word. Volgens Moolman (1996:145) kan magteloosheid lede van die nie-aangewese groep se produktiwiteit laat afneem. Die permanente karakter van regstellende aksie kan ook betekenisloosheid tot gevolg hê, aangesien daar 'n gebrek aan optimisme oor die toekoms bestaan. Strydom (1995:60) dui op die gevaar dat regstellende aksie, soos in die Amerikaanse opset, 'n permanente karakter kan aanneem. Volgens Kruger en De Klerk (1995:423) kan regstellende aksie egter nie vir ewig voortduur nie. As swartmense té lank bo wittes bevoordeel word, sal dit volgens hierdie navorsers net weer regstellende aksie in die guns van wittes noodsaak.

Verdere implementeringsprobleme word soos volg deur Barker en Backer (1992:177-178) geïdentifiseer:

- Regstellende optrede laat doeltreffendheid afneem, omdat standarde daardeur verlaag word. Die vraag is egter of standarde slegs oor die korttermyn verlaag sal word met die doel om swartes in staat te stel om op gelyke basis te kan meeding, en of standarde oor die langtermyn verlaag sal word (dit wil sê permanent). 'n Ander saak wat oorweeg moet word, is of regstellende aksie slegs vir 'n beperkte periode ingestel kan word. Dit is dus moeilik om

programme vir regstellende aksie te beëindig, tensy dit aan spesifieke diskriminerende praktyke van die verlede gekoppel is.

- 'n Verdere nadeel is dat swartes regstellende aksie kan gebruik om aanspraak te maak op sekere dinge, byvoorbeeld die besetting van geskoolde beroepe wat eintlik verdien moet word. Dit kan verder ook diegene wat nie hulp nodig het nie, stigmatiseer – die boodskap kan moontlik wees dat 'n swart persoon aangestel is net omdat hy swart is. Dit sal sy eiewaarde ondermyn en die mite van rasse minderwaardigheid versterk. 'n Program vir regstellende aksie kan neerkom op oëverblindery en die buitengewone vordering wat talle swartes reeds in geskoolde beroep gemaak het, negeer.
- Regstellende aksie kan ook problematies wees indien dit só toegepas word dat individue bestaande regte ontsê word, alhoewel daar moontlik maniere kan bestaan om hierdie probleme te omseil.

Sowell (2004:28) waarsku dat die volgende omstandighede 'n program vir regstellende aksie kan laat misluk:

- Indien dit hoofsaaklik deur wetgewing afgedwing is wat nie algemene aanvaarding geniet nie.
 - Indien die meriete en doeltreffendheidsbeginsels nie eerbiedig word nie.
 - Indien dit die reservering van poste behels.
 - Indien dit die reeds bevoorreedes verder bevoordeel.
 - Indien dit onsekerheid, vrees en aggressie by die wit werknemers aanwakker.
 - Indien die vulling van poste, by sowel indiensneming as bevordering, op grond van ras geskied.
 - Indien dit tot gevolg het dat skoliere swak op skool presteer omdat poste byvoorbeeld in die staatsdiens vir hulle gereserveer word.
 - Indien studente ontmoedig word om te presteer of selfs verder te studeer omdat poste in elk geval vir hulle gereserveer is.
-

- Indien wit personeel nie langer om bevordering meeding nie omdat hulle aanvaar dat dit vir lede van die swart bevolkingsgroep gereserveer is.

Indien regstellende aksie verkeerd toegepas word, kan dit daartoe lei dat werknemers uit die nie-aangewese groep die aliënasiëvariante, naamlik magteloosheid, normloosheid, betekenisloosheid, isolasie en selfaliënasië kan ervaar. Die vraag wat hieruit na vore kom, is of regstellende aksie op só 'n wyse toegepas kan word dat dit *nie* aanleiding gee tot aliënasië nie.

Tabel 8: Opsomming van die nie-aangewese groep se belewenisse van regstellende aksie en gevaarpunte by die implementering daarvan, met sekere implementeringsvoorstelle asook verwagte gevolge indien implementeringsvoorstelle opgevolg word.

Belewenis van die nie-aangewese groep ↓	Gevaarpunte ↓	Implementering ↓	Gevolg ↓
Omgekeerde rassediskriminasie	Die nie-aangewese groep se teenreaksie	Bestaande poste moet nie in die gedrang gebring word nie	Werksekuriteit
Bewuswording van diskriminasie word verhoog	Weerstand van wit bestuurders	Sensitiwiteit om diskriminasie teen te werk	Beperking van rassepolarisasie
Swart werkers geniet voorkeur	Bestuurders se gebrek aan verbondenheid	Regstellende aksie moet na behore bestuur word	Verbondenheid van alle werkers
Regstellende aksie is 'n bedreiging	Groep-polarisasie	Beroepaspirasie moet nie aangetas word nie	Bevrediging van almal se beroepaspirasies
Geen toekoms in Suid-Afrika nie	Voorkeurbehandeling kan rasse-integrasie teenwerk	Oorhaastige en ondeurdagte besluite moet vermy word	Gelyke geleenthede vir almal
Gebrek aan beroepsekerheid	Kundigheid, meriete en ervaring kan verlore gaan	Ontwikkelingsmodel moet gevolg word	Reg en billikheid
Jongmense	Regstellende aksie	Moet nie ten koste	Handhawing van

ondervind probleme daarmee om werk te kry	kan 'n permanente karakter aanneem	van standarde en meriete geskied nie	prestasië
Vaardighede gaan verlore	Werkloosheid kan toeneem	Alle werkers moet betrokke wees by die ontwerp en implementering van programme vir regstellende aksie	Gemeenskaplike waardestelsel
Swakker diens	Verlaging in produktiwiteitsvlakke	Niemand se waarde mag hom ontnem word nie	Beperking van rassediskriminasie
Onderprestasië van wittes as gevolg van stres	Groter arbeidsomset	Toepaslike planne vir regstellende aksie met spesifieke maatreëls en doelwitte moet opgestel word	Koste-effektiwiteit 
Opwaartse mobiliteit word beperk		Sinvolle kommunikasie oor die implementering van die programme moet bestaan	Aliënasië van die nie-aangewese groep word beperk en 'n klimaat word gevestig vir die skep van 'n nie-gealiëneerde staat.
Voel nie deel van nuwe bestuursfilosofie		Die nie-aangewese groep moet vatbaar gemaak	

		word vir veranderde geleenthede	
Ondernemings-kultuur is vreemd		Werkers se regte moet erken word	
Werkloosheid word gevrees		Regstellende aksie moet nie 'n permanente karakter kry nie	
Verdienstelike gevalle word gemarginaliseer		Alternatiewe loopbaangeleenthede vir persone wat benadeel word	
		Alternatiewe opleiding en ontwikkeling vir persone wat benadeel word	

Tabel 6 is deur die navorser saamgestel na aanleiding van literatuurstudie in Hoofstukke 2, 3 en 4.

4.7 Regstellende aksie en aliënasië

Die probleemstelling van die studie word in Hoofstuk 1.2 soos volg geformuleer:

Die ingreep wat regstellende aksie in Suid-Afrika op die wêreld van werk van die nie-aangewese groep maak, kan lei tot 'n gevoel van magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië, wat aliënasië tot gevolg het.

Soos in Hoofstuk 2 bespreek, vind aliënasië volgens Seeman weerklank in 'n belewing van magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië. Volgens die literatuurstudie beleef die nie-aangewese groep regstellende aksie besonder

negatief. Die negatiewe belewenis word ook deur die empiriese ondersoek op die ondersoeksgroep bevestig. Daar bestaan 'n algemene gevoel dat regstellende aksie 'n negatiewe uitwerking op beroepsekerheid het. 'n Gevoel van magteloosheid bestaan onder diegene wat van regstellende aksie uitgesluit word. Onsekerheid bestaan onder die nie-aangewese groep oor hulle toekomsplanne. Die nie-aangewese groep voel dat norme wat aan hulle bekend is, nie meer bestaan nie. Groepsolidariteit as gevolg van regstellende aksie kom in die gedrang en die individu raak onseker oor hoe om homself te definieer. Volgens Marx (Lefever & Lefever, 2001:41) sal aliënasië intree wanneer 'n persoon voel dat sy werk nie meer 'n kreatiewe lewensaktiwiteit is nie, maar slegs 'n produk.

Vir die doelstellings van hierdie studie moet die verband tussen regstellende aksie en aliënasië bepaal word. Die resultate van die empiriese studie sal aan die hand van die aliënasiëteorie en die regstellende-aksieliteratuur bespreek word.

Magteloosheid

Werknemers wat gevoelens van magteloosheid ervaar, sien geen rede daarvoor in om doelwitte na te jaag nie, aangesien hulle hul toekoms sien asof dit deur magte buite hulle beheer bepaal word (Seeman, 1959:784). Drie en negentig persent (93%) van respondente voel dat bevordering nie moontlik is weens hulle eie harde werk nie, en 73% dat hulle nie meer hulle persoonlike doelstellings, as gevolg van regstellende aksie, kan bereik nie.

Die feit dat regstellende aksie statutêr bindend is en die individu beleef dat hy geen invloed daaroor kan uitoefen nie, kan die gevoel van magteloosheid versterk. Nege en negentig persent (99%) respondente voel dat hulle geen invloed kan uitoefen op Eskom se regstellende-aksiebeleid nie. Dit is die aangeleentheid waaroor die respondente die sterkste voel. Eskom sal beslis aandag aan hierdie aspek moet skenk indien hulle die probleem van aliënasië onder hulle wit werknemers wil oplos. Die oplossing lê egter nie slegs op die vlak van Eskom nie, maar ook op 'n makro-politiese vlak. Aliënasië spoel

oor van en na die politieke, sosiale en persoonlike arenas (Herselman 2004:122-130; 'n volledige bespreking hieroor is in Hoofstuk 2.3.3 gedoen).

Alhoewel Marx se idees met betrekking tot aliënasië nie sonder meer op vandag se sosiale stelsels toegepas kan word nie, is dit veral sy konsep van verlies aan invloed en beheer, wat in ooreenstemming gebring kan word met Seeman se variant van *magteloosheid*, wat vir hierdie verhandeling van belang is. Negentig persent (90%) van die respondente voel dat hulle hul mag ontnem is. Hierdie vraag het ook een van die sterkste reaksies uitgelok. Daar kan wel 'n verband getrek word tussen die vraag oor die ontneming van mag en die vraag oor die respondente se invloed op die regstellende-aksieprogram in Eskom. Hierdie verlies aan beheer kom veral na vore, soos Rossouw (1999:39) waarsku, wanneer regstellende aksie gevoelloos toegepas word en dit daartoe lei dat die nie-aangewese groep gedemoraliseer raak (aangesien hulle moontlik mag ervaar dat hulle bydraes nie erken of waardeer word nie). Moolman (1996:145) sluit hierby aan en noem dat regstellende aksie die nie-aangewese groep bedreig laat voel en dat dit produktiwiteit kan laat afneem. Olen en Barry (1991:306) brei verder hierop uit en bevind dat die nie-aangewese groep voel dat hulle nie meer deur hulle eie harde werk hul bevordering kan bewerkstellig nie en dat hulle toekoms in die maatskappy deur 'n stelsel buite hulleself bepaal word. Vyf en negentig persent (95%) van die respondente voel dat hulle bevordering nie op grond van meriete geskied nie. Fromm (1990:120) waarsku in dié verband dat 'n persoon gealiëneerd sal raak indien hy nie meer die skepper van sy eie dade is nie. Drie en negentig persent (93%) respondente voel dat hulle bevordering deur 'n beleid soos regstellende aksie bepaal word. Dit sluit aan by Marx (Cox, 2000:1) se siening dat aliënasië intree indien daar 'n breuk tussen die individu en sy werkaktiwiteit ontstaan.

Volgens Olen en Barry (1991:306) gee regstellende aksie aanleiding tot gevoelens van magteloosheid onder diene wat van programme vir regstellende aksie uitgesluit is. Marx (Lefever & Lefever, 2001:42) is van mening dat indien 'n persoon lid is van 'n sosiale stelsel, maar daarvan uitgesluit is, dit tot magteloosheid sal lei. Die stelsel sal die individu gevolglik van buite beheer. Die standpunte van Marx, en ook van Olen en Barry, stem ooreen met dié van Blauner (1964:16), naamlik dat wanneer 'n werker voel

dat hy deur 'n onpersoonlike stelsel waarvan hy nie deel uitmaak nie en waaroor hy nie beheer kan uitoefen nie, beheer word, dit tot magteloosheid sal lei.

Betekenisloosheid

Die belewenis van betekenisloosheid hang saam met die individu se onvermoë om die sosio-kulturele omgewing waarbinne hy hom bevind, te verstaan, en dit gaan gepaard met 'n gebrek aan optimisme oor die toekoms (Israel, 1971:210; Mannheim, 1940:59). Volgens Seeman (1959:786) voel die persoon betekenisloos omdat hy nie weet waarheen die omstandighede waarbinne hy hom bevind, hom lei nie. Dié variant word gekenmerk deur 'n lae verwagting om bevredigende voorspellings oor toekomstige gedrag te maak.

Van der Merwe (1987:32) definieer betekenisloosheid as die onvermoë om 'n gevoel van doelgerigtheid in jou werk te ervaar. 'n Gebrek aan begrip oor die rede waarom regstellende aksie in die onderneming toegepas word, sal ook tot betekenisloosheid lei. Daar is tog 'n mate van begrip vir regstellende aksie onder die respondente met 42% wat voel dat regstellende aksie in 'n mate nodig is. Alhoewel 42% begrip het vir regstellende aksie, stem 80% nie saam met hoe Eskom regstellende aksie toepas nie. Die 80%-respons van die respondente laat wel die vraag ontstaan of daar wel begrip is vir regstellende aksie en of dit moontlik slegs die polities korrekte reaksie op die vraag oor die nodigheid vir regstellende aksie is.

In aansluiting hierby sê Duba (1992:34) dat, indien die nie-aangewese groep nie begrip het vir die sosio-politieke omstandighede waarbinne hulle hul bevind nie en van mening is dat diskriminerende arbeidspraktyke van die verlede verkeerdelik voor hulle deur gelê word, betekenisloosheid ervaar sal word. Volgens Strydom beleef die nie-aangewese groep regstellende aksie as 'n kollektiewe stuk onreg wat verdienstelike gevalle marginaliseer (Strydom, 1995:159). Agt en tagtig persent (88%) van die respondente voel dat regstellende aksie nie billik is nie.

Volgens Koekemoer (1998:31-33) bestaan die persepsie dat daar vir die nie-aangewese groep geen toekoms in Suid-Afrika is nie. Sewe en sewentig persent (77%) van die respondente voel dat hulle nie 'n toekoms in Eskom het nie. Dit is 'n tipiese respons van mense wat betekenisloosheid ervaar. Voster (2006:210-230) skryf dat indien daar nie 'n einddatum aan regstellende aksie gekoppel word nie, kan lede van die nie-aangewese groep en veral jongmense, nie kwalik geneem word indien hulle negatief is oor hulle toekoms nie. Botha (1997:14) is ook van mening dat die nie-aangewese groep in Suid-Afrika nie verkwalik kan word indien hulle besorg is oor hulle kanse en beroepsekerheid nie. Vyf en sewentig persent (75%) van die respondente voel dat hulle nie hulle loopbaanroete in Eskom kan voorspel nie. Opwaartse mobiliteit in 'n onderneming word eerder beskou as dat dit verband hou met 'n mens se ras en geslag, as met 'n mens se vaardighede en meriete. Die persoon beleef dus dat hy nie vergoed word vir die insette wat hy lewer nie. Dit sluit aan by Bekker (1974:4) se stelling dat aliënasië die subjektiewe ervaring is van 'n staat van ontevredenheid wat verband hou met die belewenis van teenstrydigheid tussen die werklike en verwagte stand van sake. Volgens Marx (Lefever & Lefever, 2001:42) sal politieke aliënasië en 'n gevoel van betekenisloosheid ontstaan indien 'n individu nie geleentheid tot selfontwikkeling deur 'n spesifieke stelsel gegun word nie en indien hy nie in staat gestel word om sy volle potensiaal te verwesenlik nie. Aliënasië sal ontstaan indien 'n persoon se natuurlike vermoëns en behoeftes misken word en indien hy hom nie in sy werk kan uitleef nie. Beperking op opwaartse mobiliteit, opleiding en enige ander vorm van beperking van die nie-aangewese groep sal tot bogenoemde vorm van betekenisloosheid lei.

Normloosheid

Normloosheid vind neerslag in die afwesigheid van 'n gemeenskaplike normkompleks wat mense se handeling in situasies voorskryf. Die afwesigheid van 'n gemeenskaplike normkompleks lei daartoe dat gedrag moeilik voorspel kan word en die individu kan dus begin glo dat geluk uitkoms sal bepaal. Sewe en tagtig persent (87%) van die respondente voel dat die reëls waaraan hulle gewoond was, verander het, slegs 2% van die respondente voel gerus oor die manier waarop regstellende aksie toegepas word en 72% van die respondente voel nie gerus oor die doelstellings van regstellende aksie nie.

Seeman (1959:787) wys daarop dat indien daar nie 'n balans voorkom tussen doelstellings en die norme om doelstellings te bereik nie, dit onvermydelik op normloosheid kan uitloop. Indien 'n individu ontdek dat 'n sosiale struktuur verantwoordelik is vir die dwarsboming van sy ideale, sal hy gealiëneer raak van hierdie sosiale struktuur en gevolglik die gedrag van 'n rebel begin openbaar.

Normloosheid kan 'n verklaring bied vir Muller en Roodt (1998:7) se stelling dat, indien individue regstellende aksie as bedreigend ervaar, 'n sterk moontlikheid bestaan dat die programme voortdurend gesaboteer sal word. Sabotasie van regstellende-aksieprogramme kan volgens Muller en Roodt (1998:7) moontlik as 'n uitvloeisel van aliënasië manifesteer. Rossouw (1999:39) waarsku ook teen die gevaar van sabotering van die regstellende-aksieproses. Ses en tagtig persent (86%) respondente voel dat regstellende aksie hulle ideale dwarsboom en 69% dat hulle Eskom se regstellende-aksieprogram sal dwarsboom indien hulle die geleentheid daartoe sou kry.

Marx (Lefever & Lefever, 2001:42) waarsku dat 'n stelsel wat buite 'n persoon se aard lê, ook tot aliënasië sal lei. Indien die nie-aangewese groep nie deel van die proses van regstellende aksie uitmaak nie en hulle die proses as buite hulself as individue beleef, kan die proses aanleiding gee tot aliënasië.

Isolasie

Isolasie kom voor wanneer die individu verwyderd raak van die gemeenskap en die kultuur waarbinne hy funksioneer en waarbinne die gemeenskap bestaan. Sewentig persent (70%) van die respondente voel dat regstellende aksie nie belangrik is nie. Verwydering ontstaan omdat die waardes van die gemeenskap en dié van die individu verskil (Seeman, 1959:789). Vier en sewentig persent (74%) van die respondente voel hulle nie deel van Eskom nie. Die gevoel van isolasie sluit aan by die negatiewe uitkoms by die vraggroep oor normloosheid wat reeds hanteer is. Die verskil tussen die waardes van die gemeenskap en die individu lê daarin dat die individu min waarde heg aan die doelstellings waaraan die gemeenskap baie waarde heg. Dit kan toegeskryf word aan 'n versteurde verhouding tussen die individu en die groep. Marx (Lefever & Lefever,

2001:42) noem hierdie versteurde verhouding *politieke aliënasië*. Politieke aliënasië kan manifesteer in die versteurde verhouding tussen die nie-aangewese groep en die werkgewer indien die nie-aangewese groep hulle nie deel voel van die onderneming nie.

Volgens Kruger (1998:135) kan die nie-aangewese groep se skeptisisme oor regstellende aksie daartoe lei dat hulle geïsoleerd raak. Skeptisisme kan toegeskryf word aan die feit dat oortuigings wat die individu hoog aanslaan, vir hom beloningswaarde verloor. Die individu voel byvoorbeeld nie meer dat harde werk enigsins sukses sal bring nie. Isolasië hou ook verband met die onderbenutting van persone (Kruger, 1998:136). Dit kom voor wanneer die nie-aangewese groep se bevorderingsmoontlikhede beperk word. Sewentig persent (70%) respondente voel dat bevorderingsgeleenthede beperk is. Alhoewel die individu lid is van die gemeenskap, voel hy hom nie meer deel van die gemeenskap nie. Marx noem hierdie verskynsel *sosiale aliënasië* en skryf dit toe aan die feit dat daar skeiding binne 'n groep bestaan. Dié skeiding word gewoonlik ingestel deur die groep in beheer. Die individu voel geskei van 'n deel van sy realiteit (Lefever & Lefever, 2001:42). Indien die nie-aangewese groep uitgesluit voel van die proses van regstellende aksie (dus van 'n stelsel wat deur die gemeenskap waarvan hy lid is ingestel is), sal 'n gevoel van isolasië ontstaan. Vyf en tagtig persent (85%) van die respondente voel hulle nie deel van Eskom se toekomsplanne nie. Fromm (1990:120) stel dit dat die persoon buite bereik van ander persone is. Dit sluit aan by Ollman (1976:153) se siening dat aliënasië daartoe lei dat die werker van sy werk verwyderd is. Koekemoer (1998:31-33) wys daarop dat nuwe bestuursfilosofieë kan lei tot 'n ondernemingskultuur wat nie meer vir die nie-aangewese groep aanvaarbaar is nie. Die nie-aangewese groep kan voel dat hulle tweedeklas-werknemers is en nie werklik deel van die onderneming uitmaak nie.

Aliënasië vind ook neerslag in gevoelens van isolasië wat weens 'n gebrek aan interkulturele aanvaarding kan ontstaan (Simon, 1995:78). Van Niekerk (1992:414) waarsku dat die probleem van groep-polarisasie voorkom moet word. Dit kan gedoen word indien sosiale aliënasië (soos hierbo bespreek) teengewerk word. Boatright (1993:256) waarsku verder dat die stigma wat aan voorkeurbehandeling kleef, rasse-integrasië kan teenwerk. Hierdie standpunt word bevestig deur 64% van die

respondente wat voel dat hulle verhouding met hulle swart kollegas verswak het as gevolg van die toepassing van regstellende aksie.

Marx (Broom *et al.*, 1990:145) wys ook op aliënasië wat tussen medewerkers kan intree. Hy skryf dit toe aan die beperkte beskikbaarheid van werk omdat medewerkers moet meeding om werk te kry en nie kragte kan saamspan om beter werksomstandighede vir werknemers te verseker nie. Mense behandel mekaar as 'n middel om hul eie doelwitte te bereik en tree selfs as mededingers en vyande op (Geyer & Heinz, 1991:29).

Selfaliënasië

Indien 'n persoon gevoelens van magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid en isolasie ervaar, is **selfaliënasië** die onafwendbare eindresultaat. Uit bogenoemde kan afgelei word dat regstellende aksie tot selfaliënasië van lede van die nie-aangewese groep kan lei. Aliënasië van die nie-aangewese groep kan lei tot 'n toestand waarin die individu, soos Seeman (1959:190) beskryf, geen duidelikheid oor sy eie persoonlikheid of plek in die samelewing het nie. Met selfaliënasië voel die individu dat die gemeenskap hom nie die geleentheid gee om sy volle potensiaal te bereik nie. Nege en tagtig persent (89%) respondente voel hulle sou beter in Eskom gevorder het as dit nie vir regstellende aksie was nie. Ses en sestig persent (66%) respondente voel dat hulle hulle nie ten volle in Eskom kan uitleef nie. Sewe en sestig persent (67%) respondente voel dat daar aan hulle beroepsverwagtinge voldoen word en 65% voel dat hulle na waarde vergoed word. Hierdie gevoel van die mens dat hy minder werd is as gevolg van sy werk, lei daartoe dat die werknemer gealiëneer raak van sy innerlike self, aangesien hy deur die werk van sy selftrots beroof is. Fromm (1990:120) meen dat selfaliënasië meebring dat die persoon homself nie meer as die middelpunt van sy eie wêreld beleef nie. Die persoon is buite bereik van homself, soos wat hy buite bereik van ander persone is. Schouwstra (1992:56) waarsku dat selfaliënasië binne die werk 'n positiewe gevoel van selfverwesenliking kan bedreig, omdat dit 'n afbrekende eerder as 'n helende identiteit openbaar. Marx sluit hierby aan en bevind dat werkaliënasië ook verantwoordelik is vir selfaliënasië (Giner, 1976:186; sien volledige bespreking van die

betekenis van werk en die invloed op 'n werker indien daar 'n ingreep op sy wêreld van werk gemaak word, in Hoofstuk 2.2).

4.8 Samevatting

In Suid-Afrika word daar nie gedebatteer oor die feit *of* regstellende aksie geïmplementeer moet word nie, maar eerder oor *hoe*. Een van die uitdagings wat voor die deur van ondernemings lê, is om regstellende aksie op só 'n wyse toe te pas dat werkers uit die nie-aangewese groep *nie* gealiëneerd raak nie.

Regstellende aksie is egter uiteraard 'n diskriminerende proses. Daar heers steeds 'n hewige debat in Suid-Afrika oor wanneer die grens van diskriminasie onbillik is. Qunta (1995:34) meen dat regstellende aksie nie diskriminasie is nie, omdat swartes in die verlede op 'n rassegrondslag uitgesluit was. Volgens Vlok (1999:74) moet gewaak word daarteen dat regstellende aksie nie die ongelykheid van een groep net weer op 'n ander oorplaas nie. Regstellende aksie word egter juis deur talle wittes as omgekeerde diskriminasie ervaar (Muller & Roodt, 1998:26-32).

Die nie-aangewese groep voel tans volgens Olen en Barry (1991:306) uitgesluit van die proses van regstellende aksie. Hulle voel dat hulle deur magte buite hulleself beheer word en dit lei tot magteloosheid. Die nie-aangewese groep voel ook betekenisloos omdat hulle nie doelgerig kan werk nie. Volgens Koekemoer (1998:31-33) voel die nie-aangewese groep dat daar vir hulle geen toekoms meer in Suid-Afrika is nie. Hulle is besorg oor hulle beroepsekerheid (Botha, 1997:14). 'n Gemeenskaplike normkompleks in ondernemings is dikwels afwesig en die nie-aangewese groep vermis die bekende norme waarvolgens daar in die verlede opgetree is. Die gevaar is dat die nie-aangewese groep rebelse gedrag kan openbaar en gevolglik prosesse van regstellende aksie kan saboteer (Seeman, 1959:787). Die nie-aangewese groep kan ook verwyderd begin raak van die gemeenskap waarbinne hulle funksioneer. Hulle tree in konflik met die doelstellings wat vir die gemeenskap belangrik is. Nuwe bestuursfilosofieë kan lei tot 'n ondernemingskultuur wat nie vir die nie-aangewese groep aanvaarbaar is nie (Koekemoer, 1998:31-33). Hierdie gevoelens van magteloosheid, betekenisloosheid,

normloosheid en isolasie lei volgens Seeman (1959:90) onvermydelik tot selfaliënasië, aangesien die werker van sy selftrots beroof is.

Verskeie modelle vir regstellende aksie bestaan. Dit sluit in: gelyke indiensneming, die kwotastelsel, posreservering, rasse-aanpassing en die ontwikkelingsmodel. Die ontwikkelingsmodel blyk 'n model te wees wat die beste daarin slaag om regstellende aksie só toe te pas dat dit aliënasië van die nie-aangewese groep beperk. Met die ontwikkelingsmodel word realistiese teikens ooreenkomstig individuele sterk- en swakpunte gestel. Die ontwikkelingsproses behels 'n komplekse interaksie tussen die individu se verwagte vermoë, sy motivering en die manier waarop hy bestuur word. Mensontwikkeling is 'n strategiese doelwit in die ontwikkelingsmodel. Regstellende aksie vind slegs op werwingsvlak plaas en werknemers word daarna volgens meriete bevorder (Human, 1993:15). 'n Tekortkoming van die ontwikkelingsmodel is dat dit nie spesifiek daarvoor voorsiening maak om diskriminasie teen die nie-aangewese groep te verhoed nie. 'n Verdere probleem is dat die ontwikkelingsmodel onderhewig is aan die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998), wat numeriese teikens stel vir regstellende aksie. Die swaar strawwe en inspeksies wat volgens die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998) soos 'n swaard bo die koppe van ondernemings hang, lei daartoe dat die Suid-Afrikaanse model moeilik van die kwotastelsel onderskeibaar is. Politieke druk fokus ook op die bereiking van numeriese teikens. Laasgenoemde twee probleme skep die gevaar dat die ontwikkelingsmodel bloot akademiese waarde het.

'n Kombinasie van modelle word deur die meeste ondernemings in Suid-Afrika gevolg.

Die dilemma van die aliënasië van die nie-aangewese groep móét aandag geniet. Uit die literatuurvergelyking in Hoofstuk 4.7 blyk dit dat lede van die nie-aangewese groep wel magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië ervaar. Die vraag wat hieruit na vore kom, is: Hoe kan regstellende aksie toegepas word sonder dat dit aliënasië van die nie-aangewese groep tot gevolg het?

Regstellende aksie is egter nie net 'n Suid-Afrikaanse verskynsel nie. Dit word in talle lande toegepas en 'n verskeidenheid modelle word gebruik. In al die lande is daar

aangewese en nie-aangewese groepe. Perspektiewe uit ander lande kan Suid-Afrika help om riglyne te ontwikkel vir maatskappye om regstellende aksie so toe te pas dat dit aliënasië beperk. Om regstellende aksie ten volle te verstaan is dit nodig om ook internasionaal te gaan kers opsteek. In Hoofstuk 5 gaan Suid-Afrika se regstellende-aksieprogram gepaard met dié van vier ander bekende regstellende-aksielande bespreek word om perspektiewe te kry wat vir die studie tot hulp sal wees.

Hoofstuk 5

Regstellende-aksieperspektiewe

5.1. Inleiding

Regstellende aksie in vyf verskillende lande sal bespreek word om belangrike perspektiewe op regstellende aksie te verkry. Die perspektiewe sal ook benut word om riglyne vir maatskappye in Suid-Afrika te ontwikkel. Dié lande is Suid-Afrika, die Verenigde State van Amerika, Sri Lanka, Indië en Maleisië. Elkeen van hierdie lande se perspektiewe verskil radikaal van dié van Suid-Afrika en onderling. Maleisië se perspektief toon miskien die meeste ooreenkomste, maar is steeds ver verwyderd van dié van Suid-Afrika. Die interessante bly steeds dat, ten spyte van hierdie groot verskille, dieselfde tendense met reëlmaat geïdentifiseer kan word.

Regstellende aksie is 'n begrip wat reeds dekades lank wêreldwyd voorkom (Van der Walt, 1995:109). In vele opsigte kan die ondervinding in ander lande, wat regstellende aksie betref, 'n belangrike toetssteen vir die debat hieroor in Suid-Afrika wees (Geyser, 1993:19-22). Alhoewel die begrip *regstellende aksie* (affirmative action) Amerikaans van oorsprong is, het die konsep *staatsintervensie* om ongelykhede in Indië, Maleisië en Sri Lanka uit die weg te ruim, ontstaan vóórdat 'n formele beleid in die Verenigde State van Amerika bekendgestel is (Charlton & Van Niekerk, 1994:38).

Regstellende aksie het verskillende gedaantes in verskillende lande aangeneem. In die VSA was regstellende aksie in die sestiger- en sewentigerjare van die twintigste eeu 'n kritieke deel van mensehulpbronne en is optrede gepoog om benadeelde minderhede te help (Frey & Burges, 2003:7). In die VSA is daar ook twee denkskole ten opsigte van regstellende aksie. Aan die een kant is daar skrywers wat glo regstellende aksie het 'n negatiewe invloed op die produktiwiteit van die gemeenskap, die gehalte van die hoër onderwys en die sielkunde van die bevoordeeldes en benadeeldes. Aan die ander kant

glo skrywers indiensneming, opleiding en besigheidseleenthede vir bevoorreedes word deur regstellende aksie geskep (Niemann & Dovidio, 2005:510).

In Maleisië en Sri Lanka is daar gepoog om 'n meerderheidsgemeenskap, gedefinieer ooreenkomstig etnisiteit, te bevoordeel (Guan, 2005:211-225). In Indië is die tradisionele kastestelsel as definisie vir benadeeldes gebruik. Alhoewel die verskillende soorte groepe wat bevoordeel word, verskil, is dit bykans altyd groepe wat ekonomies of polities onderdruk is (Guan, 2005:211-225). In Amerika is die liberaal-demokratiese politieke bestel gebruik as motivering vir die regstelling van die ongelyke status van sekere landsburgers reg te stel. Dit was dus 'n remediërende maatreeël (Adam, 2000:37).

Die bekendste voorbeeld van regstellende aksie is sekerlik dié in Amerika, waardeur gepoog is om historiese onreg sowel as strukturele diskriminasie teen swart Amerikaners en ander agtergeblewe gemeenskappe reg te stel. Regstellende aksie in Amerika was dus nie net gemik op swartmense nie, maar ook op vroue en minderheidsgroepe soos Latyns-Amerikaners, die inheemse volke en gestremdes (Innes, 1992:11-12). Die Civil Rights Act van 1964 het bepaal dat werkgewers, vakbonde en indiensnemingsagentskappe nie op grond van ras, geslag, kleur, geloof en nasionale oorsprong mag diskrimineer nie (Adams, 1993:35).

Die burgerregwetgewing was egter daarop gemik om die diskriminerende praktyke van die Suide uit die weg te ruim. In 1965 is strenger wetgewing aanvaar, wat die basis van regstellende aksie gevorm het. Daar is van werkgewers verwag om lede aktief van die minderheidsgroepe vir indiensneming te werf (Edwards, 1998:14). Daar is egter nie groot vordering met regstellende aksie gemaak nie en dit wil voorkom of regstellende aksie se dae in Amerika getel is (Charlton & Van Niekerk, 1994:40). Weerstand teen regstellende aksie bou nie net op onder konserwatiewe wittes in Amerika nie, maar ook uit swart geledere. Swart kritici sê dat regstellende aksie hulle individuele prestasie ondermyn. Aanvaarding deur medewerknemers word benadeel omdat daar 'n persepsie bestaan dat hulle nie deur eie harde werk nie, maar deur regstellende aksie hulle poste gekry het. Daar bestaan 'n persepsie dat prestasie nie deur die individu behaal word nie,

maar die kunsmatige gevolg is van bevoordeling deur werkgewers met 'n skuldgevoel (Adam, 2000:42).

Suid-Afrika verskil wesenlik van Amerika (Moolman, 1996:138). Die groot verskil ten opsigte van regstellende aksie tussen Suid-Afrika en Amerika lê in die volgende: Die groep wat in Amerika deur regstellende aksie bevoordeel word, is verreweg in die minderheid; hierteenoor is die groep wat in Suid-Afrika bevoordeel word, by verre die meerderheid (Van der Walt, 1995:109). In Amerika, met 'n sterk ekonomie, kan 'n minderheid deur regstellende aksie opgehef word. In Suid-Afrika met 'n baie swakker ekonomie en by verre die meerderheid wat deur regstellende aksie bevoordeel moet word, lyk die prentjie geheel en al anders.

Indië het ook met 'n program van regstellende aksie gepoog om die sosiale probleem ten opsigte van ongelykheid in die land aan te pak. Indië is 'n digbevolkte land — die wêreld se mees multi-etniese land — en daar bestaan groot sosiale verdelings (Bekker, 1992:63).

Hierdie sosiale ongelykheid met betrekking tot kaste of stand was baie jare lank 'n las in die gemeenskap. Om die sosiale ongelykheid onder die loep te neem het die Indiese grondwet van 1950 voorsiening gemaak vir positiewe maatstawwe tot voordeel van bepaalde kastes en stamme (Thompson, in Adams, 1993:36-37). Wat Indië se program vir regstellende aksie iets besonder maak, is die omvang van die program. Die bevolking bestaan uit meer as 800 miljoen mense en tot soveel as 316 miljoen van hulle leef onder die broodlyn (Bekker, 1992:63).

Al verskil Indië so radikaal van Suid-Afrika, is daar tog talle lesse te leer. Daar was relatiewe sukses, maar die sosiale prys wat betaal is, was groot. Selfs 'n regering het tot 'n val gekom weens protesaksies teen regstellende aksie. Die stelsel het ook nie daarin geslaag om slegs 'n tydelike maatreël te wees nie. Die teendeel was egter waar: hoe langer regstellende aksie toegepas is, hoe meer intens het dit geword. Meer detail oor dié program sal verderaan in hierdie studie bespreek word.

In Sri Lanka was die Tamils minder as een-sesde van die bevolking, maar was oorverteenwoordig in byna alle sektore. Met onafhanklikheidswording was die landstaal Engels. Die Tamils was Engels-magtig, maar nie die Sinhalese nie. Die Sinhalese meerderheid het egter die taalbeleid verander na slegs Sinhalees en het 'n regstellende-aksieprogram ingestel wat die Sinhalese bevoordeel het. Die Tamils het uitgesluit gevoel wat tot 'n bloedige burgeroorlog gelei het.

Volgens Sexwale (Mittner, 1995:50), die vorige premier van Gauteng, kan Maleisië as voorbeeld voorgehou word, wat die land se beleid van regstellende aksie en bemagtiging van sy inheemse bevolking betref.

Sekere ooreenkomste tussen die Maleisiese en Suid-Afrikaanse situasie, ten opsigte van regstellende aksie, kan tog geïdentifiseer word. Maleisië beskik oor 'n diverse bevolking met rasseverdelings (Mittner, 1995:50). Die teikengroep vir bevoordeling in Maleisië is, soos in Suid-Afrika, die meerderheid (Guan, 2005:211-225; Naidoo, 1996:36-40). Alhoewel die Maleisiërs oor die politieke mag beskik, is hulle deelname aan die ekonomie ongelyk vergeleke met die Chinese minderheid. Soos in Suid-Afrika beskik die minderheid oor die meerderheid ekonomiese deelname. Soos in Suid-Afrika is die groep wat die meeste baat sou vind by regstellende aksie, terselfdertyd die groep met die politieke mag in pag. Die Maleisiërs was dus in 'n posisie om regstellende aksie te implementeer en terselfdertyd ook die wydste moontlike interpretasie daaraan te gee (Geyser, 1993:19-22). Regstellende aksie is ook in die onafhanklikheidsgrondwet opgeneem (Guan, 2005:211-225).

Maleisië het verskeie maatreëls ingestel om te sorg dat hierdie minderheidsgroep nie van die proses vervreem raak nie. In ruil vir hierdie pogings om die nie-Maleisiërs nie te vervreem nie, is 'n groot mate van politieke stabiliteit verkry, wat die implementering van die land se program vir regstellende aksie vergemaklik het. Die program vir regstellende aksie was egter ook net deels suksesvol, aangesien dit nie deurgefilter het na die massas nie en 'n relatief klein groepie bevoordeel is.

Verskillende perspektiewe, soos geïdentifiseer uit Suid-Afrika en die internasionale voorbeelde, sal vervolgens bespreek word.

5.2. Regstellende aksie en sy aanleidende oorsake

Die inkomstevernouing in Suid-Afrika tussen wit en swart van 1970 tot 1995 was baie vinniger as tussen 1995 en 2000. Tussen 1970 en 1995 het die swart deel van inkomste gestyg van 22,3% tot 38,2%, maar het slegs tot 38,3% gestyg van 1995 tot 2000. Die wit deel van inkomste het afgeneem van 67% in 1970 na 49,9% in 1995. Tussen 1995 en 2000 het die wit aandeelhouding met slegs 'n verdere 0,3% afgeneem. Vanaf 1970 het maatskaplike besteding op wittes ook radikaal begin afneem en die maatskaplike besteding op swartes het sterk begin toeneem. Hierdie demografiese veranderinge was moontlik omdat die sosio-ekonomiese faktore wat aanleiding gegee het tot regstellende aksie byna 30 jaar later, toe reeds besig was om die sosio-ekonomiese landskap te verander (Van der Bergh, 2002:6). Die demografiese verandering ná die inwerkingstelling van regstellende aksie was waarskynlik die voortsetting van momentum wat reeds 30 jaar tevore begin het.

Om bogenoemde beter te verstaan, sal gekyk word na hoe die verdeling van rykdom in ander lande plaasgevind het. Daar moet veral gelet word op wanneer die verdeling plaasgevind het. Daar moet nie bepaal word of daar regstelling plaasgevind het nie, maar of statutêre (deur wetgewing geregleerde) regstellende aksie aanleiding gegee het tot die verandering.

Studies oor regstellende aksie in Maleisië toon dat slegs sowat 5% van diegene wat deur regstellende aksie in Maleisië bevoordeel moes word, wél bevoordeel is, terwyl die inkomstestroom van die top 10% met rasse skrede gestyg het (Sowell, 2004:69). Die openbare sektor in Maleisië het vinnig gegroei en aanstellings is gemaak in 'n verhouding van vier Maleisiërs teenoor een nie-Maleisiër. Sterk ekonomiese groei het dit egter moontlik gemaak dat nie-Maleisiërs nie in die proses benadeel is nie. Vir 20 jaar na die inwerkingstelling van regstellende aksie het die ekonomie jaarliks met tussen 7% en 8% gegroei. Die kombinasie van ekonomiese groei en spesiale voordele het 'n sterk

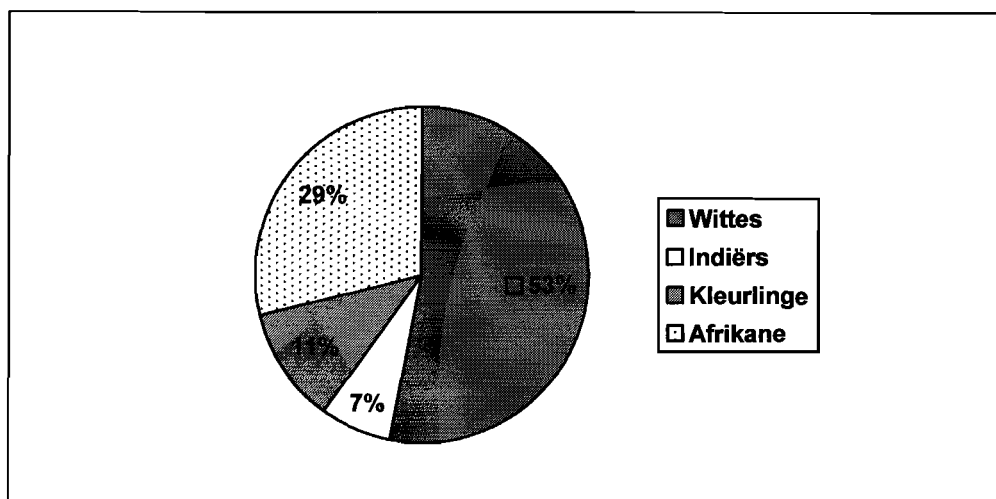
Maleisiese middelklas gevestig en dit was nie regstellende aksie as gevolg van wetgewing as sodanig nie (Adam, 2000:76). Regstellende-aksiewetgewing in Maleisië het dus swak gevaar, met net 5% van dié wat bevoordeel moes word wat wel bevoordeel is. Die voorkeurbeleid in Maleisië het sonder twyfel 'n positiewe effek op die Maleisiese gemeenskap gehad (Guan, 2005:211-225).

Twee faktore het egter aanleiding gegee tot die groot herverdelingsprosesse. Die een was die politieke momentum van onafhanklikheidswording en die tweede was sterk ekonomiese groei. As daar geen regstellende aksie op die wetboeke was nie, sou die regstellende aksie waarskynlik dieselfde daar uitgesien het. Statutêre regstellende aksie het egter drie gevolge gehad. Die eerste was groot sosiale ontwrigting wat in 1964 oorgekook het en honderde mense se lewens (weens onervulde verwagtinge van die massa Maleisiërs) gekos het. Die tweede was groot onttrekking van buitelandse kapitaal en die derde was dat duisende hoogs geskoolde Chinese die land verlaat het. Die hipotese wat nooit beantwoord sal kan word nie, is dat regstelling vinniger sou kon plaasgevind het, indien daar geen regstellende-aksiewetgewing ingestel was nie (Adam, 2000:76).

Uit Amerika se situasie kan ook heelwat lesse geleer word oor wat aanleiding gegee het tot regstellende aksie. Daar kan sonder twyfel gesê word dat daar wel sedert 1964 'n sterk swart middelklas in Amerika gevestig is. In 1940 het 87% swart Amerikaners onder die broodlyn geleef. In 1960 was die syfer 47% en in 1970 het dit afgeneem na 30%. Die verwagting sou wees dat die afname in armoede radikaal sou versnel na die implementering van regstellende aksie, maar dit het byna tot stilstand gekom. Die grootse afname in swart armoede was dus vóór die inwerkingstelling van regstellende aksie. Connerly (2000:6) het in *Newsweek* 'n studie gepubliseer oor die belewenis van swart Amerikaners oor die swart Renaissance in Amerika. Op 'n vraag wat die ekonomiese en kulturele Renaissance onder swart Amerikaners veroorsaak het, het 46% van die respondente gesê die kerke en 41% het dit toegeskryf aan swart selfhelppaksies. Regstellende aksie was onderaan die lys.

Die vraag wat gestel moet word, is: In watter mate kan die verandering in die posisie van swart Amerikaners toegeskryf word aan dieselfde faktore as dié wat tot die burgerregte-wetgewing aanleiding gegee het? Dit is bykans onmoontlik om te bepaal hoeveel van die bevoordeling van die aangewese groep in elk geval sonder spesiale maatreëls sou plaasvind (Adam, 2000:52). Die vordering sedert 1970 is egter baie stadig, en sommige voel dit het eenvoudig tot stilstand gekom. Ander redeneer dat wit rassisme sodanig afgeneem het dat die stadige vordering van swartes nie meer by rassisme gesoek moet word nie, maar by ander oorsake (Adam, 2000:52). Connerly (2000:11) sê egter dat swartes in Amerika nie regstellende aksie aanvaar omdat dit enige verbetering in hulle lewens teweegbring nie, maar omdat dit erkenning gee aan die lyding wat hulle moes ondergaan. 'n Hipotese dat die regstellende-aksiewetgewing in Amerika nie aanleiding gegee het tot regstelling nie, maar dat dit ander sosio-ekonomiese faktore reggestel het, sal waarskynlik reg wees. In Suid-Afrika het ook grootskaalse herverdeling van rykdom plaasgevind. Een meting hiervan is die veranderde rassiesamestelling van die middelklas. In 1994 het die middelklas in Suid-Afrika volgens rassiesamestelling soos volg daar uitgesien (Du Toit, 2004:7).

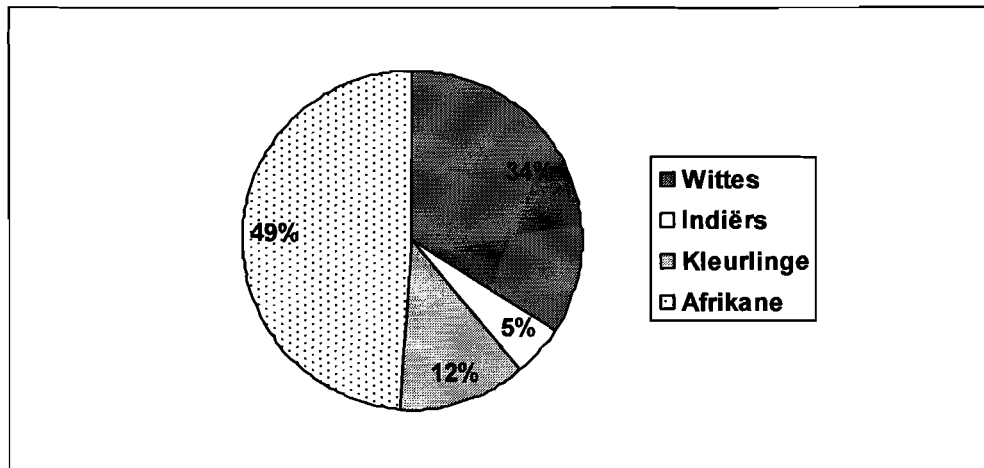
Figuur 4 : Die middelklas in 1994 volgens ras



Bron: Rivero (2003:6-29)

Teen 2000 was 'n grootskaalse verskuiwing reeds merkbaar, met die verdeling soos volg:

Figuur 5: Die middelklas in 2000 volgens ras



Bron: Rivero (2003:6-29)

Swartes (Afrikane, Indiërs en Kleurlinge) se aandeelhouding in die middelklas het van 1994 – 2000 toegeneem van 47% tot 66%. Wittes se aandeelhouding in die middelklas het in dieselfde tydperk van 53% na 34% afgeneem.

Dit is belangrik om daarop te let dat hierdie rasseverskuiwing reeds in 2000 gemeet kon word, minder as twee jaar na die formele inwerkingtreding van die Wet op Gelyke Indiensneming, waardeur regstellende aksie verpligtend gemaak is en lank voor die aanvaarding van swart ekonomiese bemagtigingswetgewing. Ongelukkig is daar nie vergelykbare statistiek vir 2005 beskikbaar nie. Die verandering van 1994 tot 2000 was waarskynlik weens dieselfde faktore wat ook aanleiding gegee het tot die inwerkingstelling van die Wet op Gelyke Indiensneming. Die algehele grootte van die middelklas het egter nie dramaties toegeneem nie. In 1994 was dit ongeveer 8,8% van die bevolking en teen 2000 het dit net gegroei tot 11,9% (Rivero *et al.*, 2003:6-29). Die onlangse afname in inter-ras-ongelykheid is die voortsetting van 'n tendens wat reeds in 1970 begin het. Die inkomstevernouing van 1970 tot 1990 was baie vinniger as van

1990 tot 2000. Van 1995 tot 2000 het die vernouing weer byna heeltemal tot stilstand gekom (Rivero *et al.*, 2003:6-29). Terwyl ongelykheid tussen rasse-groepe afgeneem het, het ongelykheid binne rasse-groepe toegeneem. In 2000 het die mees welvarende deel van die swart huishoudings 50% van die inkomste wat deur swartmense verdien is, huis toe geneem, terwyl die armste deel van die swart bevolking slegs 1% huis toe geneem het. Die verskil tussen swart rykes en swart armes word vinnig groter.

In 'n verslag wat vir die Wêreldbank voorberei is, as agtergrond vir die mense-ontwikkelingsverslag van 2004, bevestig Van der Bergh en Burger (2002:6) bogenoemde. Hulle bevind ook dat swartmense reeds in 1995, voor die uitwerking van die politieke verandering beslag gekry het, 'n beduidende deel van die boonste inkomsteverspreiding beset het. Die swart elite het nou byna die wit elite ingehaal, maar die gaping tussen die swart elite en die swart armes het net vergroot.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die grootste regstellings plaasgevind het voor die aanvaarding van regstellende-aksiewetgewing. Dit wil voorkom of demografiese veranderings selfs vinniger voor die aanvaarding as na die aanvaarding van wetgewing plaasgevind het. Dit blyk dus dat ander faktore as regstellende-aksiewetgewing aanleiding gee tot die verbetering van die posisie van swartmense, aangesien die grootste verbetering in die posisie van swartes plaasgevind het vóór die aanvaarding van die Wet op Gelyke Indiensneming. Dieselfde faktore wat aanleiding gegee het tot regstellende-aksiewetgewing is ook die faktore wat aanleiding gee tot demografiese veranderings.

5.3. Regstellende aksie en elitisme

Regstellende aksie in die res van die wêreld het nie 'n goeie rekord wanneer dit kom by die bemagtiging van die massa nie. Kritiek teen die Maleisiese program van regstellende aksie is dat die program aandag geskenk het aan etniese ongelykheid, eerder as ongelykheid *per se*. Die ongelykheid tussen die Maleisiërs en die Chinese het vinnig gekrimp. 'n Maleisiese professionele middelklas is gevorm, en Maleisiese sakelui is

geskep. Die vraagstuk van ongelykheid binne die Maleisiese groep is egter nie suksesvol opgelos nie (Guan, 2005:211-225).

Die Maleisiese werkersklas het ook in opstand gekom teen die lae salarisse wat deur hulle eie etniese entrepreneurs en die groot Chinese besighede betaal is. Ook in die onderwys is die middelklas eerder as die arm Maleisiërs bevoordeel (Adam, 2000:61). Die Maleisiese model het bloot daarin geslaag om 'n minderheid te bemagtig. Die Wêreldbank het ook bevind dat 90% inkomste-ongelykheid in Maleisië binne die Maleisiese groep voorkom en nie tussen groepe nie. Dit is egter nie verbasend nie, aangesien die bevoorreedes in die voorkeurprogramme die ryk Maleisiërs was (Emsley, 1992:114). Alhoewel daar armoedeverligting binne die Maleisiese gemeenskap was, het dit veral op die platteland nie die sterk ekonomiese groei weerspieël nie (Castle, 1995:22). Een studie wys dat 44% huishoudings in plattelandse gebiede in 1957 onder die broodlyn geleef het. Teen 1970, ná dertien jaar se sterk ekonomiese groei, was die syfer steeds 41%. Ten spyte van onbetwiste Maleisiese politieke oorheersing is daar min voordele vir die arm Maleisiërs bekom.

In Indië is daar dieselfde neigings tot elitistiese regstellende aksie. Daar word bereken dat slegs 6% van dié wat in Indië bevoordeel moes word werklik deur regstellende aksie bevoordeel is. Die groep teen wie die meeste gediskrimineer is, die onaantasbares steeds 50% skoonmakers in Indië, maar maak slegs 17% van die bevolking uit. Slegs die elite-groepe in Indië is bevoordeel (Sowell, 2004:120).

In die VSA het 'n studie getoon dat twee derdes van staatskontrakte wat deur regstellende aksie toegeken is, aan persone met bates van meer as \$1 miljoen gegee is. 'n Kubaanse immigrant met 'n persoonlike fortuin van \$500 miljoen het staatskontrakte as lid van 'n minderheid gekry vir die doel van regstellende aksie. Van 1967 tot 1992 – met die hoogtepunt van regstellende aksie in Amerika – het die boonste 20% swart Amerikaners se aandeel in die ekonomie met dieselfde vlakke gestyg as die top 20% wittes, maar die onderste 20% swart Amerikaners se aandeel in die ekonomie het met meer as tweemaal soveel gedaal as dié van die onderste 20% wit Amerikaners. Hierdie

toepassing van regstellende aksie distansieer die huidige model van sy oorspronklike oogmerk (Sowell, 2004:121).

In 'n vergelykende studie tussen lande waar regstellende aksie toegepas is, bevind Castle (1995:7) ook dat rykdom tussen groepe versprei word, maar nie binne groepe nie, met 'n gevolglike magsgroei vir die nuwe elite. Die mees geloofwaardige en onlangse studie wat hierdie tendens wêreldwyd aandui, is die 2004 Mense-ontwikkelingsverslag van die Verenigde Nasies. Die verslag, opgestel onder leiding van Fukada-Parr (2004:55), bevestig die onvermoë van regstellende aksie dwarsoor die wêreld om ongelykhede binne groepe uit te wis. Volgens die verslag het die elite in Amerika sterk toegeneem en die vraag is nou of die tweede geslag van hierdie elite ook die voordeel van regstellende aksie moet geniet.

Brassey (1998:1364) waarsku ook dat diegene wat deur die Wet op Gelyke Indiensneming in Suid-Afrika bevoordeel gaan word, nie die werkersklas is nie, aangesien hulle reeds oorverteenvoerdig is. Nog minder gaan die werkloses voordeel trek. Diegene wat bevoordeel gaan word, is die swart middelklas-witkraagwerkers. Dit skep die gevaar van 'n groep met onbevredigde verwagtinge. Dié wat vir regstellende aksie sal moet betaal, is nie die huidige wittes in uitvoerende of bestuursposte nie, aangesien die betrokke Wet hulle beskerm. Die verloorders is die jong wit werksoekers. Terreblanche (2003:47) skryf dat, alhoewel die regstellende-aksiewetgewing in Suid-Afrika help om aandag te skenk aan die nalatenskap van apartheid, dit slegs 'n klein groepie swart elite gehelp het wat wel werk het en lede van vakbonde is.

5.4 Regstellende aksie en verteenwoordiging

Internasionale ooreenstemming ten opsigte van regstellende aksie, soos verwoord in die Internasionale Arbeidsorganisasie en die Verenigde Nasies, omskryf regstellende aksie soos volg: *'n tydelike statutêre intervensie wat daarop gemik is om gelyke indiënsnemingsgeleenthede te skep deur benadeling van die verlede uit die weg te ruim, met 'n fokus op opheffing, sodat daar op gelyke voet in die arbeidsmark gekompeteer*

kan word. Die uitdaging by die implementering van regstellende aksie is om nie nuwe vorme van benadeling en diskriminasie te skep nie (Anon, 2003:63)."

Die twee sleutelaspekte van regstellende aksie is die tydelike en remediërende aard daarvan. Die tydelike aspek is om nie 'n permanente ontwrigting van die samelewing teweeg te bring nie en om permanente benadeling van 'n groep te beperk. Die remediërende aard is om toe te sien dat regstellende aksie hom aan sy doelwit hou en dat dit nie bloot 'n instrument vir die bevoordeling van 'n groep geskied nie. Remediëring voorkom ook dat mense herhaaldelik reggestel word en is 'n teenwig teen elitistiese verryking. Met hierdie twee voorwaardes kan regstellende aksie volgens die definisie tot gelykheid lei. Gelykheid volgens die internasionale definisie hou dus ingeboude beskerming vir die benadeelde massa wat reggestel moet word én vir die groep wat in die proses benadeel word, in. Dit is dus van kritieke belang om te bepaal of daar in Suid-Afrika aan die twee sleutelaspekte voldoen word, sodat bepaal kan word of regstellende aksie tot gelykheid kan lei.

Verteenwoordiging, die sentrale tema van die Suid-Afrikaanse regstellende-aksieontwerp, het min met remediëring te make. Verteenwoordiging kan 'n soort meetinstrument wees, maar dit kan nooit die sentrale ideologie of einddoel, soos in die geval van die Wet op Gelyke Indiësneming, wees nie.

Verteenwoordiging kan beteken dat diegene wat reeds bevoordeel is, weer bevoordeel word. Wites wat nooit bevoordeel is nie, word nou benadeel. Wites wat nou benadeel is, mag nie bevoordeel word nie. Alles word in rasseterme gemeet. Gelykheid word dus gemeet aan die hand van die vermoë van 'n maatskappy om verteenwoordigend te wees.

Brassey (1998:1363) wys ook daarop dat die Wet op Gelyke Indiësneming nie op benadeling nie, maar op verteenwoordiging gebaseer is. Omdat grade van benadeling so moeilik is om te bewys, word meer op die einddoelwit van die Wet op Gelyke Indiësneming gefokus, naamlik verteenwoordiging. In hierdie oordeel maak dit nie saak of 'n persoon uit 'n bevoorregte agtergrond kom met uitstekende opleiding nie. Die

mate van verteenwoordiging, en nie benadeling nie, sal die noodsaak van regstellende aksie in 'n bepaalde onderneming of posvlak bepaal.

Die dryfkrag na verteenwoordiging was dwarsoor die wêreld nie 'n instrument vir remediëring nie, maar 'n kruitvat wat tot konflik gelei het, hetsy dit onervulde verwagtinge was, soos in die geval van Maleisië, of 'n gevoel van verontregting, soos in die geval van Sri Lanka. In beide gevalle het dit tot die dood van honderde en die ontwrigting van die samelewing gelei.

Remediëring bly ook in die slag omdat verteenwoordiging slegs 'n klein groepie elite bevoordeel. Gemeet aan verteenwoordiging is slegs 5% persone in Maleisië wat bevoordeel moes word, bevoordeel, en slegs 6% in Indië (Sowell, 2004:6).

Daar kom tans 'n wêreldwye neiging voor om weg te beweeg van verteenwoordiging en liever die sosio-ekonomiese posisie van persone te beoordeel. Namibië maak reeds voorsiening daarvoor en die nuutste Verenigde Nasies Mense-ontwikkelingsverslag beveel dit vir Amerika aan. In Amerika is daar 'n herontdekking van swart selfhelp wat op die idee van selfstandige gemeenskappe gebaseer is. Weg van verteenwoordiging dus, en na die aanspreek van die sosio-ekonomiese posisie van die gemeenskap deur die gemeenskap. Beide die selfhelpidee en regstellende aksie op grond van sosio-ekonomiese faktore word later in die hoofstuk bespreek.

Verteenwoordiging het tot gevolg dat tussengroep-ongelykheid aandag geniet, maar dat binnegroep-ongelykheid vergroot. Die vergroting van binnegroep-ongelykheid is een van die grootste kwelpunte in die Verenigde Nasies se Mense-ontwikkelingsgverslag (Fukuda-Parr, 2004:27).

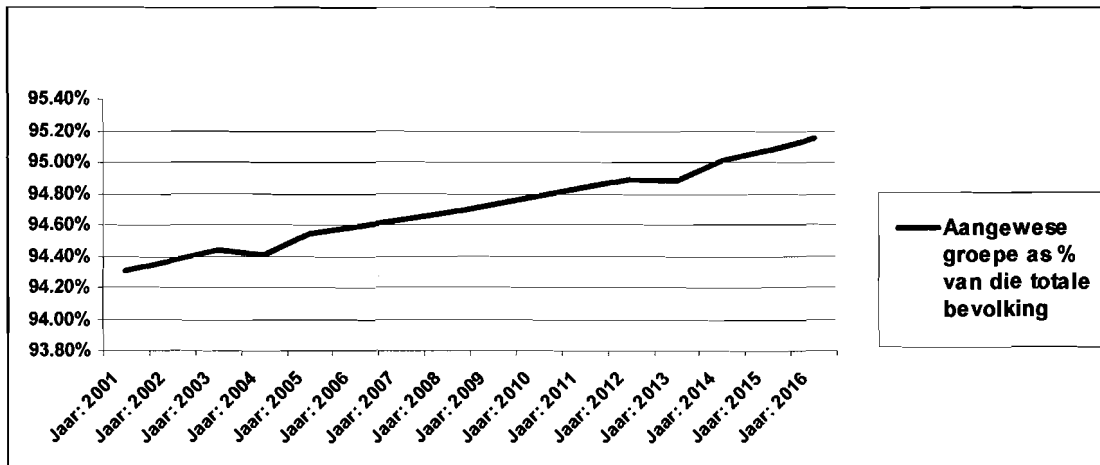
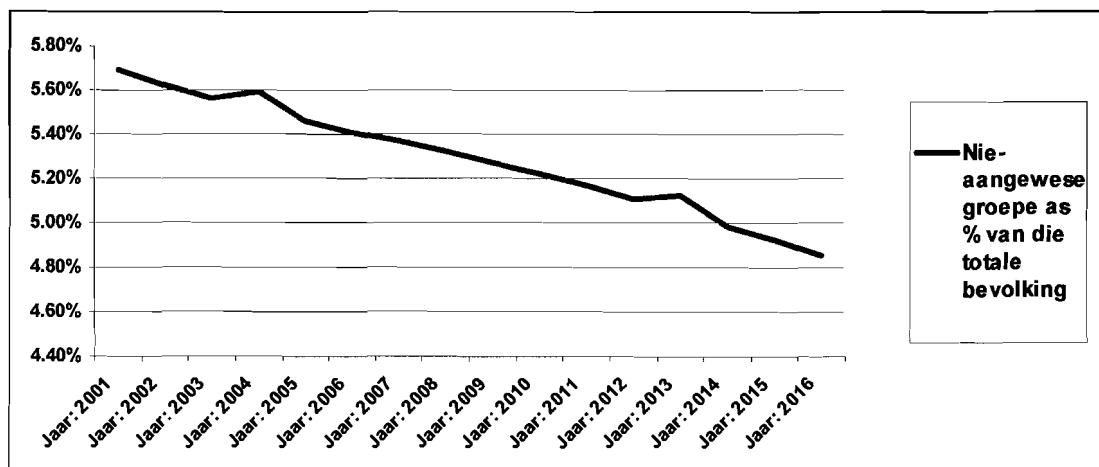
5.5 Die permanente aard van regstellende aksie

Verteenwoordiging het ook tot gevolg dat die tydelike aard van regstellende aksie in die slag bly. Weens voortdurende demografiese veranderinge sal die bevolkingsamestelling nooit in die werkplek weerspieël word nie.

Mense en groepe is ook nie so simplisties dat alles oral dieselfde sal wees nie. Die Wet op Gelyke Indiensneming verwag dat die Suid-Afrikaanse bevolkingsamestelling op alle posvlakke weerspieël moet word. Nêrens in die wêreld bestaan daar 'n gemeenskap wat 'n afdruk van almal op alle plekke is nie.

Sowell (2004:3) sê verteenwoordiging is 'n skaars verskynsel in die wêreld. Gelyke geleenthede kan binne 'n redelike tyd bewerkstellig word, maar nie gelyke uitkoms nie. Dwarsoor die wêreld is militêre magte een van die mees nie-vertteenwoordigende instellings. In Maleisië was die helfte van die vlieëniers in die lugmag afkomstig uit die Chinese minderheid. In Rusland was 40% van die bevelvoerders van die Duits-talige minderheidsgroep, alhoewel hulle net 1% van die bevolking uitgemaak het. Soortgelyke growwe nie-vertteenwoordiging kom dwarsoor die wêreld in byna elke bedryf voor. Die minderhede wat oorvertteenwoordig is, het dikwels geen magte om ander uit te sluit nie, maar beskik bloot oor bepaalde vaardighede. Duitsers oorheers die bierindustrie, Jode oorheers die klerevervaardigingbedryf. Enige tydelike beleid waarvan die duur aan iets wat nog nooit in die wêreld bereik is nie, gekoppel word, kan meer gepas gekenskets word as permanent.

Uit 'n onlangse studie van die Buro vir Marknavorsing (Van Aardt, 2004:60) kan die permanente aard van regstellende aksie afgelei word. Die statistiek toon 'n tendens dat die getal lede uit die aangewese groep oor die volgende 15 jaar sterk gaan toeneem en dié uit die nie-aangewese groep (wittes) gaan sterk afneem. Sterftesyfers, aanwassyfers, emigrasie, immigrasie en MIV/Vigs is in die statistiek in ag geneem.

Figuur 6: Die bevolkingsgroei van die aangewese groep (swart)**Bron: Van Aardt (2005:63)****Figuur 7: Die bevolkingsgroei van die nie-aangewese groep****Bron: Van Aardt (2005:63)**

Grafieke soos dié hierbo toon dat die aantal lede van die aangewese groep as persentasie van die totale bevolking 'n deurlopende styging toon. Die aantal lede van die nie-aangewese groep as persentasie van die bevolking toon 'n deurlopende daling.

As regstellende aksie op demografie gebaseer is, het dit dus 'n permanente karakter, aangesien die demografie deurlopend verander. Indien die einddoelwit vanjaar bereik

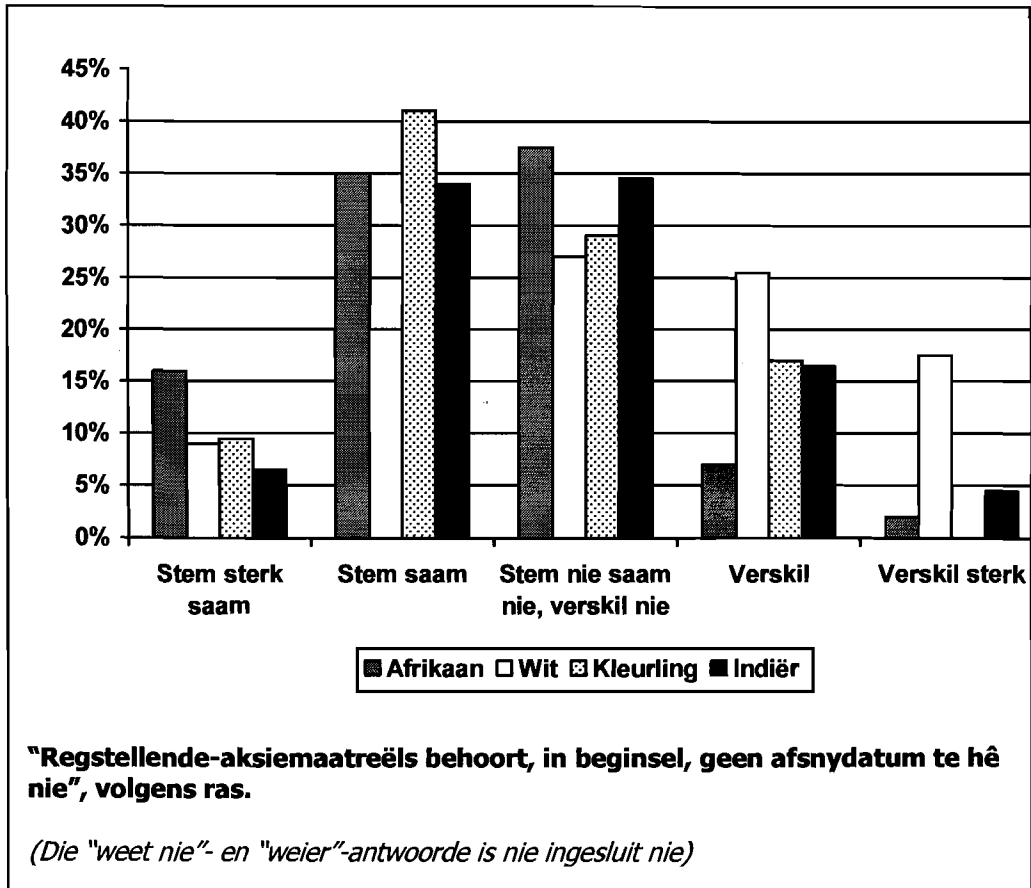
word, lyk die bevolkingsamestelling weer volgende jaar anders en sal regstellende aksie van vooraf aan moet begin.

’n Groot bron van kommer oor regstellende aksie in die res van die wêreld is dat dit deurgaans ontwikkel van ’n aanvanklik tydelike voorkeurbeleid na ’n permanente voorkeurbeleid. Die veronderstelling in die VSA was dat dit van tydelike aard sou wees, maar nou is dit ’n Amerikaanse lewenswyse. Aanvanklik was die doel om benadeling van die verlede reg te stel en nou is dit ’n strewe na diversiteit. Regstellende aksie by onderwysinstellings was niks anders nie as ’n spesiale uitreikprogram. Mettertyd het dit egter al hoe meer aggressief geraak. Soos by onderwysinstellings, het die instituut vir regstellende aksie ook al hoe meer in die arbeidsmark toegeneem, en dit is ondersteun deur ’n sterker statutêre en politieke omgewing (Sowell, 2004:3).

In Indië was die bedoeling om die voorkeurbeleid te staak sodra die benadeelde groepe hulle agterstand ingehaal het. Die leiers van die onaanraakbares het self voorgestel dat regstellende aksie bloot ’n 10-jaar-proses moes wees om politieke teenstand en konflik te beperk. Dit was in 1949, maar daar is geen einde vir regstellende aksie in sig nie (Sowell, 2004:3). Die teendeel is eerder waar: regstellende aksie hou homself in stand. Mense probeer om hulle te herklassifiseer as deel van die aangewese groep (Fukuda-Parr, 2004:27).

Die grondwetlike kommissie wat die raamwerk van Maleisië se grondwet ontwikkel het, het ’n sonsondergangklousule ingestel wat 15 jaar ná onafhanklikheidswording hersien moes word. Die klousule is egter ná die 1969-opstande en voor die einde van die 15-jaar-tydperk geskrap (Emsley, 1992:111). Daarna is regstellende aksie veel meer aggressief toegepas.

In Suid-Afrika is daar ook ’n heftige debat oor ’n afsnydatum vir regstellende aksie. Du Toit (2004:12) het gewone Suid-Afrikaners getoets oor die kwessie van ’n afsnypunt vir regstellende aksie. Die uitslag wys dat daar steun vir ’n afsnypunt by respondente voorkom.

Figuur 8: Afsnypunt vir regstellende aksie

Bron: Du Toit (2004:12-16)

Bykans die helfte van die respondente het saamgestem of sterk saamgestem dat daar 'n afsnypunt vir regstellende aksie moet wees. Slegs 'n klein persentasie verskil en 'n groot groep is besluiteloos.

Dit is ook belangrik om daarop te wys dat daar selfs 'n groter persentasie swart as wit Suid-Afrikaners is wat nie vaste menings oor 'n kwessie van 'n afsnypunt vir regstellende aksie huldig nie. Hierdie kwessie is dus redelik vloeibaar, met groot dele van die afsonderlike bevolkingsgroepe wat nog na die een of ander kant van die houdingspektrum beweeg.

5.6 Regstellende aksie en die polarisasie van die gemeenskap

Die kwessie van versoening versus polarisasie met regstellende aksie is 'n stryd wat oral in die wêreld woed. Nog min lande kon daarin slaag om die versoeningskrediete die polarisasiedebiete te laat oortref. Regstellende aksie het byna oral polarisasie bewerkstellig. Een van die redes is dat regstellende aksie nie daarin slaag om die verwagting van die meerderheid te vervul nie, en die ander rede is dat regstellende aksie regdeur die wêreld nog nie daarin kon slaag om 'n doeltreffende model te ontwikkel waardeur die legitieme regte van die groep wat benadeel word ook beskerm word nie. Die enigste land wat dit in 'n mate kon regkry, was Maleisië, maar dit was as gevolg van 'n akkoord tussen die minderheid en die meerderheid, gepaard met ekonomiese groei. Selfs dáár het - ten spyte van substantiewe herverdeling van rykdom - slegs 5% van dié wat deur regstellende-aksiebevoordeling moes ontvang, werklik baat daarby gevind.

Volgens Sowell (2004:16) is die maatskaplike verlies as gevolg van verhoogde spanning tussen groepe groter as die wins van regstellende aksie. In 1997 bevind 'n studie in Indië dat regstellende aksie alle goedgesindheid van die hoër kaste teenoor die laer kastes vernietig het. Twee-en-veertig mense sterf in onluste in Indië oor sewe gereserveerde plekke vir onaantasbares by 'n universiteit en onluste oor etniese verskille lei daartoe dat duisende sterf. Ook in Indië het die Teleganas 'n eie staat begin eis, onder andere as gevolg van 'n stryd rakende kwotas. Na aanleiding van die konfrontasie in Indië vra Fukuda-Parr (2004:72) in die VN-verslag oor mense-ontwikkeling of die polarisasie as gevolg van bevoordeling die moeite werd is. Die verslag waarsku ook teen die gevaar wat dit inhou as die regering voorkeurbeleid gebruik as populistiese beleid om stemme te werf.

In Sri Lanka is die gematigde eise deur Tamil-leiers nie aan die begin van die stryd deur die Sinhalese meerderheid aanvaar nie, en die gematigde Tamils is deur die ekstremistiese Tamil Tigers vervang. Later in die stryd is daar aan sommige van die

gematigde eise deur die Sinhalese meerderheid toegegee, maar dit was toe nie meer vir die ekstremiste aanvaarbaar nie. Selfs die Indiese Eerste Minister, Rahiv Ghandi, is in 1991 deur 'n Tamil selfmoordbomdraer vermoor, omdat Indië probeer inmeng het (Sowell, 2004:78-94).

Die 1969-opstande in Maleisië waarin honderde Chinese vermoor en duisende dakloos gelaat is, het juis plaasgevind as gevolg van 'n onbevredigde gevoel aan die kant van die meerderheid Maleisiërs. Permanente bevoordeling van een etniese groep kan tot etniese spanning (Smit, 1994:81).

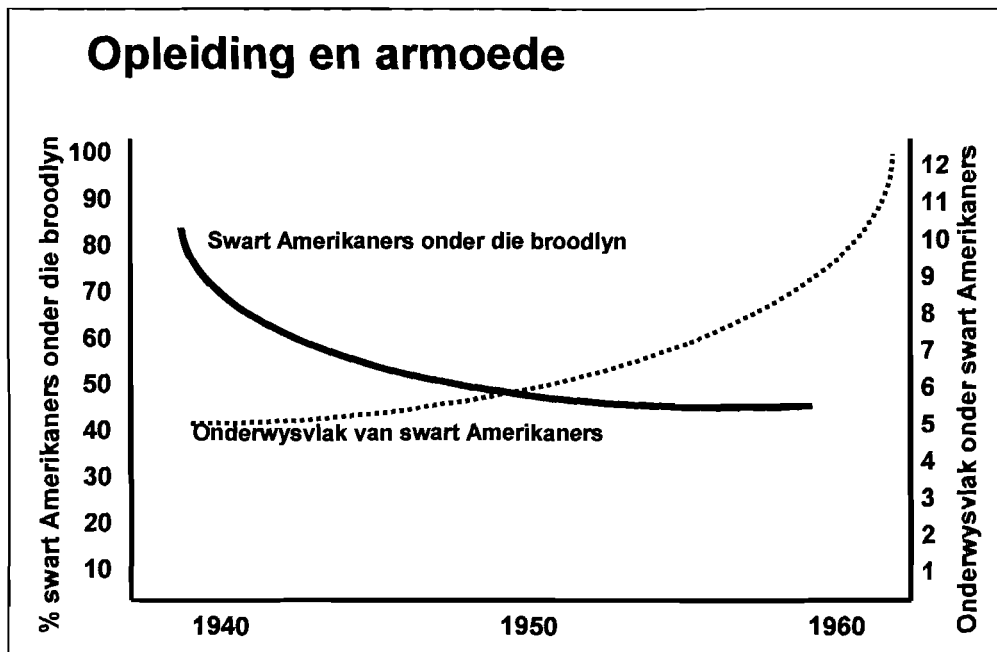
'n Les wat Suid-Afrika moet leer is dat regstellende aksie wat op ras en etnisiteit gebaseer is, tot spanning kan lei. As mense deurlopend aan dominasie deur 'n ander groep onderwerp word en hulle belange en doelwitte voortdurend ontken word, sal die groep hom tot ekstreme metodes wend om sy doelwitte te bereik (Castle, 1995:24).

5.7 Regstellende aksie en opleiding

Die regstellende-aksiestryd in Amerika, Sri Lanka, Maleisië en Indië was grootliks 'n stryd om toegang tot opleiding. Tamils in Sri Lanka het 'n voorsprong bo die Sinhalese gehad omdat hulle beter toegang tot opleiding gehad het. Onluste in dié lande was dikwels oor kwotas by universiteite. In Amerika het bykans alle litigasie oor regstellende aksie gehandel oor toegang tot onderwysinstellings.

Twee goeie voorbeelde van 'n verbetering in die posisie van die aangewese groep is Maleisië en die VSA. In Maleisië het die inkomstevlakke van die Maleisiërs verdriedubbel (Sowell, 2004:66). Onderwys en opleiding het in beide lande 'n groot rol gespeel in die verbetering van die posisie van die aangewese groepe. Inset-gebaseerde regstellende aksie (opleiding) het 'n natuurlike uitset tot gevolg.

Figuur 8: Die verhouding tussen toename in opleiding en afname in van armoede



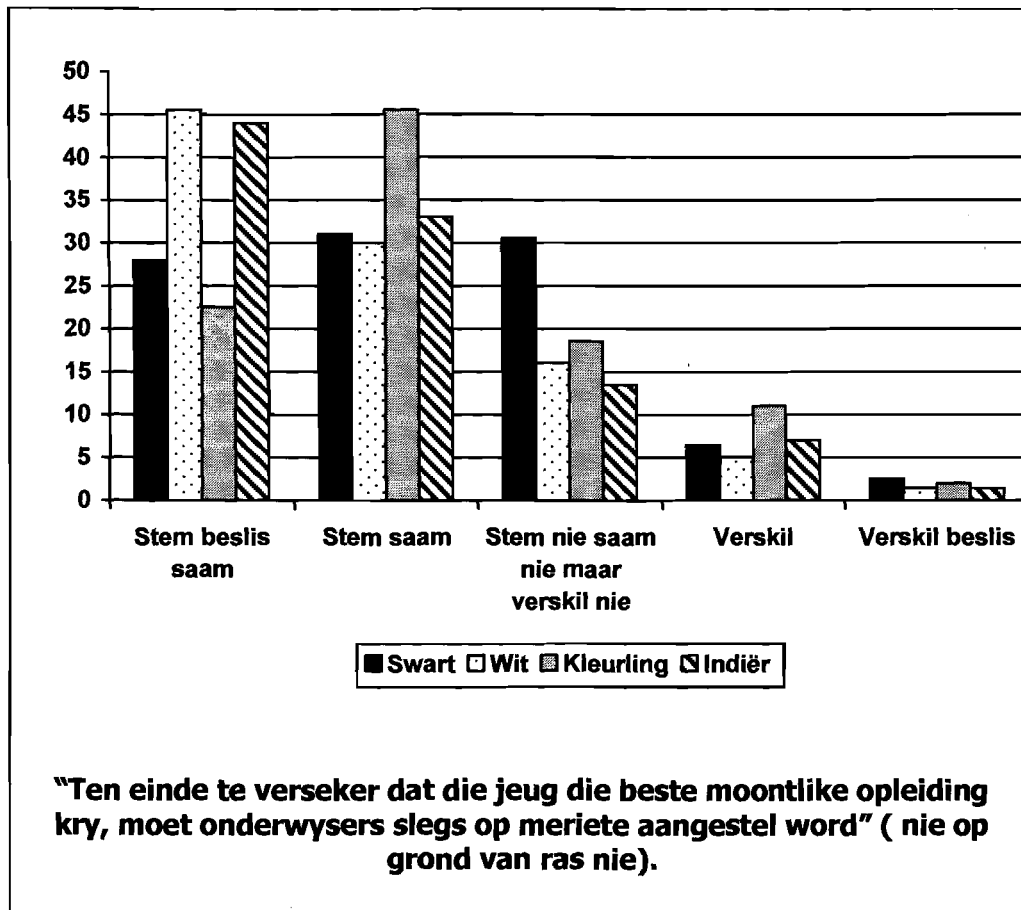
Bron: Verwerk uit Sowell (2004:118)

In dieselfde tydperk as die radikale afname in armoede onder swart Amerikaners het groei in opleiding sterk toegeneem. In 1940 het swart Amerikaners slegs 'n gemiddeld van 5,4 jaar skoolopleiding gehad, teenoor 8,7 van hulle wit landgenote. Twintig jaar later was die gemiddeld van swart Amerikaners se skooljare 12,1 en dié van hulle wit landgenote 12,7 (Sowell, 2004:118). In 1955 was 4,9% kollegestudente swart. In 1960 was 6,5% swart. In 1970 was die persentasie 7,8%, in 1980 was dit 9,1% en in 1990 was 11,3% studente aan kolleges swart (Adam, 2000:53). Die gevolg hiervan was 'n toename in swart verteenwoordiging in professionele en hoërvlak-beroepes nog voor die Civil Rights Act van 1964.

In 1996 is regstellende aksie in die VSA 'n groot terugslag toegedien toe die inwoners van Kalifornië Proposisie 209 aanvaar het. Volgens die proposisie is regstellende aksie by staatsindiensneming, die toekenning van staatskontrakte en toelating tot openbare onderwysinstellings verbied (Alvarez & Garcia, 2004:1). Die veldtog vir die afskaffing van regstellende aksie in Kalifornië het by die Universiteit van Kalifornië begin. Opstande in ander lande het te verband gehou met moedertaalonderrig sodat 'n voorsprong ten opsigte van opleiding verkry kon word. Die eerste regstelling wat ná onafhanklikheidswording in Maleisië plaasgevind het, was die oorskakeling van Engels na Maleisies. Die opleidingsvlakke van die Maleisiërs is oor 'n wye terrein verbeter en so ook hulle inkomstevlakke. Opleiding was 'n sentrale tema in die nuwe ontwikkelingstrategie in Maleisië. Opleiding is aanvaar as 'n voertuig om die gemeenskap te moderniseer, om gelyke geleenthede vir almal te skep en om nasionale eenheid te bevorder. Meer opleidingsfasiliteite is in die plattelandse gebiede geskep. In Namibië word spesiale opleiding vir die aangewese groep in maatskappye met meer as 50 werknemers vereis (Castle, 1995:17). Volgens die VN-verslag oor mense-ontwikkeling het opleiding 'n sosiale en kulturele waarde geword wat 'n hoër klas geskep het wat as rolmodelle vir ander kon dien (Fukuda-Parr, 2004:27).

In Suid-Afrika is die stryd oor regstellende aksie dikwels slegs 'n stryd oor uitkomst – is teikens bereik? Maatskappye moet jaarliks daaroor verslag doen en die einddoelwit van die Wet is verteenwoordiging – die einddoelwit moet miskien liever groei, of ten minste gelykheid deur opleiding as instrument tot groei, wees.

Du Toit (2004:29) het in sy studie ondersoek ingestel na die mate waarin respondente die waardes wat met regstellende aksie geassosieer word, relatief tot ander waardes ag, soos gehalteonderwys. Gehalte-onderwys is 'n funksie van 'n veelvoud van faktore, waarvan een die gehalte van die onderwyspersoneel is. As die waardes in botsing met mekaar kom en 'n onomseilbare keuse gemaak moet word, watter waarde word die hoogste geag? In die studie is die respondente gekonfronteer deur die volgende stelling: "Ten einde te verseker dat die jeug die beste opvoeding moontlik bekom, behoort skoolonderwysers slegs op meriete aangestel te word."

Figuur 9: Die aanstelling van onderwysers en regstellende aksie

Bron: Du Toit (2004:25)

Bykans twee derdes van Suid-Afrikaners ondersteun hierdie stelling. In die opname het 62,9% van al die respondente aangedui dat hulle met hierdie stelling saamstem. Slegs 8,9% het aangedui dat hulle van hierdie mening verskil. Hierdie ooreenstemming strek oor die bekende sosio-politieke verdelings van ras en politieke partye. Indiërs dui aan dat hulle saamstem (78,8%), en so ook Kleurlinge (67,6%), wittes (75,2%) en Afrikaners (59,7%).

Die opname dui op Suid-Afrikaners se behoefte aan gehalteonderrig. Daar is 'n weerstand teen enige politieke ingryping wat 'n invloed op onderrig kan hê.

5.8 Regstellende aksie en ekonomiese groei

Die waarde van 'n groter ekonomiese koek word in Maleisië gesien. Terwyl bykans die helfte van die bevolking (49,3% in 1970) onder die broodlyn geleef het, het 64,8% van die Bumiputra onder die broodlyn geleef. Teen 1987 was die Bumiputra se armoede bykans gehalveer na 23,8%. In 1970 was Maleisiese besitreg van kapitaal in die privaatsektor 2,4%. Teen 1985 het dit gegroei tot 18,7%. Die Chinese het in 1970 43,4% van die kapitaal besit en dit het gegroei tot 47,7% (Jayasinghe & Radhika, 1986:71-78). Tussen 1970 en 1980 het die Maleisiese aandeelhouding in die korporatiewe wêreld gegroei van 4,3% tot 12,4%. Die nie-Maleisiese aandeel het gegroei van 40,1% tot 43%. Almal kon eet, want die koek was groter.

Ná 1970 het die regering, onder leiding van 'n jonger geslag Maleisiërs, 'n meer bemoeiende rol in die ekonomie gespeel onder die vaandel van die "nuwe ekonomiese beleid". Die "nuwe ekonomiese beleid" was egter siklies van aard en sou net afgedwing word as daar ekonomiese welvaart was (Emsley, 1992:113). Regstellende aksie sou met ander woorde gestaak word as daar nie voldoende groei was nie. Die program is binne die raamwerk van 'n algehele ekonomiese ontwikkelingsprogram geïmplementeer. Die Maleisiese ekonomie kon nog steeds met groot groei van tot 8% per jaar spog. Daarby het die land steeds baie buitelandsevaluta-reserwes, lae inflasie, min skuld, 'n stabiele betalingsbalans en begrotingsoorskot. 'n Groot hupstoot vir Maleisië was die styging in die internasionale rubber- en palmolieprys, asook die ontdekking van ryk oliereserwes wat die negatiewe ekonomiese effek voortvloeiend uit regstellende aksie kon teenwerk (Smit, 1994:82). Die gevolg van die ekonomiese groei was dat meer werk vir die aangewese en nie-aangewese groepe geskep is (Naidoo, 1996:40). Die klimaat was dus gunstig vir die implementering van regstellende aksie.

Drastiese stappe is ingestel om effek te gee aan regstellende optrede (Van der Walt, 1995:109). Hierdie nuwe beleid was gerig op die versnelde verspreiding van rykdom na

Maleisiërs, die skep van 'n sterk Maleisiese middelklas en die vestiging van Maleisiërs se politieke posisie (Mittner, 1994:43). Voorkeurbehandeling vir Maleisiërs is na die privaat- en onderwyssektor uitgebrei. Landelike vestigingskemas, landboukrediet en pryssubsidies is ingestel. Universiteitsbeurse en permitte vir besighede is vir Maleisiërs gereserveer en aandele in besighede is goedkoop aan Maleisiërs beskikbaar gestel. Maleisiërs se verteenwoordiging in ander sektore van die ekonomie is ook verhoog. Onderwys het 'n sentrale posisie in die nuwe beleid ingeneem en fasiliteite is veral in die landelike gebiede verbeter. Die grondwet is ook gewysig om debatte oor sensitiewe kwessies soos taal, burgerskap en voorkeurbehandeling vir Maleisiërs te verbied (Castle, 1995:23). Verbasend genoeg het die Chinese selfs hierdie verskerpte voorkeurbehandeling aanvaar. Hulle voorwaarde vir aanvaarding was verdere ekonomiese groei (Smit, 1994:81).

Maleisiërs het verhoogde toegang tot onderwys verkry. In 1980 was 75% van die studente in plaaslike hoërsonderwys-instellings Maleisies. Die Maleisiërs se deelname aan rykdom in die korporatiewe sektor het van 2% tot 18% gestyg. Indiensname in ander sektore as die landbou en in hoër betaalde beroepe het ook sterk gestyg. In 1980 het die regering die maatreëls vir regstellende aksie opsygeskuif om die afname in ekonomiese groei teen te werk (Smit, 1994:82).

Die voorkeurbehandeling van 30 jaar laat die Maleisiërs egter nog ver van proporsionele verteenwoordiging. Daar het in hierdie tyd 'n ernstige ongelyke verdeling van rykdom binne die Maleisiese groep ontstaan en die "nasionale ekonomiese beleid" kan gesien word as die verryking van die elite in die naam van die massa (Emsley, 1992:114).

5.9 Regstellende aksie en die sosio-ekonomiese posisie van persone

Brassey (1998:1364) stel die vraag waarom daar net op ras met regstellende aksie gefokus moet word. Hy stel voor dat armoede direk aangepak moet word, sonder om te onderskei wie die slagoffers is. Wetgewing in Namibië maak dit moontlik om benadeelde groepe te identifiseer aan die hand van geslag en sosio-ekonomiese omstandighede,

eerder as ras en etniese kriteria. Onvoldoende opleiding en arm lewensomstandighede word as grondslag vir regstellende aksie erken. Dit word erken dat nie alle mense die reg op ondersteuning verdien op grond van hulle velkleur nie (Castle, 1995:23). In Maleisië het arm Maleisiërs maar min voordeel uit regstellende aksie getrek. Trouens, die ongelykhede binne en tussen al die etniese groepe het vergroot. Die arm Maleisiërs, Chinese en Indiërs het dus almal aan die kortste end getrek. Nie alle Maleisiërs was dus arm nie en nie alle Chinese en Indiërs was ryk nie. 'n Fokus op die sosio-ekonomiese omstandighede sou dus tot voordeel van armes in al die etniese groepe gestrek het. Volgens die VN-verslag oor mense-ontwikkeling is Amerika besig om na 'n kleurlose samelewing te beweeg wat nie meer ras as beginsel as wettige kategorie van bevoordeling sal beskou nie. 'n Voorgestelde nuwe beleid is om voorkeur op grond van ras om te skep in voorkeur op grond van klas (Fukuda-Parr, 2004:72). Ook in Maleisië was daar stemme wat gevra het dat daar na die sosio-ekonomiese posisie eerder as etniese herkoms van studente vir voorkeurbehandeling gekyk moet word (Adam, 2000:62). Die Hooggeregshof in Indië het bevind dat die aanbevelings van die Mandal-kommissie, waarvolgens bevoordeling uitgebrei is na ander benadeelde kastes, wel grondwetlik is, maar het aanbeveel dat sekere uitsluitings gemaak word vir mense wat sosiaal gevorderd is.

Dié wat in sekere hoë sosio-ekonomiese klasse val, maar steeds deel van die geskeduleerde kastes en stamme uitmaak, is dus van bevoordeling uitgesluit. Hierdie riglyne beweeg weg van die tradisionele basis van regstellende aksie en neem die sosio-ekonomiese posisie van mense in ag. Volgens die regterlike komitee wat die riglyne vir die uitsluitings opgestel het, sal die uitsluitings van toepassing wees op sekere regeringsampsdraers, professionele en besigheidsmense bo vasgestelde belastingvlakke en sekere grondeienaars (Adam, 2000:66).

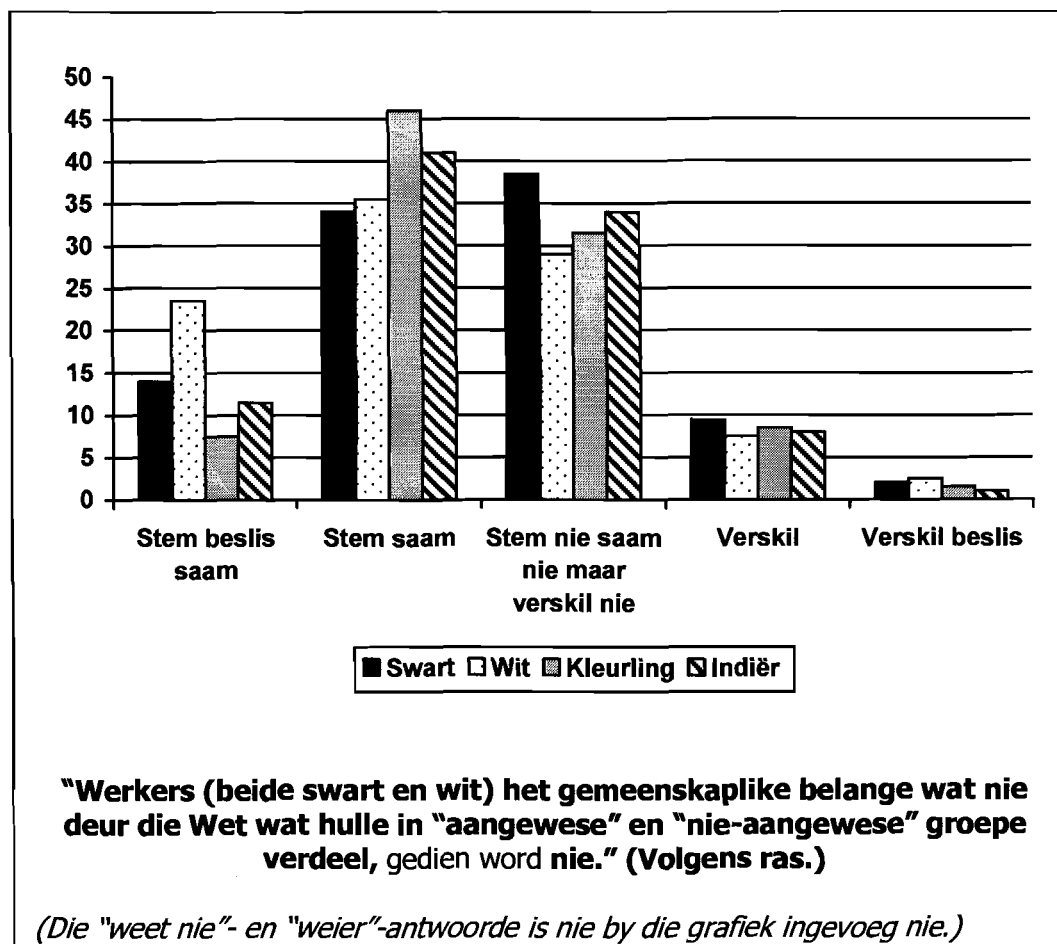
Regstellende aksie skiet tekort omdat dit slegs ras bevorder en nie klas nie. Die gevolg daarvan is dat slegs die middel- en elite-klasse bevoordeel word. Regstellende aksie kan rasse- en klassestratifikasie gelyktydig onder die loep neem, veral in die lig van die feit dat klas in Suid-Afrika - veral op die onderste posvlakke - ras ook grootliks weerspieël

(Maphai, 1993:467). Nie-rassige anti-armoedemaatreëls sal hoofsaaklik die swart werkers- en werklose klas bevoordeel, maar arm wittes sal ook bevoordeel word.

5.10 Regstellende aksie en samewerking

’n Land wat die werklikheid van praat en ooreenkomste verstaan het, was Maleisië. Maleisië word dikwels as ’n suksesverhaal ten opsigte van pluralisme voorgedou. Die sukses word daaraan toegeskryf dat daar reeds vroeg in die proses aan interetniese akkommodasie gewerk is. In Maleisië is ’n maatskaplike akkoord gesluit waartoe alle rolspelers verbind is. Die historiese ongelyke deelname van die onderskeie etniese groepe in die politiek van Maleisië was ’n bron van kommer. Tydens die onafhanklikheidsonderhandeling is ’n ooreenkoms tussen die onderskeie politieke partye, wat Maleisië se belangrikste etniese groepe verteenwoordig het, bereik (Geyser, 1993:22). Dié ooreenkoms het gepoog om ’n balans te vind tussen voorkeurbehandeling vir Maleisiërs en die erkenning van die wettige regte van nie-Maleisiërs. In ruil vir die verslapping van die vereiste van burgerskap, die versekering dat die Chinese se ekonomiese belange beskerm sal word en dat geen direkte diskriminasie teen nie-Maleisiërs gepleeg sal word nie, is die Maleisiërs se politieke beheer in die gemeenskap erken en voorkeurbehandeling vir Maleisiërs in die grondwet aanvaar. Dié voorkeurbehandeling het reeds vóór onafhanklikheidswording plaasgevind (Castle, 1995:21).

Is daar enige kans dat die Suid-Afrikaanse samelewing ’n soortgelyke sosiale kontrak oor kwessies van gemeenskaplike belang met mekaar kan sluit? In die Du Toit-studie (2004:15-25) is gevra of wit en swart werkers gemeenskaplike belange het wat nie deur die verdeling in aangewese en nie-aangewese groepe op grond van ras gedien word nie.

Figuur 10: Die invloed van regstellende aksie op samewerking

Du Toit (2004:15-25)

Byna die helfte Suid-Afrikaners voel die verdelings van regstellende aksie het 'n negatiewe uitwerking op samewerking en 'n skrale 10,5% verskil van hierdie mening. Effens meer as 'n derde het nie standpunt ingeneem nie. Regstellende aksie is waarskynlik die grootste enkele rede waarom versoening in Suid-Afrika nog nie 'n werklikheid is nie.

Ook in Suid-Afrika gaan daar stemme op vir die idee van 'n sosiale akkoord.

Die vakbond Solidariteit het met drie politieke partye, naamlik die Inkatha Vryheidsparty, die Demokratiese Alliansie en die Vryheidsfront Plus, 'n akkoord gesluit met die oog op die billike implementering van regstellende aksie. Die doel van die akkoord was om 'n verbintenis van die onderskeie partye te kry om binne die raamwerk van die Suid-Afrikaanse wetgewing regstellende aksie só toe te pas dat wanbalanse reggestel word, sonder om nuwe vorme van wanbalans te skep. Die akkoord was dus niks anders nie as 'n verklaring van voorneme nie. Die bewoording van die akkoord was soos volg:

Hierdie akkoord beoog om demokrasie en gelykheid in Suid-Afrika te bevorder.

Die akkoord sal hom toespits op regstellende aksie en op 'n balans tussen die skepping van gelykheid (deur wanbalanse te verwyder) vir die aangewese groep (vroue, swartes en gestremde persone) en volle deelname van die nie-aangewese groep (wit werkers) aan ekonomiese aktiwiteite.

Die Suid-Afrikaanse Grondwet van 1996 is die grondslag van hierdie akkoord. Deur die akkoord gee die partye inhoud aan die waardes soos vervat in die Grondwet en veral die gees vervat in die Grondliggende Bepalings (Hoofstuk 1) en die Handves van Regte (Hoofstuk 2, met spesiale verwysing na 9(2)) van die Grondwet. Hierdie waardes sluit vryheid, gelykheid en menswaardigheid in.

Hierdie akkoord sal verbind wees tot die volgende doelwitte, soos uitgedruk word in die aanhef tot die Grondwet:

- *Om die verdeeldheid van die verlede te heel en 'n samelewing gegrond op demokratiese waardes, maatskaplike geregtigheid en basiese menseregte te skep;*
- *Om die grondslag te lê vir 'n demokratiese en oop samelewing waarin regering gegrondves is op die wil van die bevolking en elke burger gelyk deur die reg beskerm word;*
- *Om die lewensgehalte van alle burgers te verhoog en die potensiaal van elke mens te ontsluit.*
- *As 'n pad vorentoe het die partye soos volg besluit:*

- *Om maniere te ontwikkel hoe die nie-aangewese groep kan bydra tot die vestiging van gelykheid wat deur wanbalanse in die werkmag geskep is;*
- *Om 'n goeie praktykkode te skep wat maatskappye duidelike riglyne sal gee oor maniere waarop regstellende aksie geïmplementeer kan word sonder om nuwe vorme van wanbalanse te skep.*
- *Om steun vir die beginsels wat in hierdie akkoord vervat is onder alle rolspelers in Suid-Afrika te mobiliseer.*

5.11 Regstellende aksie en identiteit

Dwarsoor die wêreld dien regstellende aksie as instrument vir die erkenning en bevestiging van identiteit. Die hedendaagse neiging in Amerika is om regstellende aksie aan die hand van diversiteitsprogramme te beskryf. Die voorstanders van die diversiteitsprogramme is teen die idee van assimilasië gekant en wil minderhede die geleentheid gee om te wees wie hulle wil wees.

Die oorsprong van die Maleisiese programme vir regstellende aksie lê in die ongelyke ekonomiese verdeling tussen die Maleisiërs, Chinese en Indiërs (Smit, 1994:74). Maleisiërs het ongeveer 55% van die bevolking van 17 miljoen uitgemaak, teenoor die Chinese (35% van die bevolking) en die Indiërs (10%; Castle, 1995:21). In die lig van hierdie etniese verdeling word regstellende aksie in Maleisië etnies en nie volgens rassegrense nie, gedefinieer (Naidoo, 1996:36). Met onafhanklikheidswording (1957) het drie van Maleisië se politieke partye (elkeen het die grootste deel van die onderskeie etniese groepe verteenwoordig) 'n alliansie gevorm.

Die Chinese minderheid was deel van 'n etniese koalisie wat verseker het dat die implementering van regstellende aksie met hulle goedkeuring geskied het. Dit het grootliks bygedra tot die politieke stabiliteit sedert 1969 (Emsley, 1992:114). Die omskrywing van regstellende aksie in Maleisië in etniese terme het tot gevolg gehad dat etniese instellings gevorm is, wat gelei het tot 'n sterk Maleisiese middelklas en politieke leierskap. In Maleisië was die versterking van die gemeenskapsidentiteit belangriker as die versterking van die nasionale identiteit.

'n Skool uit die linkse geledere in Amerika verkies die begrip "kulturele diversiteit" bo "regstellende aksie". Hulle redeneer dat elke kulturele groep spesifieke perspektiewe het wat die onderneming kan verryk. Swartes word dus nie suiwer op grond van die gelykheidstrewe - en dus hul ras - aangestel nie, maar op grond van die bydrae wat hulle kan lewer in die vorm van bepaalde perspektiewe (Adam, 2000:52).

Die voorstanders van diversiteit in Amerika glo dat die konsep *smeltpot* uit is, en die meer geskeide slaaibak in is. Regstellende aksie word dus 'n program om diversiteit te bevorder en om erkenning aan die identiteit van minderhede te gee. IBM se diversiteitsforum het vyf vraagstukke geïdentifiseer wat deur elk van sy geografiese gebiede aangespreek moet word: kultuurbewustheid en aanvaarding, veeltaligheid, diversiteit van die bestuurspan, die ontwikkeling van vroue en werkplek-buigsaamheid (Lynch, 1997:2-3). In bestuursdoelwitte het diversiteitsdoelwitte 'n belangrike element geword, en ook 'n faktor vir vergoeding.

Identiteitpolitiek, kulturele relativisme en verteenwoordiging staan sentraal in die ideologie van diversiteit. Kulturele relativisme in dié sin beteken waardes, gebruike en norme wat ten opsigte van groep, tyd en plek wissel (Lynch, 1997:30).

Die voorstanders van diversiteit is teenstanders van assimilasië en glo assimilasië is bloot 'n proses om wit dominasie in Amerika te versterk. Die rede daarvoor is dat, aangesien wittes so 'n groot meerderheid verteenwoordig, assimilasië bloot sal beteken dat die minderheid by die meerderheid ingelyf word. Diversiteit moedig minderhede aan om hulleself te wees.

Regstellende aksie het ook tot gevolg dat mense tussen identiteite beweeg om die voordele van regstellende aksie te geniet. Dit is een van die eerste reaksies op regstellende aksie. Dit vind individueel of selfs kollektief plaas (Sowell, 2004:6). In Amerika wys elke sensus 'n sterk groei in die Indiaans-Amerikaanse bevolking, terwyl die werklike Indiaans-Amerikaanse bevolking afneem (Pulera, 2002:38). In Indië is verdere groepe tot die aangewese groep bygevoeg.

Die model vir regstellende aksie van die regerende ANC fokus op nasiebou. Ander modelle in die wêreld fokus juis op die vestiging en erkenning van identiteit. Die paradoks van die Suid-Afrikaanse model van regstellende aksie is dat die erkenning van die groepsidentiteit nie diversiteit tot gevolg het nie, maar homogeniteit. Weens die reuse getalleverskil tussen die aangewese en nie-aangewese groep sal die gevolg van die volvoering van die regstellende-aksieproses die oorheersing van die kultuur van die aangewese groep wees, met eentaligheid as uitkoms. Die uiteinde van die fokus op verteenwoordiging is dat alle maatskappye en ander instellings min of meer dieselfde sal lyk en dat diversiteit sal verdwyn. Die Wet op Gelyke Indiensneming slaag nie daarin om die een of ander vorm van beskerming van die minderheidsgroep - wat bevorderlik vir diversiteit sou wees - te verskaf nie.

5.12 Regstellende aksie en gemeenskap

Ongeveer een honderd jaar gelede was daar twee swart denkers in Amerika wie se idees teen mekaar geveg het oor die politieke rigting van swartes in Amerika. Die een idee is ontwikkel deur Booker T Washington, 'n konserwatiewe voorstander van die filosofie van selfhelp. Die kern van Washington se idees was sy geloof in die adel van arbeid, selfstandigheid deur arbeid, swart kapitalisme en swart ekonomiese mag (Connerley, 2000:86). Teenoor hom, het gestaan WEB Du Bois, die radikale eksponent van 'n strategie van protes en agitatie vir hervorming. Teenoor Washington se ekonomiese mag het Du Bois se politieke mag gestaan. Du Bois se idees het politieke onder swartes gewen en 'n tydperk van protes het gevolg, wat uitgeloop het op die Brown-saak wat rassieskeiding in die nek geslaan en politieke neerslag gevind het in die Burgerregwet van 1964.

Daar is egter 'n nuwe beweging in die VSA wat nie die oplossing soek in die idee van voorkeurbehandeling of bloot liberale gelykheid voor die reg en die deursyfering van ekonomiese welvaart nie. Dié beweging soek die antwoord in die herdefiniëring van die idees van Booker T Washington oor selfhelp en die selfstandigheid van swart gemeenskappe.

Die selfhelp-idee is daarin gesetel dat 'n mens net vry kan wees as jy selfstandig is en nie van die staat of die goedgesindheid van 'n ander groep vir jou welvaart afhanklik is nie. Dié idee staan teenoor die liberale "Great Society", maar laat ook nie die gemeenskap bloot aan die mark oor om te voorsien nie, aangesien die arm swart gemeenskappe in praktyk nie deel uitmaak van die hoofstroom-ekonomie nie. Dié idee sê verder dat die stelsel en rassisme nie meer vir alles geblameer kan word nie. Gemeenskappe moet ook kyk na wat hulle self kan doen om hulle posisie te verbeter. Die selfhelp-idee steun ook sterk op die gebruik van instellings om waardes in die gemeenskap te vestig. Die feit is dat die arm swart gemeenskappe in praktyk van die hoofstroom Amerikaanse ekonomie vervreem is (Loury, 1995:33).

'n Nuwe denkskool in Suid-Afrika onder die vaandel van "Die Nuwe Ekonomiese Beweging" sê dat die uitdaging vir Suid-Afrika daarin lê om die swart plaaslike gemeenskappe in werkende ekonomieë om te skep. Daar word ook van twee ekonomieë in Suid-Afrika gepraat. Die een is 'n goed ontwikkelde globale hoofstroomekonomie en die ander die kantlynekonomie of marginale ekonomie wat grootliks in die arm swart gemeenskappe geleë is (Van Zyl, 2003:17).

Feit is dat die massa wat deur regstellende prosesse bevoordeel moet word, nie deel uitmaak van die globale ekonomie nie. Dié probleem is deels gesetel in die stroom van globalisering wat multinasionale maatskappye bevoordeel en plaaslike gemeenskappe eenvoudig op die kantlyn plaas en doeltreffend van die hoofstroomekonomie ontkoppel. Elitistiese bemagtigingsprosesse vind dus in 'n wêreld plaas waarvan die grootste deel van Suid-Afrika nie deel uitmaak nie.

Die nuwe ekonomiese denke lê al meer klem op selfstandigheid van plaaslike gemeenskappe. Dwarsoor die wêreld vind die individu meer en meer beskerming in die idee van lokaliteit binne 'n gemeenskap. Nuwe instrumente wat plaaslike ekonomiese aktiwiteit kan stimuleer, word ontwikkel. Van Zyl (2003:17), een van die voorste nuwe ekonomiese denkers, stel die volgende instrumente voor om plaaslike gemeenskappe om te skep in werkende ekonomieë:

- In Australië word plaaslike ruilmiddels gebruik. Die gemeenskap word daardeur aangemoedig om gemeenskapsgeld in die gemeenskap te gebruik.
- Die plaaslike rand moet soveel moontlik plaaslik omgedraai word voordat dit die plaaslike ekonomie verlaat.
- Lokale banke stimuleer plaaslike spaar wat weer plaaslike beleggings kan stimuleer.
- Lokale produksie word aangemoedig, ten minste van produkte soos groente, vrugte, melk ens. Lokale produksie verlig die afhanklikheid van die plaaslike ekonomie van die globale ekonomie, skep plaaslik werk en mobiliseer plaaslike kapitaal.
- Daar kan selfs gekyk word na lokale mediesesorgskemas.

5.13 Samevatting

Regstellende aksie is nie 'n uniek Suid-Afrikaanse proses nie. Die wêreld het dus nie van voor af uitgevind te word nie. Daar is heelwat perspektiewe in die res van die wêreld wat riglyne aan Suid-Afrikaanse maatskappye kan gee. Die belangrikste perspektiewe uit hierdie hoofstuk is die volgende:

Ekonomiese groei maak regstelling moontlik. In Maleisië is die sterk middelklas gevorm deur 'n kombinasie van ekonomiese groei en spesiale voordele. Twintig jaar lank ná regstellende aksie het die ekonomie met tussen 7% en 8% per jaar gegroei. Die gevolg van die groei was dat die aandeel in die ekonomie van die inheemse Maleisiese bevolking sterk gegroei het en dat die Chinese aandeel in die ekonomie nie afgeneem het nie. Die Chinese het dus nie gevoel hulle word van die stelsel uitgesluit nie.

Suksesvolle regstellende aksie skep 'n sterk middelklas. Onsuksesvolle regstellende aksie het bloot 'n sterk elitistiese klas tot gevolg. 'n Sterk middelklas werk positief op politieke stabiliteit in. Politieke stabiliteit strek tot voordeel van alle Suid-Afrikaners.

Regstellende aksie gemeet aan verteenwoordiging het 'n swak suksesrekord.

In Maleisië is slegs 5% en in Indië slegs 6% van diegene wat bevoordeel moes word, wel bevoordeel. Die gevaar is onervulde verwagtinge van die massa van die aangewese groep. Onervulde verwagtinge kan weer negatief inwerk op politieke stabiliteit, wat vir alle Suid-Afrikaners negatief is.

Dieselfde faktore wat aanleiding gegee het tot regstellende-aksiewetgewing is verantwoordelik vir demografiese verandering.

Demografiese verandering tot voordeel van die aangewese groep is nie noodwendig die gevolg van die statutêre beskerming wat geïmplementeer is nie. Dieselfde faktore wat aanleiding gegee het tot die wetgewing het waarskynlik ook aanleiding gegee tot die demografiese verandering. Gewone markkragte het ook 'n groot rol gespeel. Regstellende-aksiewetgewing is waarskynlik nie eens nodig om demografiese doelwitte te bereik nie. Die sosiale ontwigting as gevolg van wetgewing kan moontlik meer beperkend as stimulerend vir demografiese verandering wees.

Die fokus van regstellende aksie is verplaas van die regstel van benadeling na die blote najaag van verteenwoordiging.

Die gevolg is dat die oorspronklike doel, naamlik die regstel van wanbalanse, nie gedien word nie. Die uitkoms is nie meer gelykheid nie, maar dat die bevolkingsamestelling in die werkplek weerspieël moet word. Onkonvensionele en onregverdige metodes met die implementering van regstellende aksie ter wille van verteenwoordiging - en nie gelykheid nie - word toegepas. Om dit te herstel moet regstellende aksie terugkeer na sy oorspronklike doelwit, naamlik om benadeling as gevolg van diskriminasie van die verlede te herstel.

Regstellende aksie wat op verteenwoordiging gebaseer is, skep spanning.

Met kolonisasie in Sri Lanka het politieke leiers hulle verbind tot 'n sekulêre demokratiese staat wat die regte van al sy inwoners, ongeag hulle etnisiteit of geloof, erken. Sri Lanka was 'n toonbeeld van stabiliteit, orde en vrede. Die oorgang van kolonisasie tot onafhanklikheid het glad verloop totdat daar met regstellende aksie begin is met verteenwoordiging as doelwit. Daarna het spanning tussen die aangewese en nie-aangewese groepe verhoog en dit het uiteindelik op 'n burgeroorlog uitgeloop.

Veral die elite word in regstellende-aksieprosesse beskerm. In die VSA het 'n studie uitgewys dat twee derdes van staatskontrakte wat deur regstellende aksie toegeken is, aan mense gegee is met bates van meer as \$1 miljoen. Die massa van die aangewese groep geniet dus nie die voordeel nie.

Ongelykheid tussen groepe geniet aandag, maar nie ongelykheid binne groepe nie. In Maleisië het etniese gelykheid aandag geniet, maar nie gelykheid as sodanig nie. Ten spyte van onbetwiste Maleisiese politieke oorheersing is min voordele vir die arm Maleisiërs verwesenlik. 'n Breër grondslag vir die definisie van gelykheid moet gevind word. 'n Breër grondslag sal ook nie 'n absolute uitsluiting van die nie-aangewese groep beteken nie.

Regstellende aksie slaag nie daarin om die legitieme regte van die nie-aangewese groep te beskerm nie. 'n Tendens dwarsoor die wêreld is die onvermoë van regstellende-aksieprogramme om die legitieme verwagtinge van die nie-aangewese groep aan te pak. Dit het al tot bloedige opstande gelei. In Indië het studente-opstande van die nie-aangewese groep gelei tot die val van die V P Singh-regering. In Sri Lanka het 'n bloedige burgeroorlog uitgebreek weens 'n gevoel van verontregting van die nie-aangewese groep. 'n Studie van prof Pierre du Toit van die Universiteit van Stellenbosch het getoon dat 71,4% van die nie-aangewese groep voel dat regstellende aksie van hulle tweedeklasburgers maak.

Regstellende aksie kan duur wees. Die koste van regstellende aksie moet ook gemeet word die afname in motivering en produktiwiteit van wit werknemers wat deur regstellende aksie bedreig word. Amerikaanse opnames het getoon dat een vyfde van wit werknemers voel dat hulle die slagoffers van omgekeerde diskriminasie is. Daar is selfs voorstanders van regstellende aksie in Amerika wat voel dat wit werknemers vergoed moet word vir verliese as gevolg van regstellende aksie omdat hulle opofferinge gemaak het vir die groter goeie saak.

Regstellende aksie moedig emigrasie aan. Regstellende aksie word dikwels ook gekenmerk deur die fisiese onttrekking van die nie-aangewese groep aan die land. Dit

kan 'n nettoverlies vir alle groepe in die land tot gevolg hê. 'n Goeie voorbeeld is die stroom Chinese wat Maleisië ná die implementering van regstellende aksie verlaat het. Ook in Suid-Afrika verlaat duisende jongmense en professionele persone die land weens 'n twyfelagtige toekomsverwagting.

Regstellende aksie fokus op die intrinsieke verskille tussen mense wat rassspanning en –polarisasie kan verhoog. In Indië, Maleisië en Sri Lanka het mense gesterf weens spanning as gevolg van die toepassing van regstellende aksie. Volgens Sowell is die sosiale verlies as gevolg van verhoogde spanning tussen groepe groter as die wins as gevolg van regstellende aksie.

Regstellende aksie ontwikkel deurgaans van 'n tydelike maatreël na 'n permanente maatreël. Die idee in Amerika was dat regstellende aksie van tydelike aard sou wees, maar dit het nou 'n permanente lewenswyse geword. As daar geen einde vir regstellende aksie in sig is nie, sal dit tot 'n permanente gevoel van magteloosheid en betekenisloosheid by die nie-aangewese groep lei. As mense deurlopend aan die oorheersing van 'n ander groep onderwerp word en hulle belange en doelwitte voortdurend ontken word, sal die groep hom tot ekstreme metodes wend om sy doelwitte te bereik.

Inset-gebaseerde regstellende aksie (opleiding en ontwikkeling) het 'n natuurlik positiewe uitset tot gevolg. In Amerika kom daar 'n duidelike verband tussen die uitwissing van armoede en verhoogde opleiding voor. In bykans al die ander lande was regstellende aksie 'n stryd om toegang tot opleidingsgeleenthede. In Suid-Afrika is die stryd oor regstellende aksie dikwels 'n stryd oor uitkomst – is rasseteikens bereik? Die einddoelwit van die Wet op Gelyke Indiensneming is verteenwoordiging. Die einddoelwit moet dalk eerder groei, of gelykheid deur opleiding as instrument tot groei, wees.

Die klem van regstellende aksie moet verskuif van ras na die sosio-ekonomiese vlak van mense. Die oorgrote meerderheid armes in Suid-Afrika is swart, maar 'n fokus op die sosio-ekonomiese posisie van mense sal tot gevolg hê dat

arm wittes nie van opheffingsprogramme uitgesluit sal wees nie. Die nie-aangewese groep sal dus nie heeltemal van die stelsel vervreem voel nie. Wetgewing in Namibië maak dit moontlik om benadeelde groepe te identifiseer aan die hand van geslag en sosio-ekonomiese omstandighede, eerder as ras en etniese kriteria.

’n Akkoord oor regstellende aksie tussen alle groepe lei tot politieke stabiliteit. ’n Akkoord sal ook aandag aan probleme van magteloosheid en betekenisloosheid van die nie-aangewese groep skenk. Die nie-aangewese groep sal voel hy is deel van die stelsel en hy kan ’n invloed uitoefen op gebeure rondom hom. Die beste historiese voorbeeld van ’n maatskaplike akkoord waartoe alle rolspelers verbind is, is dié van Maleisië. Die akkoord het gepoog om ’n balans te vind tussen die voorkeurbehandeling vir die Maleisiërs en die erkenning van die wettige regte van die nie-Maleisiërs. In Suid-Afrika is die aanvaarding van ’n goeie praktykkode, wat aan maatskappye riglyne gee ten opsigte van hoe om regstellende aksie toe te pas sonder om nuwe vorme van wanbalans te skep, ’n praktiese manier om die vervreemding van wittes teen te werk.

Regstellende aksie moet identiteit erken en dit bevorder. In Amerika word regstellende aksie dikwels gedefinieer aan die hand van diversiteitsprogramme. Die voorstanders van die diversiteitsprogramme is gekant teen die idee van assimilasië en wil minderhede die geleentheid gun om te wees wie hulle wil wees. Identiteitspolitiek, kulturele relativisme en verteenwoordiging staan sentraal in die ideologie van diversiteit. Die rede vir die relatiewe sukses van die Maleisiese program van regstellende aksie is die erkenning en insluiting van alle identiteite. Regstellende aksie is in etniese terme gedefinieer en etniese instellings is gevorm, met selfs ’n politieke koalisie tussen die etniese groepe.

Regstellende aksie moet fokus op selfhelp en die selfstandigheid van gemeenskappe. Die meeste swart Amerikaners skryf die ekonomiese en kulturele Renaissance van swart Amerikaners toe aan die selfhelp van die gemeenskap. Die selfhelp-idee is daarin gesetel dat ’n mens net vry kan wees as jy selfstandig is en nie vir jou welvaart van die staat of die goedgesindheid van ’n ander groep afhanklik is nie.

Hoofstuk 6

’n Goeie praktykkode binne die statutêre raamwerk van regstellende aksie

6.1 Inleiding

In hierdie studie word riglyne vir maatskappye ontwikkel ten opsigte van hoe om regstellende aksie so toe te pas dat dit die aliënasië van die nie-aangewese groep beperk. Hierdie riglyne moet egter binne die toepaslike wetgewing ontwikkel word. In hierdie hoofstuk word ingegaan op die toepaslike wetgewing, en ’n goeie praktykkode word vir maatskappye voorgestel wat hulle sal help om regstellende aksie op ’n billike wyse, binne die wetlike raamwerke, toe te pas.

’n Kritieke probleem met die toepassing van regstellende aksie is die aliënasië van die nie-aangewese groep. Wettes in Suid-Afrika voel magteloos omdat hulle deur ’n stelsel buite, waaroor hulle geen invloed het nie, beheer word. Hulle voel statutêr uitgesluit en voel hulle nie deel van die stelsel nie (die invloed van regstellende aksie op die nie-aangewese groep word volledig in Hoofstuk 4 bespreek).

Die doel van die goeie praktykkode is eenvoudig om maatskappye te help om binne die regsraamwerk van Suid-Afrika en binne die gees van billikheid teenoor alle werknemers op te tree. Die kode het dus ten doel om die regstaat te bevorder en te bou aan ’n kernpilaar van die Suid-Afrikaanse demokrasie. Die kode het ook ten doel om ’n raamwerk vir werkgewers te skep waarbinne hulle ’n regstellende-aksiemodel kan implementeer wat bevorderlik sal wees vir die verbondenheid van die nie-aangewese groep (Solidariteit, 2006:1-4).

Maatskappye het ’n statutêre verpligting om die teikens, soos gestel in hulle eie planne, te bereik. Daar is geen duidelike bepalings dat die beskerming van die nie-aangewese groep deel van die maatskappye se regstellende-aksieplanne moet wees nie. Daar is dus

beperkte statutêre remedies vir die nie-aangewese groep indien daar teen hulle gediskrimineer word. Die verklarende memorandum tot die Wet op Gelyke Indiensneming (55/98) stel dit egter duidelik dat die Wet op Gelyke Indiensneming (55/98) binne die raamwerk van ander grondwetlike bepalings funksioneer. Maatskappye gaan dikwels verder as wat die Wet van hulle vereis. Hierdie optrede lei dan tot gereelde litigasie wat 'n uitgerekte en duur proses is en ook tot groot konflik kan lei. Maatskappye is ook dikwels onkundig oor wat die grense van regstellende aksie is en oortree die Wet sonder om daarvan bewus te wees. Howe in Suid-Afrika het deur regspraak reeds heelwat beginsels uitgekristalliseer oor die grense van regstellende aksie. Alhoewel die Wet op Gelyke Indiensneming (55/98) nie uitdruklike bepalings het wat die nie-aangewese groep beskerm nie, verbied die Wet ook nie bepalings wat die nie-aangewese groep kan beskerm nie. Aan die ander kant is maatskappye egter verplig om die Wet op Gelyke Indiensneming (55/98) te implementeer om diskriminasie uit die weg te ruim en om wanbalanse van die verlede reg te stel. Die kode sal 'n aanhangsel tot die Wet Op Gelyke Indiensneming (55/98) wees en plaas nie 'n bykomstige statutêre verpligting op die werkgewer nie. Die Kode dui slegs grense vir die werkgewer aan, soos reeds deur regspraak uitgekristalliseer en doen voorstelle vir verdere bepalings aan die hand om die nie-aangewese groep in ooreenstemming met die Wet op Gelyke Indiensneming (55/98) en die Grondwet van Suid-Afrika (1996) te beskerm. Die kode stel dus nie wetswysigings voor nie, maar help werkgewers bloot om die Wet beter te verstaan. Die verskynsel van kodes om beter lig op wetgewing te werp is nie 'n vreemde verskynsel nie en verskeie kodes maak reeds deel uit van die arbeidswetgewing. Daar bestaan ook 'n kode vir die implementering van regstellende aksie en tans word daar gewerk aan 'n tweede kode, maar nie een van die kodes het 'n fokus op die beskerming van die nie-aangewese groep nie. Onderstaande praktykkode kan dus óf geïntegreer word met die huidige kode óf as 'n aparte kode ondersteunend tot die huidige wetgewing en kode dien. Alhoewel die eerste prys is dat die Kode deel van die verklaring van die Wet op Gelyke Indiensneming (55/98) moet wees is dit nie 'n vereiste vir implementering nie. Die Kode is so opgestel dat dit in ooreenstemming is met die Wet op Gelyke Indiensneming (55/98) en net so deur werkgewers geïmplementeer kan word sonder vrees dat hulle die Wet op Gelyke Indiensneming sal (55/98) oortree. Daar word dus aanbeveel dat maatskappye die kode, of soortgelyke aangepaste kodes, met

spesifieke maatskappyvereistes as deel van hulle regstelplanne moet laat uitmaak (Solidariteit, 2006:1-3).

6.2 Werkswyse

Die navorser het 'n dieptestudie gedoen oor regstellende-aksieregspraak onderneem om sodoende te bepaal watter regsbeginnels reeds uitgekristalliseer het wat beskerming aan die nie-aangewese groep bied. Hy het sy bevindinge aan AC van Wyk, arbeidsregkenner en skrywer van verskeie boeke oor die arbeidsreg, gegee om die korrekheid daarvan na te gaan. Van Wyk het sekere aanpassings en byvoegings tot die regspraak gemaak. Die navorser het daarna ongestruktureerde onderhoude met verteenwoordigers van die vakbond Solidariteit gevoer oor 'n spektrum van bedrywe om probleme met die toepassing van regstellende aksie in die werkplek te bepaal. Die bevindinge van die onderhoude asook die regsbeginnels is met die hulp van grondwetkenner en professor in regsfilosofie aan die Universiteit van Pretoria, dr Koos Malan in 'n goeie praktykkode verwerk. Die goeie praktykkode is opgestel met behoorlike inagneming van die res van die literatuur in hierdie studie. Die kode is in ooreenstemming met die doelstelling van hierdie studie, naamlik om die nie-aangewese groep van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid te lei.

Om die konteks van die kode te verstaan word van die statutêre raamwerk waarbinne die kode opgestel is, eerstens bespreek.

6.3 Die Suid-Afrikaanse statutêre raamwerk van regstellende aksie

Die doel van regstellende aksie in Suid-Afrika is om verskille wat as gevolg van diskriminerende wette en praktyke in die nasionale arbeidsmark ontstaan het, uit die weg te ruim. Hierdie verskille is egter van só 'n ernstige aard dat dit nie voldoende sal wees om die diskriminerende praktyke en wetgewing te verwyder nie. In die lig hiervan

is spesiale wetgewing aanvaar om gelykheid in die werkplek te verseker en om sorg te dra dat die bevolkingsamestelling in die werkplek weerspieël word.

6.3.1 Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika

Die Grondwet (1996) artikel 9(2), bepaal dat wetgewende en ander maatreëls vir die beskerming en ontwikkeling van persone (of kategorieë persone) wat deur onbillike diskriminasie benadeel is, toegepas mag word om gelykheid te bevorder.

Die Grondwet (1996) waarborg in artikel 9 die reg op alle persone tot gelykheid. Hierdie reg word in subartikel 2 gekwalifiseer. Daar word bepaal dat gelykheid die volle en gelyke genietinge van alle regte en vryhede insluit. Daar word verder bepaal dat wetgewende en ander maatreëls (wat daarop gemik is om persone wat voorheen deur onbillike diskriminasie benadeel is, te beskerm en op te hef), toegepas mag word om die verwesenliking van gelykheid te bevorder.

Artikel 9 van die Grondwet (1996) bepaal die volgende:

- (1) Elkeen is gelyk voor die reg en het die reg op gelyke beskerming en voordeel van die reg.
- (2) Gelykheid sluit die volle genieting van alle regte en vryhede in. *Ten einde dié gelykheid te bevorder, kan wetgewende en ander maatreëls getref word wat ontwerp is vir die beskerming en ontwikkeling van persone (of kategorieë persone) wat deur onbillike diskriminasie benadeel is.*
- (3) Die staat mag nie regstreeks of onregstreeks teen iemand diskrimineer op een of meer gronde nie, met inbegrip van ras, geslagtelikheid, geslag, swangerskap, huwelikstaat, etniese of sosiale herkoms, kleur, seksuele georiënteerdheid, ouderdom, gestremdheid, godsdiens, gewete, oortuiging, kultuur, taal en geboorte.

Om die noodsaak van 'n Goeie Praktykkode verder te verstaan is dit van belang om die betekenis van die begrip *gelykheid* in Suid-Afrika onder die knie te kry. Artikel 9(2) van

die Grondwet (1996) het ten doel om gelykheid te verwesenlik. Oplossings vir die vervreemdingsprobleem van die nie-aangewese groep in Suid-Afrika moet binne die konteks van gelykheid geskied. 'n Verkeerde interpretasie van gelykheid kan dus aanleiding gee tot irrelevante oplossings.

Gelykberegting is die 'grondnorm' van die Suid-Afrikaanse grondwet en daar moet dus baie meer oor die betekenis van gelykheid in Suid-Afrika gepraat word (Van der Vyfer, 1988:369). Die gelykheidsartikels van die Grondwet, en spesifiek 9(2), plaas gelykheid in 'n nuwe lig. In diens van gelykheid maak hierdie artikel wetgewing moontlik om diskriminasie van die verlede uit die weg te ruim. Die liberale begrip van gelykheid voor die reg maak nou plek vir gelykheid van uitkoms en formele gelykheid maak nou plek vir substantiewe gelykheid. Volgens die formele benadering is enige aksie wat ras as kriteria in besluitneming aanlê, onwettig (Dupper, 2004:275; McGregor, 2003:253). Van Reenen (1997:151) waarsku dat, omdat formele gelykheid nie verskille in die gemeenskap in ag neem nie, dit eerder verskille kan bevestig as dat dit verskille sal regstel. Volgens die substantiewe benadering is diskriminasie vir die doel van regstellende aksie nie 'n uitsondering op gelykheid nie, maar wel 'n instrument vir die bevordering van gelykheid (Rycroft, 1999:1411; (Van Reenen, 1997:153). Substantiewe gelykheid vind neerslag in artikel 9(2) van die Grondwet waar 'n subjektiewe instrument, naamlik die uitwissing van diskriminasie van die verlede, as instrument om gelykheid te bewerkstellig, aanvaar word. Subjektiewe faktore, soos die agtergrond van groepe, word deel van die gelykheidsdebat, en blote lidmaatskap van 'n benadeelde groep laat jou vir sekere voordele kwalifiseer (De Waal, 2002:143; Van Reenen, 1997:153). Hierdie benadering verwerp die idee van die neutrale staat. Die toetrede van die staat deur middel van wetgewing het nie diskriminasie tot gevolg nie, want die eind-doelwit van die diskriminasie is 'n gelyke gemeenskap (Dupper, 2002:275). Die Wet op Gelyke Indiensneming gee dan uitvoering aan 9(2), en die realisering van gelykheid word in die doel van die wet aangebied, naamlik dat die bevolkingsamestelling in die werkplek weerspieël moet word. Gelykheid word dus bewerkstellig indien die bevolkingsamestelling in die werkplek weerspieël word. Gelykheid word dus ten nouste met verteenwoordiging gedefinieer. In die praktyk word dit ook so beleef. Maatskappye moet jaarliks verslag lewer oor die vordering in die bereik van hulle rasseteikens (Wet op

Gelyke Indiensneming, 55/1998). Die sukses van regstellende aksie word gemeet aan die vordering op pad na die bereiking van rassesyfers en maatskappye wat hulle regstellende aksie en swart bemagtigingsteikens bereik word 'true South African' maatskappye genoem. Brassey (1998:1363) kritiseer hierdie klem op verteenwoordiging en sê die idee van verteenwoordiging kan nie in 9(2) van die Grondwet gevind word nie. Hy sê verder dat die Wet se kommer nie oor benadeling is nie, maar oor verteenwoordiging. Rycroft (1999:1412) sluit aan by Brassey en sê dat die Wet op Gelyke Indiensneming nie die konsep *benadeling* hanteer soos 9(1) van die Grondwet nie, maar slegs na aangewese groepe op grond van ras, geslag en gestremdheid verwys. Van Eck (1999:163) wys ook daarop dat gelyke verteenwoordiging vreemd is in die Grondwet.

Ook in die res van die wêreld het die debat oor die definisie van gelykheid nie stil verbygegaan nie. Martin Luther King se bekende woorde by die Lincoln Memorial in 1963, "*that his dream was a country where people would be judged not by the colour of their skin, but by the content of their character*" het sekerlik die grootste bydrae tot die debat in Amerika gelewer. Soos die Freedom Charter in Suid-Afrika was hierdie woorde die politieke beslag in Amerika van 'n definisie van gelykheid voor die reg. Dit was egter die burgerregte-beweging self wat ook in Amerika weg beweeg het van die konsep van gelyke behandeling voor die reg na die gelyke uitkoms van groepe. Anders as Amerika, maar in ooreenstemming met Suid-Afrika, maak die Grondwet van Indië ook voorsiening vir spesiale maatreëls om benadeelde groepe te help. Dit gee ook in Indië beslag aan 'n meer subjektiewe benadering tot gelykheid wat in die praktyk beslag gekry het deur verteenwoordiging. In Sri Lanka is die liberale idee van gelykheid met onafhanklikheidswording aanvaar, maar is ook vervang met 'n subjektiewe benadering van gelykheid wat aanleiding gegee het tot regstellende aksie (Sowell, 2004:80-94).

Hierdie nuwe definisie van gelykheid, naamlik gelykheid van uitkoms, wat nou gedefinieer word met verteenwoordiging, moet deur almal verstaan word voordat oor die hantering van gelykheid in Suid-Afrika gepraat kan word. Indien daar in die samelewing verskillende definisies van regstellende aksie bestaan, gaan daar

verskillende verwagtinge oor regstellende aksie wees en neem ons deel aan twee verskillende debatte.

Vir die nie-aangewese groep se belewenis van regstellende aksie speel die subjektiewe definisie van gelykheid 'n belangrike rol. Die definiëring van gelykheid aan die hand van verteenwoordiging definieer die nie-aangewese groep in praktyk uit die definisie van gelykheid uit. Ongelykheid bestaan daar waar die nie-aangewese groep oorverteenvoortdig is. Gelykheid bied dus baie min beskerming aan die nie-aangewese groep. Gelykheid beteken dus nie gelyke behandeling vir die nie-aangewese groep nie, maar juis ongelyke behandeling met die oog op verteenwoordiging. Indien gelykheid in die lig van hierdie definisie verstaan word, sal daar ook baie meer begrip wees vir die totale gevoel van magteloosheid wat die nie-aangewese groep ervaar.

Maar wat is die relevansie hiervan vir 'n goeie praktykkode? Maatskappye gaan dikwels ter wille van die idee van verteenwoordiging verder as wat die Wet van hulle verwag. Die hoewe het sekere beginsels uitgekristalliseer wat verteenwoordiging balanseer. Weens die politieke klem van verteenwoordiging is maatskappye dikwels eenvoudig onbewus van die beginsels en implementeer hulle regstellende aksie onwettiglik en met geen diskresie of begrip vir die legitieme regte van die nie-aangewese groep nie. Indien die legitieme regte van die nie-aangewese groep geïgnoreer word en blote menslike hantering van regstellende aksie oorboord gegooi word, het gelykheid net 'n positiewe betekenis vir 'n deel van die samelewing.

6.3.2 Die Wet op Gelyke Indiensneming

Die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998) bestaan uit ses hoofstukke:

Hoofstuk een: Doel en toepassing

Hoofstuk twee: Verbod op onbillike diskriminasie

Hoofstuk drie: Pligte van aangewese werkgewers

Hoofstuk vier: Kommissie vir Indiensnemingsgelykheid

Hoofstuk vyf: Monitering, afdwinging van geregtelike stappe

Hoofstuk ses: Algemeen

6.3.2.1 Doel en toepassing

Die hoofdoel van die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998) is om diensgelykheid te bereik deur die uitskakeling van onbillike diskriminasie en die implementering van maatstawwe vir regstellende aksie met die oog op die ontwikkeling van swartmense, vroue en gestremdes. Die eind-doelwit is om die bevolkingsamestelling van Suid-Afrika op elke posvlak in die werkplek te weerspieël.

Die uitgangspunt van die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998) is dat die blote verwydering van diskriminasie nie sal lei tot die vooruitgang en ontwikkeling van groepe wat voorheen nie sulke geleenthede gegun is nie. Maatreëls vir diensgelykheid (insluitend regstellende aksie) word benodig om te verseker dat gelykheid nie bloot 'n formaliteit bly nie, maar dat dit op 'n beduidende manier bereik sal word.

Die ander verpligtinge in die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998), tensy anders bepaal, is van toepassing op aangewese werkgewers en mense van die sogenaamde aangewese groepe.

'n Aangewese werkgewer is:

- 'n werkgewer wat 50 of meer werknemers in diens het;
- 'n werkgewer wat minder as 50 werknemers in diens het, maar met 'n sekere jaarlikse omset;
- munisipaliteite;
- 'n orgaan van die staat;
- 'n werkgewer wat volgens 'n kollektiewe ooreenkoms aangewys word.

Aangewese groepe is swartmense, vroue en gestremdes. Hulle vorm die fokuspunt van die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998). Swartes is 'n generiese term wat Swartes, Kleurlinge en Indiërs beteken.

6.3.2.2 Verbod op onbillike diskriminasie

Alle werkgewers moet stappe doen om gelyke geleenthede in die werkplek te bevorder. Met dié doel voor oë moet onbillike, direkte of indirekte diskriminasie ten opsigte van diensbeleid en/of praktyk uitgeskakel word.

Dit sal nie as onbillik beskou word as die werkgewers met die oog op regstellende aksie diskrimineer nie. Diskriminasie kan ook billik geskied wanneer die inherente vereistes van die werk in ag geneem word.

6.3.2.3 Pligte van die aangewese werkgewers

Elke aangewese werkgewer moet, met die oog op die bereiking van diensgelykheid, maatreëls vir regstellende aksie implementeer vir mense van die aangewese groepe. Vir hierdie doel moet elke werkgewer 'n ontleding doen van sy personeelprosedure, praktyk, beleid en werksomstandighede, ten einde te bepaal of daar nie moontlike hindernisse is wat mense in die aangewese groepe nadelig raak nie.

Die ontleding moet 'n opname van elke pos en elke werker in elke beroepsgroep van die onderneming insluit.

'n Profiel wat sodanig opgestel word, sal aandui in watter mate swartes, vroue en gestremdes op die verskillende posvlakke aangestel is.

Elke werkgewer moet positiewe maatreëls tref waardeur hy kan verseker dat swartes, vroue en gestremdes gelyke indiensnemingsgeleenthede gegun word en dat hulle genoegsaam in al die beroepsgroepe en -vlakke in die onderneming verteenwoordig word.

Positiewe maatreëls sluit die volgende in:

- Maatreëls waardeur hindernisse in die werk geïdentifiseer en verwyder kan word (hindernisse sluit in onbillike diskriminasie, wat mense in die aangewese groepe nadelig kan beïnvloed);
- Maatreëls wat ontwerp is om te lei tot groter diversiteit in die werksituasie en gegrond is op gelyke waardigheid en respek vir alle mense;
- Die aanpassing of verandering van werkmetodes of werktoerusting of van die werksomstandighede, wat persone met gestremdheid in staat sal stel om die werk te kan doen;
- Maatstawwe vir regstellende aksie, insluitend voorkeurbehandeling of die aanstelling en bevordering van toepaslik gekwalifiseerde swartes, vroue en gestremdes, om daardeur te verseker dat hulle gelyke verteenwoordiging kry in alle beroepskategorieë en werkvlakke;
- 'n Toepaslik gekwalifiseerde persoon word omskryf as 'n persoon wat die vermoëns, formele kwalifikasies of relevante ervaring het wat vereis word om die spesifieke werk te doen;
- Maatreëls vir die opleiding en ontwikkeling van swartes, vroue en gestremdes.

Aangewese werkgewers moet 'n diensgelykheidsplan opstel en in werking stel wat sal bydra tot die bereiking van diensgelykheid onder sy werknemers. Die diensgelykheidsplan moet die volgende insluit:

- Die doelwitte wat elke jaar met die plan bereik wil word;
- Die hindernisse in personeelpraktyke wat met die ontleding aan die lig gekom het, sowel as die stappe wat 'n werkgewer gaan doen om die hindernisse uit die weg te ruim;
- Die positiewe maatreëls wat geïmplementeer gaan word (onder meer regstellende aksie en opleiding);
- Waar swartes, vroue en gestremdes nie genoegsaam op sekere posvlakke en in sekere beroepskategorieë verteenwoordig is nie, moet spesifieke getalldoelwitte

gestel word om hierdie skewe verteenwoordiging binne 'n spesifieke tydrooster reg te stel. Hiermee saam moet ook strategieë bedink word waarmee beoog word om hierdie doelwitte te bereik;

- 'n Tydrooster vir elke jaar van die plan moet opgestel word sodat numeriese doelwitte bereik kan word;
- Die duur van die plan, wat nie korter mag wees as een jaar en nie langer as vyf jaar nie;
- Die prosedure waarmee die inwerkingstelling en vordering van die plan geëvalueer word;
- Interne prosedures om geskille, wat by die interpretasie of implementering van die plan mag ontstaan, op te los;
- Die name van werknemers, asook senior bestuurders, wat verantwoordelik is vir die monitering en implementering van die plan;
- Enige ander saak wat dalk deur spesiale regeringsregulasies in die Staatskoerant voorgeskryf kan word.

6.3.2.4 Kommissie vir Indiensnemingsgelykheid

'n Kommissie vir Indiensnemingsgelykheid sal saamgestel word as 'n adviesliggaam vir die Minister. Die kommissie sal bestaan uit persone wat die belange van vroue en gestremdes verteenwoordig, asook vakbond-, werkgewer- en staatsverteenwoordigers van Nedlac en die breë nasionale ekonomiese en arbeidsforum.

Die funksies van die kommissie sal wees om gedragkode, regulasies en beleid rakende die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998) saam te stel.

Die kommissie sal ook die moniteringsliggaam uitmaak wat sal verseker dat genoegsame vordering met bereiking van gelykheid deur regstellende aksie en ander maatreëls in die land behaal word.

6.3.2.5 Monitering, afdwinging en geregtelike stappe

Enige werknemer of vakbondvertegenwoordiger besit die reg om 'n beweerde oortreding van die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998) aan te meld. Die arbeidsinspekteur van die Departement Arbeid het die mag om die beweerde oortreding te ondersoek. 'n Arbeidsinspekteur mag gevolglik 'n afdwingsbevel aan die werkgever uitreik, maar die werkgever mag beswaar daarteen aanteken. Die direkteur-generaal mag by die Arbeidshof aansoek doen om die afdwingsbevel 'n bevel van die Arbeidshof te maak.

Die aansoeke van werkgevers om 'n staatskontrak soos die lewering van voorrade en dienste of die verhuring van toerusting, wat nie aan die vereistes van die Wet op Gelyke Indiensneming (55/1998) voldoen nie, sal afgekeur word. Enige huidige kontrak sal gekanselleer word.

Die KVBA en die Arbeidshof sal geskille aanhoor wat uit die toepassing van die Wet voortspruit.

Die volgende maksimum boetes kan gehef word met betrekking tot die oortreding van die Wet:

• Geen vorige oortreding	R500 000
• 'n Vorige oortreding van dieselfde bepaling in drie jaar	R600 000
• Twee vorige oortredings van dieselfde bepaling in drie jaar	R700 000
• Drie vorige oortredings van dieselfde bepaling in drie jaar	R800 000
• Vier vorige oortredings van dieselfde bepaling in drie jaar	R900 000

6.4 Statutêre beskerming van die nie-aangewese groep

Talle temas het die afgelope aantal jare uit regspraak uitgekristalliseer wat 'n mate van beskerming bied vir die nie-aangewese groep. Daar is ook sekere beskerming wat die Wet op Gelyke Indiensneming aan die nie-aangewese groep bied. Weens die politieke premie wat op die toepassing van regstellende aksie geplaas word, neem maatskappye dikwels nie die beskerming van die nie-aangewese groep in ag nie en neem besluite wat die nie-aangewese groep vervreem. Sekere temas wat in regspraak uitgekristalliseer het,

word vervolgens bespreek. Daar sal ook gekyk word na maniere om die nie-aangewese groep te beskerm wat nie deur wetgewing uitgestippel word nie, maar ook nie deur wetgewing verbied word nie.

6.4.1 Absolute plafonne

Volgens die Wet op Gelyke Indiensneming word daar nie van 'n werkgewer verwag om enige besluit rakende die aanstelling of bevordering van 'n lid van die nie-aangewese groep te neem wat 'n absolute plafon stel nie. Die Verklarende Memorandum tot die Wet verklaar die kwessie oor absolute plafonne soos volg: *Die Wet maak voorsiening vir positiewe maatreëls om 'n diverse en verteenwoordigende werksmag daar te stel. Dit beklemtoon die noodsaaklikheid om dit op so 'n wyse te doen dat daar nie absolute plafonne vir indiensneming of bevordering vir enige individu moet wees nie.*

Regstellende-aksiemaatreëls moet realisties wees in die sin dat dit 'n werklike effek sal hê. Maatreëls moet nie bloot vertonende misleiding wees nie. Terselfdertyd moet dit egter ook nie onnodig aggressief wees in die sin dat dit oornag gelykheid wil bereik nie. Dit impliseer dat maatskappye nie planne, beleid of maatreëls moet hê wat 'n absolute plafon bo die kop van 'n nie-aangewese werknemer plaas nie. Volgens Rycroft (1999:1411-1429) raak arbiters onverdraagsaam teenoor werkgewers wat wit werknemers bevorderingsgeleenthede weier. Munetsi (1999:36-37) sê dat regstellende-aksieprosedures nie die bedoeling het om plafonne vir indiensneming, vooruitsigte, opleiding en ontwikkeling van die nie-aangewese groep tot stand bring nie. In *Public Servants Association of SA & another v Minister of Justice 1997 18 ILJ 241 (T)* het die regter bevind dat daar geen voorsiening gemaak is vir die legitieme verwagtinge van wit mans nie.

Dieselfde beginsels geld ook ten opsigte van persone van die aangewese groep, wat egter nie "swart" is nie. In *Health & Other Service Personnel Trade Union of SA obo Klaase and Paarl Hospital (2003) 24 ILJ 1631 (BCA)* is 'n "kleurlingvrou" deur 'n seleksiekomitee aanbeveel vir 'n pos waarvoor sy aansoek gedoen het. Sy is egter nie aangestel nie, omdat kleurlingvroue "oorverteenvoortwoordig" was op die vlak van die pos

waarvoor sy aansoek gedoen het. Die kommissaris het daardie standpunt verwerp en bevind dat die hospitaal se regstelplan nie 'n absolute plafon vir werknemers tot stand bring wat nie binne die kwotas val wat deur die bestuur vasgestel is nie. Die hospitaal se besluit het die applikant van alle vooruitsigte op bevordering uitgesluit. Dit is as onbillik bevind. Me Klaasen is beskermende bevordering toegeken. 'n Soortgelyke benadering is in *Biggs v Rand Water* (2003) 24 ILJ 1957 (LC) gevolg waar die Arbeidshof bevind het dat 'n versuim om 'n tydelike werknemer in 'n permanente pos aan te stel, omdat sy "wit" is, op 'n outomaties onbillike ontslag neergekom het. Vergelyk ook *Bosman v South African Police Service* [2003] 5 BALR 523 (BC) en *Kruger v SA Police Service* (2003) 24 ILJ 477 (CCMA).

6.4.2 Slegs Suid-Afrikaners

Op 26 Mei 2006 is regulasies ingevolge die Wet op Gelyke Indiensneming in die Staatskoerant gepubliseer. Hierdie regulasies bepaal dat slegs Suid-Afrikaners deur regstellende aksie bevoordeel mag word. Volgens Dupper (2004:275-292) het die Departement Arbeid bevestig dat die gebruik van nie-Suid-Afrikaners vir die stel van doelwitte en verslagdoening nie aanvaarbaar is nie. In *Auf der Heyde v University of Cape Town* (2000) 24 ILJ 8 BLLR 877 (LC) was die applikant saam met twee swart persone as senior lektore in die Departement Aptekerswese aangestel op 'n driejaar-kontrak met die moontlikheid van 'n verdere verlenging van twee jaar. Gedurende die aanvanklike driejaar-kontrak is die applikant se twee kollegas permanente poste aangebied. Albei was swart, maar die een was 'n Suid-Afrikaner en die ander een nie. Gedurende dieselfde tydperk het die applikant aansoek gedoen vir 'n geadverteerde pos as lektor in dieselfde pos, maar hy was nie suksesvol nie. Alhoewel regstellende aksie net terloops aangeraak is, het die applikant aangevoer dat 'n nie-Suid-Afrikaner nie 'n bevoordeelde kan wees vir die doel van regstellende aksie nie. Die hof het bevind dat daar wel meriete in die argument is. McGregor (2002:253-274) sê dat, in die lig van die Suid-Afrikaanse geskiedenis en die grondwet stem sy saam met die Auf der Heyde-uitspraak dat slegs Suid-Afrikaners deur regstellende aksie bevoordeel moet word.

6.4.3 Geen ontslag

In *McInnes v Technikon Natal* (2000) 21 ILJ 1138 (LC) bevestig die hof dat regstellende-aksiediskriminasies nie 'n billike basis is vir die ontslag van 'n werknemer nie.

Alhoewel daar nie in Suid-Afrika regspraak is oor die gebruik van ras as kriteria by afleggings nie, is daar wel Amerikaanse uitspraak waarmee vergelyk kan word. In *Wygant v Jackson Board of Education* (1986) 476 U.S. 267 het 'n vakbond 'n kollektiewe ooreenkoms aangegaan waarvolgens swart onderwysers in afleggingsprosesse beskerm sal word om die rassebalans te handhaaf. Die gevolg was dat die Jackson County Skoolraad wit onderwysers met meer senioriteit afgelê het en swart onderwysers met minder senioriteit behou het. Die wit onderwysers het op grond van die skending van hulle grondwetlike reg onder die gelyke beskermingsklousule die saak na die hooggeregshof geneem nadat 'n laerhof teen hulle beslis het. Die hof het in hul guns beslis. Die regter het bevind indiensnemingsteikens plaas 'n verspreide las op aansoekers, aangesien dit slegs een van verskeie geleenthede wegneem. Afleggings plaas die totale las van die voorkeurbeleid op enkele individue, wat dikwels tot groot ontwrigting van die individue se lewens lei. Die las is te ingrypend.

6.4.4 Vrystelling van jongmense

Werkgewers moet jongmense wat die eerste keer tot die arbeidsmark toetree nie indeel in aangewese en nie-aangewese groepe nie. Hulle moet dus nie aan diskriminasie onderwerp word op grond van regstellende aksie nie. In praktyk sal dit beteken dat die groep dieselfde hanteer sal word as die lede van die aangewese groep. Daar is nie spesifieke regspraak of voorsiening in die Wet op Gelyke Indiensneming vir hierdie kwessie nie. Dit is egter 'n politieke kwessie wat met die regering beding moet word.

Die feit dat regstellende aksie op die groep, en nie op individuele benadeling nie, gebaseer is, en dat jong wittes die swaarste deur regstellende aksie getref word, lei tot

'n regstellende paradoks. Persone wat nooit deur regstellende aksie benadeel is nie, kan nou bevoordeel word en persone wat nooit bevoordeel is nie, word nou benadeel. Brassey (1998:1359-1366) stel dit dat diegene wat vir regstelling sal moet boet, nie die wit uitvoerende hoofde en bestuurders sal wees nie, want hulle mag nie afgedank word nie. Die wit groep wat benadeel gaan word, is die jong aspirant toetreders tot die arbeidsmark.

Die kwessie oor die vrystelling van jongmense, wat die eerste keer tot die arbeidsmark toetree, van die Wet op Gelyke Indiensneming het ook deel uitgemaak van die opname van Du Toit (2004:7-25). Die meeste Suid-Afrikaners (54,4%) stem daarmee saam dat jongmense vrygestel moet word. Minder as een uit elke vyf (18,3%) is daarteen, terwyl ongeveer een kwart (25,7%) nie standpunt inneem nie. Indien daar dus nou 'n referendum hieroor gehou moet word, sal die meerderheid Suid-Afrikaners daarvoor stem dat jongmense vrygestel moet word.

Hierdie belangrike punt van instemming geld oor rasseverdelings heen. Minder as 'n derde uit enige rassegroep is besluitloos en slegs 'n klein persentasie uit elke groep is daarteen (21,5% Afrikane verskil, 6,6% Wittes, 12,5% Bruin persone en 13,6% Indiërs). Bykans die helfte van die Afrikane (47,6%) stem saam of stem sterk saam oor hierdie kwessie, terwyl die drie minderheidsgroepe oorweldigend ten gunste daarvan is: 76,3% Wittes, 73,9% Gekleurdes en 75,9% Indiërs stem saam of stem sterk saam met hierdie stelling.

6.4.5 Nie verder gaan as wat nodig is nie

Regstellende aksie moet nie verder gaan as wat nodig is vir die bevoordeling van die aangewese groep nie. Maatskappye moet daarteen waak om nie mense uit die aangewese groep vir onbeperkte generasies te bevoordeel onder die dekmantel van regstellende aksie nie.

In *Public Servants Association of SA & Another v Minister of Justice and Others* 1997 18 ILJ 241 (T) het die applikante aangevoer dat daar onbillik teen hulle gediskrimineer is.

Dertig (30) poste is in verskillende dorpe by die staatsprokureur geadverteer. Nie een van die applikante, almal witmans, is vir onderhoude genooi nie. Die regter het bevind dat regstellende aksie nie verder moet gaan as wat nodig is vir die bevoordeling en beskerming van persone uit die benadeelde groep nie. Daar moet 'n verband voorkom tussen doelwitte wat bereik moet word en die kriteria wat aangewend word. Die strewe na verteenwoordiging kan ook nie ten koste van ander grondwetlike bepalings wees nie.

Die feit dat 'n persoon deel van die aangewese groep uitmaak, is verder nie 'n grond vir 'n aanspraak op voorkeurbehandeling nie. Dit is bloot 'n regverdigingsgrond vir die werkgewer wat deur 'n klag van oënskynlike onbillike diskriminasie gekonfronteer word, gemaak deur iemand wie se reg op gelykheid geskend is ter wille van die bevordering van verteenwoordigendheid. Vergelyk *Ntai & Others v SA Breweries (2001) 22 ILJ 214 (LC)*. Die regverdigheidsgronde wat die Wet vir rassediskriminasie skep, moet proporsioneel regverdigbaar wees ten aansien van die regte waarop oënskynlik inbreuk gemaak word. Die rassediskriminasie moet proporsioneel regverdigbaar wees ten aansien van die reg op gelyke behandeling (die reg om nie aan diskriminasie onderwerp te word nie), waarop oënskynlik inbreuk gemaak word. Dit moet dus redelik wees. Dit sal onredelik wees as dit verder gaan as wat nodig is, dus as dit disproporsioneel is. Dit sal disproporsioneel wees as daar byvoorbeeld 'n minder inbreukmakende uitweg is om verteenwoordigendheid te bereik, maar daardie weg nie gevolg word nie.

In hierdie opsig moet gelet word op die bepalings van artikel 36 van die Handves van Regte (die Grondwet). Artikel 36(1) bepaal:

"Die regte in die Handves van Regte kan slegs kragtens 'n algemeen geldende regsvoorskrif beperk word in die mate waarin die beperking redelik en regverdigbaar is in 'n oop en demokratiese samelewing gebaseer op menswaardigheid, gelykheid en vryheid, met inagneming van alle tersaaklike faktore, met inbegrip van –

- (a) die aard van die reg;*
- (b) die belangrikheid van die doel van die beperking;*
- (c) die aard en omvang van die beperking;*
- (d) die verband tussen die beperking en die doel daarvan; en*
- (e) 'n minder beperkende wyse om die doel te bereik."*

6.4.6 Balans tussen verteenwoordiging en effektiwiteit

In *Public Servants Association of SA & Another v Minister of Justice* (1997) 18 ILJ 241 (T) het die regter bevind dat effektiwiteit nie gekompromitteer kan word om 'n verteenwoordigende staatsdiens te bevorder nie. Die regter het ook gesê dat in die soeke na 'n balans tussen doeltreffendheid en verteenwoordiging, die skaal na doeltreffendheid moet swaai, aangesien klem op verteenwoordiging 'n las op die gemeenskap sal plaas en onbillik sou wees teenoor die ander applikante wat beter gekwalifiseer is om 'n doeltreffende administrasie te bevorder. In *McInnes v Technikon Natal* (2000) 21 ILJ 1138 (LC) is bevind dat daar 'n balansbenadering gevolg moet word tussen die opheffing van benadeelde, veral swart gemeenskappe, en die regte van die instelling en studente om die hoogste moontlike tersiêre onderrig aan te bied. Die balansbenadering is bevestig in *Coetzer and Others v Minister of Safety and Security* (2003; 3) SA 368 (LC). In die saak het die applikante, almal wit mans, geredeneer dat daar onbillik teenoor hulle gediskrimineer is deurdat hulle nie na poste wat in hulle eenheid vakant was, bevorder is nie. Die poste was geoormerk vir aangewese werknemers, maar geen aangewese werknemers het aansoek gedoen nie. Die applikante, almal hoogs opgelei, was nie toegelaat om aansoek te doen nie omdat hulle van die nie-aangewese groep was. Die regter het bevind dat die Nasionale Polisie Kommissaris nie effektiwiteit in ag geneem het met die besluit dat die mans nie na die poste bevorder mag word nie, maar slegs verteenwoordiging.

6.4.7 Legitieme verwagting

Werknemers van die nie-aangewese groep moet nie op vastetermyn-kontrakte geplaas word vir die doel van regstellende aksie nie. Werknemers van die nie-aangewese groep het 'n legitieme verwagting ten opsigte van 'n permanente aanstelling na hernuwing van 'n vastetermyn-kontrak.

Volgens Rycroft (1999:1411-1429) s die tendens van KVBA-toekennings dat wit mans geregtig is op billike arbeidspraktyke en sal hulle 'n legitieme verwagting hê ten opsigte

van 'n permanente aanstelling na die hernuwing van 'n tweede vastetermyn-kontrak ondanks die vereiste van die regstellende-aksiebeleid. Rycroft sê verder daar word toenemend bewys dat arbiters onverdraagsaam is teenoor werkgewers wat vir die doel van regstellende aksie wit werknemers slegs op tydelike kontrakte plaas. In *McInnes v Technikon Natal (2000) 21 ILJ 1138 (LC)* is die applikant op 'n kontrakbasis aangestel wat later hernu is. Die pos het permanent geword en sy is gevra om aansoek te doen – bloot as formaliteit. Die meerderheid van die keurkomitee het haar aanstelling aanbeveel. Alhoewel sy die beter kandidaat was, is 'n swartman in haar plek aangestel. Daar is bevind dat die applikant 'n legitieme verwagting gehad het om permanent aangestel te word.

In *Biggs v Rand Water (2003) 24 ILJ 1957 (LC)* het die Arbeidshof bevind dat 'n versuim om 'n tydelike werknemer in 'n permanente pos aan te stel, omdat sy "wit" is, op 'n outomaties onbillike ontslag neergekom het. Biggs is herhaaldelik vir 'n vaste termyn aangestel, wat deur die hof as opsigself onbillik beskou is.

6.4.8 Ander faktore as bloot die nasionale bevolkingsdemografie

Die volgende faktore met die stel van teikens moet ook in ag geneem word:

- Die demografie van die ekonomies aktiewe bevolking op nasionale en streeksvlak.
- Die beskikbare poel van toepaslik gekwalifiseerde persone uit die aangewese groep waaruit aanstellings of bevorderings gemaak kan word.
- Ekonomiese en finansiële faktore van toepassing op die sektor.
- Die werkgewer se huidige en beplande vakante poste.
- Die werkgewer se bepalende arbeidsomset.

6.4.9 Teikens vir nie-aangewese groep

Die eind-doelwit van die Wet op Gelyke Indiensneming is om die bevolkingsamestelling op elke posvlak in die werkplek te weerspieël. Hierdie doelwit sal net bereik kan word

indien teikens ook op die posvlakke gestel word waar die aangewese groep oorverteenvoortwoordig is. Die stel van teikens op die onderste posvlakke word nie in wetgewing vervat nie en sal met die maatskappye onderhandel moet word.

Hierdie praktyk is nie vreemd in die bedryf nie. In die mynbedryf is die stel van teikens op die onderste posvlakke 'n bekende verskynsel. Jong wittes wat die eerste keer tot die arbeidsmark toetree is met groot sukses op die onderste posvlakke, wat tradisioneel swart was, aangestel. Daar is onlangs vir die eerste keer wit vroue op hierdie posvlakke aangestel.

6.4.10 Strewe na diversiteit

Die verklarende memorandum tot die Wet op Gelyke Indiensneming maak spesifiek voorsiening daarvoor dat positiewe maatreëls aangelê moet word om 'n diverse werksmag tot stand te bring. Daar moet daarteen gewaak word dat die doelwit van verteenwoordiging nie tot gevolg het dat diversiteit in die slag bly nie. Maatskappye moet sorg dra dat die verskillende kulture in die onderneming erken word. Dit kan onder andere gedoen word deur doeltreffende veeltaligheidsprogramme in ooreenstemming met die ter saaklike grondwetlike bepalings. Die diverse mark kan net bedien word indien diversiteit binne die onderneming behoue bly.

'n Skool uit die linkse geledere in Amerika verkies die begrip kulturele diversiteit bo regstellende aksie. Hulle redeneer dat elke groep spesifieke perspektiewe kan bydra wat die organisasie kan verryk indien mense uit alle groepe aangestel word. Swartes word dus nie suiwer op grond van die gelykheidstrewe en dus hul ras aangestel nie, maar op grond van die bydrae wat hulle kan lewer in die vorm van spesifieke perspektiewe (Adam, 2000:52).

6.4.11 Alternatiewe vir die nie-aangewese groep

Maatskappye se planne vir regstellende aksie moet voorsiening maak vir alternatiewe vir die nie-aangewese groep wat deur regstellende aksie benadeel word. Die alternatiewe

kan onder meer alternatiewe loopbaanroetes, -vergoedingstelsels en – bevorderingsgeleenthede behels.

Die gebrek aan alternatiewe vir die nie-aangewese groep sal lei tot magteloosheid, wat 'n negatiewe invloed op produktiwiteit kan hê. Deur nie alternatiewe vir die nie-aangewese groep te skep nie, kan dus 'n duur opsie vir 'n maatskappy wees.

6.5 Voorgestelde goeie praktykkode

Uit bogenoemde kan die volgende goeie praktykkode voorgestel word:

Voorgestelde Goeie Praktykkode, kragtens artikel 54 van die Wet op Gelyke Indiensneming, 55 van 1998 (Konsep)

- Aangesien die Goeie Praktykkode binne die raamwerk van die Grondwet van Suid-Afrika funksioneer, gee die Kode inhoud aan die waardes soos vervat in die Grondwet en veral die gees vervat in die Grondliggende Bepalings (Hoofstuk 1) en die Handves van Regte (Hoofstuk 2, met spesiale verwysing na 9(2)) van die Grondwet. Hierdie waardes sluit vryheid, gelykheid en menswaardigheid in;
- En aangesien die Wet op Gelyke Indiensneming gelykheid vir alle werknemers, verenig in hulle diversiteit, tot gevolg moet hê;
- En aangesien werkgewers dikwels die vereistes van die Wet op Gelyke Indiensneming oorskry, omdat daar onsekerheid oor die grense van regstellende aksie bestaan;
- En aangesien regstellende aksie dikwels tot konflik en duur litigasie lei, en dit die oogmerk van versoening en harmonie benadeel;
- En aangesien 'n gesonde demokrasie vereis dat regstellende aksie breedweg positief deur lede van alle gemeenskappe beleef moet word;

- En aangesien daar aanvaar word dat die Wet op Gelyke Indiensneming nie onbillikheid teenoor die nie-aangewese groep beoog of magtig nie;

Word die volgende bindende praktykkode vir die implementering van regstellende aksie verorden:

- Hierdie Kode lê nie regsverpligtinge op nie, benewens die verpligtinge wat deur die Wet opgelê word.
 - By die toepassing van die Wet is dit verpligtend vir werkgewers om hierdie Kode (soos enige ander praktykkode wat kragtens die Wet uitgevaardig is) in ag te neem. Die Wet moet in samehang met hierdie Kode uitgelê word.
- 1 Die plaas van absolute plafonne op die posisie van werknemers van die nie-aangewese groep, op grond van die feit dat hulle tot dié groep behoort, is verbode.
 - 2 Slegs Suid-Afrikaners mag deur regstellende aksie bevoordeel word. Nie-Suid-Afrikaanse burgers kom eers vir aanstelling in aanmerking nadat dit geblyk het dat daar nie 'n geskikte Suid-Afrikaner, hetsy vanuit die aangewese of die nie-aangewese groep, vir die betrokke pos beskikbaar is nie.
 - 3 'n Werknemer mag nie, op welke wyse ook al, ontslaan word vir die doeleindes van regstellende aksie nie.
 - 4 Werknemers van die nie-aangewese groep, wat kragtens 'n vastetermyn-kontrak in diens was, het by verstryking van die dienstermyn 'n legitieme verwagting van permanente aanstelling. Werknemers van die nie-aangewese groep mag nie vir 'n onbepaalde tyd in 'n pos waarneem totdat 'n geskikte kandidaat uit die aangewese groep gevind word nie.
-

- 5 Persone wat vir die eerste maal tot die arbeidsmark toetree, word van die werking van regstellende aksie uitgesluit. Sulke persone word met betrekking tot aanstellings en bevordering en ander praktyke in die arbeidsterrein op gelyke voet hanteer, sonder enige kategorisering van aangewese of nie-aangewese groep.
 - 6 Regstellende aksie moet sodanig toegepas word dat daar 'n balans tussen doeltreffendheid en demografiese verteenwoordiging is. Openbare belang en die vereistes van regstellende aksie moet teen mekaar opgeweeg word.
 - 7 Ten einde in die algemeen aan die oogmerk van verteenwoordiging gevolg te gee en tegelykertyd aan die behoeftes van bevolkingsdiversiteit en goeie dienslewering te voldoen, moet die bevolkingsamestelling en taalvoorkeure van die betrokke gebiede en streke, en nie die nasionale demografie nie, by die stel van regstellende-aksieteikens in ag geneem word.
 - 8 Gestremdes, vroue en werknemers van die bruin en Indiër gemeenskappe moet as gelyke lede van die aangewese groepe behandel word.
 - 9 Indien 'n werkgewer op grond van benadeling tussen lede van die aangewese groep wil onderskei, moet individuele, en nie groepsbenadeling nie, in ag geneem word.
 - 10 Indien tussen lede van die aangewese groep onderskei word, moet meriete die swaarste weeg.
 - 11 Demografie mag nie die oorwegende faktor wees by die onderskeid tussen die aangewese groepe nie.
 - 12 Ten einde die uiteenlopende behoeftes van die Suid-Afrikaanse samelewing te verreken, kan instellings wat op spesifieke gemeenskappe (taal, kultureel en
-

godsdiensdig) afgestem is, die spesifieke aard van daardie gemeenskap weerspieël en sal regstellende- aksie-maatreëls daarby aanpas.

- 13 By die oorweging van die bereiking van die doelstelling van verteenwoordigendheid, moet die getal tersaaklike geskikte opgeleide persone vir die betrokke pos as maatstaf gebruik word, in plaas van die algemene bevolkingsprofiel van die land as geheel of van 'n bepaalde provinsie of streek.
- 14 As 'n persoon wat tot die nie-aangewese groep behoort op nadelige wyse deur 'n regstellende-aksieplan of -praktyke geraak word, byvoorbeeld as hy/sy in die afwesigheid van regstellende aksie bevorder sou word, behoort alternatiewe loopbaangeleenthede geskep te word.
- 15 Regstellende aksie moet nie verder gaan as wat vir die bevoordeling van die aangewese groep nodig is nie. Maatskappye moet daarteen waak om nie mense uit die aangewese groep vir onbeperkte geslagte te bevoordeel onder die dekmantel van regstellende aksie en sodoende die nie-aangewese groep onbeperk te benadeel nie.
- 16 Teikens moet ook gestel word vir die aanstelling van lede van die nie-aangewese groep op posvlakke waar die aangewese groep oorverteenwoordig is. Dit sal toegespits wees, maar nie beperk wees nie, tot die onderste posvlakke.
- 17 Ten einde die oogmerk van gelykheid soos in die Wet op Gelyke Indiensneming vervat te bereik, moet gestremde persone op alle posvlakke en poskategorieë in diens geneem, in diens gehou en bevorder word.

6.6 Samevatting

Weens Suid-Afrika se verlede is 'n klousule, die sogenaamde gelykheidsklousule, in die Grondwet aanvaar wat wetgewing moontlik maak vir die beskerming van ontwikkeling van persone wat as gevolg van diskriminasie van die verlede benadeel is. Hierdie

klousule sanksioneer regstellende aksie in Suid-Afrika. Regstellende aksie word gereguleer deur die Wet op Gelyke Indiensneming. Die Wet op Gelyke Indiensneming het ten doel om die bevolkingsamestelling in die werkplek te weerspieël. Kritiek teen die eind-doelwit in die Wet is dat dit nie ten doel het om wanbalanse reg te stel nie, maar bloot 'n demografiese doel het. Die eind-doelwit van die Wet op Gelyke Indiensneming simboliseer 'n nuwe definisie van gelykheid.

Die liberale begrip van gelykheid voor die reg maak nou plek vir gelyke uitkoms, formele gelykheid maak nou plek vir substantiewe gelykheid. Subjektiewe faktore soos die agtergrond van groepe word deel van die gelykheidsdebat en blote lidmaatskap van 'n benadeelde groep laat jou kwalifiseer vir sekere regte. Gelykheid word bewerkstellig indien die bevolkingsamestelling in die werkplek weerspieël word. Gelykheid word dus in noue samehang met verteenwoordiging gedefinieer. Kritiek teen die uitgangspunt is dat die strewe na verteenwoordiging nie in die Grondwet gevind word nie.

Vir die nie-aangewese groep se belewenis van regstellende aksie speel die subjektiewe definisie van gelykheid 'n belangrike rol. Die definiëring van regstellende aksie aan die hand van verteenwoordiging definieer die nie-aangewese groep in praktyk uit die definisie van gelykheid. Ongelykheid bestaan daar waar die nie-aangewese groep oorverteenvoedig is. Gelykheid bied dus baie min beskerming vir die nie-aangewese groep. Gelykheid beteken dus nie gelyke behandeling vir die nie-aangewese groep nie, maar juis ongelyke behandeling met die oog op verteenwoordiging. Indien gelykheid in die lig van hierdie definisie verstaan word, sal daar baie meer begrip wees vir die totale gevoel van magteloosheid wat die nie-aangewese groep ervaar.

Maatskappye gaan dikwels in diens van die idee van verteenwoordiging verder as wat die Wet van hulle verwag. Die hoewe het sekere beginsels uitgekristalliseer wat verteenwoordiging balanseer. Weens die politieke klem op verteenwoordiging is maatskappye dikwels onbewus van die beginsels en implementeer hulle regstellende aksie onwettig en met geen diskresie of begrip vir die legitieme verwagting van die nie-aangewese groep nie. Indien die legitieme verwagting van die nie-aangewese groep

geïgnoreer word en blote menslike hantering van regstellende aksie oorboord gegooi word, het gelykheid net 'n positiewe betekenis vir 'n deel van die samelewing.

In die lig hiervan is die goeie praktykkode ontwikkel. Die kode is binne die statutêre raamwerk van Suid-Afrika ontwikkel.

Die kode is 'n positiewe benadering tot 'n dilemma in Suid-Afrika. Die kode het groot simboliese waarde en is implementeerbaar omdat dit in ooreenstemming is met die Wet op Gelyke Indiensneming. Die kode kan van groot waarde vir Suid-Afrikaanse maatskappye wees en kan help dat litigasie oor regstellende aksie beperk word. Die kode kan 'n sein na die nie-aangewese groep stuur dat hulle nie tweedeklasburgers in Suid-Afrika is nie. Die kode is 'n instrument waardeur konsensus dalk tussen onverwagte vennote kan ontstaan.

Die doel van die kode is om, in ooreenstemming met die doelwit van hierdie studie, rigting aan maatskappy te gee ten opsigte van hoe om regstellende aksie, binne die statutêre raamwerk van Suid-Afrika, so toe te pas dat aliënasie van die nie-aangewese groep beperk word.

Hoofstuk 7

Ontleding en bespreking van die vernaamste empiriese bevindinge

7.1 Inleiding

Die doel van die empiriese ondersoek is om die navorsingsprobleem onder die loep te neem en die doelstellings van die studie verder toe te lig.

Volgens die navorsingsprobleem moet bepaal word of die ingreep wat regstellende aksie in Suid-Afrika op die wêreld van werk van die nie-aangewese groep maak, aliënasië van dié groep tot gevolg het.

In die lig van die navorsingsprobleem is twee doelstellings geformuleer. Die eerste doelstelling fokus op regstellende aksie en aliënasië van die nie-aangewese groep. Die tweede doelstelling fokus op die ontwikkeling van riglyne vir werkgewers om 'n nie-gealiëneerde staat te skep.

Ten einde hierdie doelstellings te bereik, is 'n vraelys ontwerp. Die doel van die vraelys is om die invloed van aliënasië op die nie-aangewese groep te ondersoek. Die respondente is ook gevra om voorstelle aan die hand te doen oor hoe regstellende aksie toegepas kan word sonder om die nie-aangewese groep te vervreem.

Die empiriese studie is met 'n volledige teoretiese onderbou voorafgegaan om aan die doelstellings van die studie te beantwoord. In Hoofstuk 2 is die betekenis van werk en die begrip *aliënasië* ondersoek. In Hoofstuk 3 is die teoretiese ontwikkeling van aliënasië tot verbondenheid gevolg. In Hoofstuk 4 is die begrip *regstellende aksie* ondersoek. In Hoofstuk 5 is 'n internasionale vergelyking van regstellende aksie gedoen en in Hoofstuk 6 is 'n voorstel vir 'n goeie praktykkode ontwikkel. In Hoofstuk 8 word 'n

skema ontwikkel wat riglyne aan werkgewers verskaf ten opsigte van hoe om werknemers van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid te lei.

Vir die doel van hierdie studie word sterk op Seeman (1959:784-791) se teorie rakende aliënasië gesteun, aangesien verskeie navorsers Geyer & Heinz (1991:215), Winslow (1976:109), Haasbroek (1983:79) en Bekker (1974:66) die teorie van Seeman (1959:784-791) as die basis beskou vir die meeste studies oor aliënasië (die relevansie van Seeman (1959:784-791) se aliënasië-teorie is meer volledig in Hoofstuk 2.5 bespreek). Die empiriese ondersoek steun swaar op die teorie van Seeman (1959:784-791) en toets of respondente 'n gevoel van magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië met die toepassing van regstellende aksie ervaar.

Die bevindinge van die empiriese studie sal met die literatuurstudie vergelyk word om te bepaal of daar verbande voorkom.

7.2 Navorsingsontwerp

7.2.1 Navorsingsmetode en meetinstrument

Die teoretiese gedeelte van die studie is opgevolg, aangevul en ondersteun deur 'n empiriese ondersoek. Die empiriese ondersoek is tweeledig van aard. In die eerste plek is die aliënasiëvlakke van die nie-aangewese groep ondersoek. Hierdie ondersoek sluit aan by die eerste doelstelling van die studie. Tydens die ondersoek is vraelyste gebruik. Die respondente het geleentheid gekry om kommentaar te lewer.

In die tweede plek is gepoog om riglyne vir die ondersoekmaatskappy te ontwikkel met die oog daarop om die aliënasiëprobleem te probeer oplos. Die respondente is gevra om riglyne vir die billike toepassing van regstellende aksie te voorsien.

Die resultaat van die empiriese studie sal aangebied word en met die hulp van die teoretiese gedeelte ontleed word om te bepaal of die aliënasiëvariante by respondente bestaan en watter riglyne ontwikkel kan word om die aliënasië die hoof te bied. Die

teorie en die empiriese studie sal vergelyk word en afleidings sal daaruit gemaak word om aan die doelstellings van die studie te beantwoord.

7.2.2 Ondersoekgroep

Werknemers van die nie-aangewese groep by Suid-Afrika se elektrisiteitsvoorsiener, Eskom, is ondersoek. Daar is besluit om posvlakke B en C by die studie in te sluit. Posvlak B verteenwoordig hoofsaaklik ambagsmanne en klerke en posvlak C junior lynbestuur. Daar is op die posvlakke besluit omdat die meeste nie-aangewese werknemers op die posvlakke teenwoordig is en omdat dit nie bestuur, wat betrokke is by die implementering van regstellende aksie, insluit nie. Die data van hierdie posvlakke is aan die navorser beskikbaar gestel. Daar is besluit op Eskom omdat die maatskappy bekend is vir sy progressiewe beleid ten opsigte van regstellende aksie.

7.2.3 Werkswyse

’n Vraelys is aan die hand van die teorie ontwikkel. Die vraelys is reeds in die navorser se meestergraadstudie gebruik. Tydens die ontwikkelingsfase is daar besluit om ’n loodsondersoek te onderneem. In hierdie loodsondersoek is 12 Eskom-vakbondverteenwoordigers gebruik. Die navorser was tevrede met die loodsgroep se respons op die vraelys. Die vraelys is in Engels en Afrikaans vir die respondente aangebied. Enkele aanpassings is aan die vraelys gemaak met die oog op die PhD-studie. Nadat die vraelys afgeneem is, is daar weer aanpassings gemaak aan sekere faktore. Die aanpassings word volledig later in die hoofstuk bespreek.

’n Ewekansige steekproef van 15% werknemers uit die nie-aangewese groep is getrek. As gevolg van Eskom se goeie elektroniese stelsel is die vraelyste elektronies aan die navorsingsgroep uitgestuur en terugontvang. Die vraelys is per hand versprei aan persone wat nie toegang tot die elektroniese fasiliteit het nie.

Daar is 7 100 werknemers uit die nie-aangewese groep in posvlakke B en C. 1 080 vraelyste is uitgestuur. ’n Getal van 312 vraelyste is terug ontvang, wat ongeveer 35%

verteenwoordig. Die rede waarom sekere respondente nie hulle vraelyste teruggestuur het nie, is nie bekend nie, maar daar word vermoed dat die feit dat 'n groot aantal van hulle skofwerkers is, 'n groot rol gespeel het. In die lig van die sensitiewe aard van die ondersoek en werkswyse wat gevolg is, word hierdie respons as bevredigend beskou.

Die resultate van hierdie ondersoek kan nie as verteenwoordigend van Suid-Afrika of van Eskom gesien word nie, maar weerspieël slegs die belewenis van aliënasie van die ondersoekgroep.

Aanvullend tot die vraelys is die respondente gevra om verdere vrae, met 'n oop einde, oor die ontwikkeling van riglyne vir die werkgewer, te beantwoord. Die vrae is ook opgestel aan die hand van die variante van Seeman en poog om riglyne vir die werkgewer te verkry.

7.2.4 Die vraelys

Die vraelys is opgestel uit die teoretiese inligting en steun op Seeman (1959:784-791) se aliënasievariante (die vraelys is as Bylaag A aangeheg).

- Vrae 1-5 is biografiese inligting
- Vrae 6-11 het ten doel om magteloosheid te bepaal
- Vrae 12-17 het ten doel om normloosheid te bepaal
- Vrae 18-20 het ten doel om betekenisloosheid te bepaal
- Vrae 23-27 het ten doel om isolasie te bepaal
- Vrae 28-32 het ten doel om selfaliënasie te bepaal
- Vrae 33-35 is algemene vrae

7.3 Ontledingstegnieke

Die empiriese bevindinge, soos verkry uit die vraelyste, en kommentaar is in oorleg met die Statistiese Konsultasiediens asook die WorkWell Navorsingseenheid, van die Noordwes-Universiteit ontleed. Die verwerking sluit in die verskaffing van data waaruit

frekwensies en tabelle opgestel is (Steyn, 1999). Die Statistiese Konsultasiediens maak van die SAS-stelsel gebruik, terwyl die WorkWell Navorsingseenheid van die SPSS-stelsel gebruik maak.

Die ontledingstegnieke sal eerstens bespreek word. Daarna sal die bevindinge op 'n sistematiese wyse aangebied en in die volgorde van die vraelys bespreek word. Die kommentare word ook aan die hand van die aliënasiëvariante bespreek.

Die inligting word met die teoretiese hoofstukke geïntegreer en aan die hand van die teoretiese onderbou ontleed.

7.3.1 Konstruktiviteit

Statistiese berekenings is gedoen om die konstruktiviteit van die vraelys te bepaal. Soos reeds genoem, is die vraelys ontwerp rondom die aliënasiëvariante van Seeman. Daar is 'n konstruktiviteitsoefening gedoen om te bepaal of die items van die verskillende variante 'n enkele faktor onttrek en om die kommunaliteite van die items te bepaal. By twee variante, naamlik betekenisloosheid en normloosheid, het die faktoranalise aangedui dat die relevante items twee faktore onttrek. Drie items, naamlik vraag 17 (uit betekenisloosheid), 21 en 22 (uit normloosheid) is geïdentifiseer wat ander dimensies meet as die ander items in die spesifieke faktor. Die items is uit die onderskeie faktore onttrek. Die gevolg was dat die konstruktiviteit van die variante versterk is. Daar kan dus met vrymoedigheid gesê word dat 'n groot deel van die totale variansie deur die faktore verklaar word (66.45%). Die korrelasies tussen die items is ook hoog, met ander woorde die items in 'n spesifieke faktor meet almal dieselfde dimensie. Faktor een meet dus die dimensie magteloosheid, faktor twee meet die dimensie normloosheid, faktor drie meet die dimensie betekenisloosheid, faktor vier meet die dimensie isolasie en faktor vyf meet die dimensie selfaliënasië. Vrae 17, 21 en 22 sal onder die punt algemeen bespreek word aangesien dit wel belangrike data met betrekking tot die populasie se siening van aliënasië bevat.

7.3.2 Cronbach Alpha-waardes

Die Cronbach Alpha-waardes van die onderskeie faktore is bepaal om die interne konsekwentheid aan te dui. Met die onttrekking van vrae 17, 21 en 22 is by al die faktore 'n goeie Cronbach Alpha-waarde gevind. Dit is veral bevredigend vir 'n nuwe vraelys. 'n Aanvaarbare Cronbach Alpha-waarde word as 0,5 beskou, maar hoe hoër hoe beter.

Tabel 9: Cronbach Alpha-waardes

Faktor	Cronbach Alpha-waarde
Magteloosheid	0.678
Normloosheid	0.653
Betekenisloosheid	0.751
Isolasie	0.602
Selfaliënasië	0.767

In die tabel kan gesien word dat Betekenisloosheid en Selfaliënasië die hoogste Cronbach Alpha-waardes getoon het. Normloosheid en Magteloosheid het ietwat laer waardes vertoon, terwyl Isolasie die laagste waarde vertoon. Vir die doel van hierdie navorsing word die waardes aanvaarbaar geag, aangesien die identifisering van individuele en samestellende komponente kan bydra tot die beskrywing van aliënasië.

7.3.3 Gemiddelde Interitem-korrelasie

Die gemiddelde interitem-korrelasies is bereken om te bepaal hoe sterk of swak items binne die faktore met mekaar verband hou. Die ideale waarde is tussen 0.15 en 0.5. Al die waardes van die items binne die faktore lê binne die verlangde afsnypunte.

Tabel 10: Interitem-korrelasie

Faktor	Waarde
Magteloosheid	0,5
Normloosheid	0,26
Betekenisloosheid	0,39
Isolasie	0,25
Selfaliënasië	0,21

Daar kan uit die tabel afgelees word dat al die gemiddelde interitem-korrelasies aanvaarbaar voorkom. Slegs Magteloosheid het 'n relatief hoë korrelasie getoon, wat kan dui op oorbodige items binne hierdie faktor.

7.3.4 Beskrywende statistiek en gemiddeldes

Die navorser wou bepaal of daar spesifieke faktore is wat hoër meet as ander. Dit kan help om gefokusde intervensies te ontwikkel. Om dit te bepaal is die gemiddeldes van die faktore bepaal. Uit die statistiek word afgelei dat normloosheid die hoogste gemiddeld en selfaliënasië die laagste gemiddeld toon. Die verskil in die gemiddeldes van die faktore is egter so klein dat dit nie werklik op uitskieters dui wat gebruik kan word nie.

Tabel 11: Beskrywende statistiek en gemiddeldes

Faktor	Minimum waarde	Maksimum waarde	Gemiddeld
Magteloosheid	1.67	4.0	3.49
Normloosheid	2.00	4.0	3.52
Betekenisloosheid	1.67	4.0	3.25
Isolasie	1.75	4.0	3.25
Selfaliënasië	1.20	4.0	3.03

7.3.5 Faktorkorrelasie

Die korrelasie tussen die faktore is ook bepaal. 'n 0.01-peil van betekenis is gebruik. Die korrelasies tussen die faktore van die vraelys wissel tussen 0.4 en 0.67. Die korrelasie tussen die faktore is dus besonder hoog en toon 'n sterk verwantskap tussen die faktore. Daaruit kan afgelei word dat die faktore waarskynlik een onderliggende dimensie meet. In hierdie studie is die waarskynlike dimensie *aliënasie*.

Tabel 12: Faktorkorrelasie

	Magte- loosheid	Norm- loosheid	Betekenis- loosheid	Isolasie
Normloos- heid	0.6			
Betekenis- loosheid	0.4	0.51		
Isolasie	0.49	0.53	0.60	
Self- aliënasie	0.59	0.47	0.46	0.68

In die tabel kan gesien word dat die sterkste verband tussen die dimensies Selfaliënasie en Isolasie bestaan, terwyl die dimensies Betekenisloosheid en Magteloosheid die swakste met mekaar verband hou.

7.3.6 Biografiesegroep-verskille

Die effek en bestaan van afwykings tussen verskillende subgroepe binne die populasie is getoets. Dit is om te bepaal of daar verskillende belewenisse van aliënasie tussen verskillende subgroepe is. Dit is veral belangrik om die afwykings tussen mans en vroue te bepaal. Vroue is deel van die aangewese groep en behoort 'n meer positiewe belewenis van regstellende aksie te weerspieël. Daar is bestaande praktyk en regspraak

wat wit vroue agter in die ry van die aangewese groep plaas. Dit kan moontlik hulle belewenis van regstellende aksie beïnvloed. Daar is ook gekyk na die verskillende taalgroepe binne die nie-aangewese groep en laastens is daar ook ingegaan op die verskil in belewenis van die verskillende ouderdomsgroepe.

7.3.6.1 Geslag

Die **geslagsverdeling** van die respondente wat by die vraelys betrek is, is soos volg:

- 62,18% van die respondente is mans
- 37,82% van die respondente is vroue

Die verskil tussen mans en vroue betreffende faktore wat die verskillende dimensies van aliënasië toets, is soos volg:

Tabel 13: Verskil tussen mans en vroue

Faktor	Afwyking	Effek
Magteloosheid	0,28	Medium effek
Normloosheid	0,27	Medium effek
Betekenisloosheid	0,37	Medium effek
Isolasie	0,31	Medium effek
Selfaliënasië	0,28	Medium effek

Die doel van die bepaling van die afwyking tussen die geslagte is om vas te stel of daar 'n verskil in die belewenis van magteloosheid, normloosheid, betekenisloosheid, isolasie en selfaliënasië bestaan. 'n Afwyking van 0-0,2 dui op 'n klein effek, 0,2-0,5 op 'n medium effek en 0,5-0,8 op 'n groot effek (dus prakties betekenisvol).

Daar is geen afwyking tussen mans en vroue wat 'n groot effek het nie. Dit bevestig die uitgangspunt dat wit vroue hulle as deel van die nie-aangewese groep beleef.

7.3.6.2 Taal

Wat taal betref, is die verskille van 'n medium effek, met die uitsondering van betekenisloosheid, wat 'n klein effek het. Die verskille van die belewenis van aliënasie, tussen die taalgroepe is van so 'n aard dat dit nie prakties betekenisvol is nie. Van die respondente was 193 Afrikaans-, en 43 Engelssprekend.

Tabel 14: Verskil tussen Afrikaans en Engels

Faktor	Afwyking	Effek
Magteloosheid	0,28	Medium effek
Normloosheid	0,45	Medium effek
Betekenisloosheid	0,06	Klein effek
Isolasie	0,29	Medium effek
Selfaliënasie	0,29	Medium effek

7.3.6.3 Ouderdom

Daar is ook vergelykings gedoen om die verskil in belewenis van die verskillende ouderdomsgroepe te bepaal. Al die verskillende ouderdomsgroepe is per faktor met mekaar vergelyk. Anders as by taal en geslag is daar heelwat afwykings wat betekenisvol is met 'n groot effek. 'n Afwyking van 0-0,2 dui op 'n klein effek, 0,2-0,5 op 'n medium effek en 0,5-0,8 op 'n groot effek (dus prakties betekenisvol).

Die verspreiding van die verskillende ouderdomsgroepe lyk soos volg:

Tabel 15: Aantal in ouderdomsgroep

Ouderdomsgroep	Aantal
18-29	13
30-39	71
40-49	130
50-59	79
60+	13

Die vergelyking tussen die verskillende ouderdomsgroepe per faktor lyk soos volg. Die gevalle waar die afwyking prakties betekenisvol is, is gemerk:

Tabel 16: Die verskil tussen ouderdomsgroep**Magteloosheid**

Ouderdom	Afwyking
18-29 v 30-39	0.26
18-29 v 40-49	0.79
18-29 v 50-59	0.37
18-29 v 60+	0.56
30-39 v 40-49	0.44
30-39 v 50-59	0.08
30-39 v 60+	0.21
40-49 v 50-59	-0.39
40-49 v 60+	-0.25
50-59 v 60+	0.15

Normloosheid

Ouderdom			Afwyking
18-29	v	30-39	0.06
18-29	v	40-49	0.13
18-29	v	50-59	-0.06
18-29	v	60+	-0.87
30-39	v	40-49	0.07
30-39	v	50-59	-0.12
30-39	v	60+	-0.76
40-49	v	50-59	-0.19
40-49	v	60+	-0.82
50-59	v	60+	-0.62

Betekenisloosheid

Ouderdom			Afwyking
18-29	v	30-39	-0.26
18-29	v	40-49	0.06
18-29	v	50-59	-0.15
18-29	v	60+	-0.98
30-39	v	40-49	0.28
30-39	v	50-59	0.09
30-39	v	60+	-0.60
40-49	v	50-59	-0.20
40-49	v	60+	-0.80
50-59	v	60+	-0.66

Isolasie

Ouderdom			Afwyking
18-29	v	30-39	-0.14
18-29	v	40-49	-0.13
18-29	v	50-59	-0.73
18-29	v	60+	-1.09
30-39	v	40-49	0.02
30-39	v	50-59	-0.42
30-39	v	60+	-0.55
40-49	v	50-59	-0.49
40-49	v	60+	-0.65
50-59	v	60+	-0.18

Selfaliënasie

Ouderdom			Afwyking
18-29	v	30-39	-0.20
18-29	v	40-49	0.01
18-29	v	50-59	-0.57
18-29	v	60+	-0.62
30-39	v	40-49	0.21
30-39	v	50-59	-0.27
30-39	v	60+	-0.43
40-49	v	50-59	-0.49
40-49	v	60+	-0.63
50-59	v	60+	-0.16

Daar is veertien vergelykings waarvan die afwyking 'n groot effek het. Met die uitsondering van twee vergelykings is die 60+ jaargroep by al die afwykings met 'n groot effek betrokke. By al vyf die faktore het die vergelyking tussen die 18-29 jaargroep en die 60+ groep 'n groot effek getoon.

Die 18-29 jaargroep en 60+ jaargroep is uit die beskrywende statistiek verder ontleed. Daar moet in die eerste plek daarop gelet word dat die groep uit 13 elk van die totale populasie bestaan. Die klein getal kan 'n invloed op die betroubaarheid van die data hê.

Tabel 17: Vergelyking tussen ouderdomme 18-29 en 60+jaar

	Aantal (N)	Gemid- deld	Mini- mum	Maksi- Mum
Magteloosheid				
18-29 jaar	13	3.29	2.6	4.0
60+ jaar	13	3.49	2.83	4.0
Normloosheid				
18-29 jaar	13	3.16	2.67	4.0
60+ jaar	13	2.83	2.33	3.33
Betekenisloosheid				
18-29 jaar	13	3.15	2.6	3.6
60+ jaar	13	2.75	1.8	3.4
Isolasie				
18-29 jaar	13	3.12	2.6	4.0
60+ jaar	13	2.7	2.4	3.4
Selfaliënasie				
18-29 jaar	12	2.92	2.4	4.0
60+ jaar	12	2.53	1.2	3.4

Uit die beskrywende statistiek kan afgelei word dat die jong ouderdomsgroep normloosheid, betekenisloosheid, isolasie en selfaliënasie betekenisvol meer intens as die 60+ jaargroep beleef. Uit die vergelykende statistiek word afgelei dat die effek van die verskil in al die gevalle groot is. Die afleiding wat daaruit gemaak kan word is dat jongmense, waarskynlik omdat hulle loopbane nog vir hulle voorlê, regstellende aksie meer intens beleef. Ouer mense is nader aan aftrede en die bedreiging van regstellende aksie is nie so intens nie. Die interessante van die statistiek is dat die afwyking ten opsigte van magteloosheid 'n groot effek toon. Die verskil is net dat die effek omgekeer

is. In die geval van magteloosheid is die gemiddeld van die jong groep kleiner as dié van die ouer groep. In vergelyking met al die ander groepe voel die jongmense die minste magteloos. Dit kan 'n aanduiding wees daarvan dat die jongmense nie bloot moet opgegee het nie.

Om die vergelyking tussen ouderdomme af te sluit is 'n gemiddeld van die **totale aantal faktore** per ouderdomsgroep bereken:

Tabel 18: Gemiddeld van faktore per ouderdomsgroep

Ouderdomsgroep (jaar)	Totale gemiddeld
18-29	3.13
30-39	3.09
40-49	3.20
50-59	3.01
60+	2.86

Indien die totale aantal faktore in ag geneem word, het die ouderdomsgroep 40-49 die hoogste gemiddeld. Hulle is ook die tradisionele, middeljarige witmans, groep. Kort op die groep se hakke is die 18-29-jaargroep. Die groep met die laagste gemiddeld is die 60+ jaargroep.

7.4 Navorsingsbevindinge

7.4.1 Magteloosheid

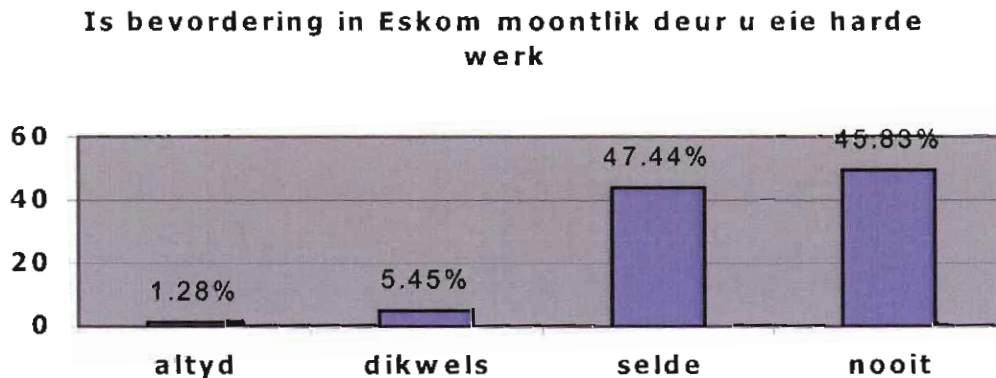
Vraag 6-11 toets verskillende elemente van die aliënasievariant, *magteloosheid*. Magteloosheid ontstaan wanneer daar 'n teenstrydigheid ontstaan tussen wat die individu beheer en wat die individu voel hy behoort te beheer. Dit ontstaan wanneer die individu voel dat hy nie die uitkoms wat hy verlang, deur sy eie gedrag kan bepaal nie (Seeman, 1959:784-791; Bekker, 1974:69).

Vraag 6: Is bevordering in Eskom moontlik deur u eie harde werk?

Magteloosheid ontstaan volgens Seeman (1959:784-791) wanneer die individu nie die uitkoms wat hy in die oog het, deur sy eie gedrag kan bepaal nie. Die individu beleef 'n teenstrydigheid tussen wat hy beheer en wat hy behoort te beheer. Vraag 6 toets die ondersoekgroep se beheer oor bevordering deur die individu se eie gedrag.

- 1,28% respondente voel dat bevordering in Eskom altyd deur harde werk moontlik is.
- 5,45% respondente voel dat bevordering dikwels deur harde werk moontlik is.
- 47,44% respondente voel dat bevordering in Eskom selde deur harde werk moontlik is.
- 45,83% respondente voel dat bevordering in Eskom nooit deur harde werk moontlik is nie.

Figuur 11: Vraag 6



Uit bogenoemde kan afgelei word dat die ondersoekgroep 'n gevoel van magteloosheid sal beleef omdat die individu van mening is dat hy nie deur sy eie gedrag bevorder kan word nie (45,83% nooit en 47,44% selde). Vir sy bevordering is die individu oorgelewer aan 'n eksterne lokus van beheer. Bevordering word dus beperk deur die ingreep van eksterne faktore soos regstellende aksie.

Vraag 7: Kan u steeds u persoonlike doelstellings in die werkplek bereik?

Volgens Seeman (1959:784) sal werknemers wat 'n gevoel van magteloosheid ervaar, geen rede daarvoor insien om doelwitte na te streef nie, aangesien hulle hul toekoms sien asof dit deur kragte buite hulle beheer bepaal word. Die doel van Vraag 7 is om te toets of die ondersoekgroep steeds voel dat persoonlike doelwitte in die werkplek nagestreef kan word. Die respondente het soos volg op die vraag gereageer:

- 4,13% van die respondente het aangedui dat hulle in hoë mate hulle persoonlike doelstellings in die werkplek kan bereik.
- 22,22% van die respondente het aangedui dat hulle in 'n mate hulle persoonlike doelstellings kan bereik.
- 43,81% van die respondente het aangedui dat hulle in mindere mate hulle persoonlike doelstellings kan bereik.
- 29,84 van die respondente het aangedui dat hulle glad nie hulle persoonlike doelstellings in die werkplek kan bereik nie.

Tabel 19: Vraag 7 – Kan u steeds u persoonlike doelstellings in die werkplek bereik?

Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	13	4.13	13	4.13
2	70	22.22	83	26.35
3	138	43.81	221	70.16
4	94	29.84	315	100.00

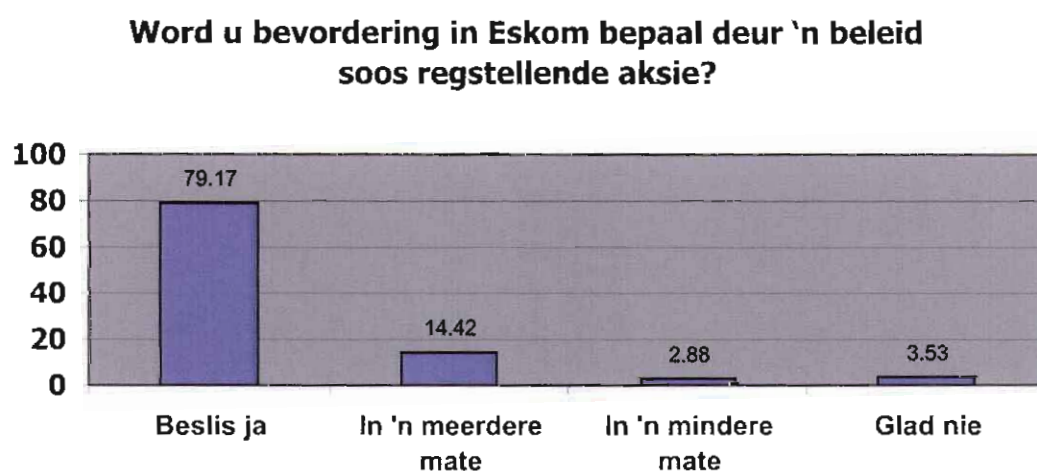
Dit is duidelik dat die oorgrote meerderheid van die ondersoekgroep voel dat hulle nie hul persoonlike doelwitte in die werkplek kan bereik nie (29,84% glad nie en 43,81% in mindere mate). 'n Gevoel van magteloosheid kan gevolglik hieruit ontstaan en doelstellings sal nie meer nagestreef word nie.

Vraag 8: Word u bevordering in Eskom bepaal deur 'n beleid soos regstellende aksie?

Volgens Olen en Barry (1991:306) sal werknemers magteloos voel indien werkers voel dat hulle nie meer deur hulle eie werk hulle bevordering kan bewerkstellig nie en dat hulle toekoms in die maatskappy deur 'n stelsel buite hulleself bepaal word. Blauner (1964:16) sluit hierby aan en waarsku dat indien 'n werker voel dat hy deur 'n onpersoonlike stelsel beheer word, dit tot magteloosheid sal lei. Vraag 8 gaan in op die vraag of die onderzoekgroep beleef dat hulle bevordering deur 'n stelsel buite hulle beheer bepaal word.

- 79,17% van die onderzoekgroep voel dat hulle bevordering beslis deur 'n beleid van regstellende aksie bepaal word.
- 14,42% van die onderzoekgroep voel dat hulle bevordering in meerdere mate deur 'n beleid van regstellende aksie bepaal word.
- 2,88% van die onderzoekgroep voel dat hulle bevordering in mindere mate deur 'n beleid van regstellende aksie bepaal word.
- 3,53% van die onderzoekgroep voel dat hulle bevordering glad nie deur 'n beleid van regstellende aksie bepaal word nie.

Figuur 12: Vraag 8



Die resultate toon dat die onderzoeksgroep sterk daaroor voel dat hulle bevordering deur 'n beleid van regstellende aksie bepaal word (79,17% beslis en 14,42% in meerdere mate). Hulle sal magteloos voel omdat hulle glo dat hulle toekoms in Eskom deur 'n stelsel buite hulleself bepaal word.

Vraag 9: Kan u 'n invloed uitoefen op Eskom se regstellende-aksiebeleid?

Volgens Seeman (1959:784-791) sal 'n individu se onvermoë om sosio-politieke gebeurtenisse te beïnvloed tot 'n gevoel van magteloosheid lei. Die individu voel magteloos, aangesien hy nie gebeure deur sy gedrag kan beïnvloed nie (Bekker, 1974:69). Die ingreep op 'n gebeurtenis hang dus nie van die individu af nie, maar is afhanklik van kanse, geluk of manipulerings. Harvey (1975:218) sluit hierby aan en sê dat magteloosheid ervaar kan word indien die individu geen beheer oor werksomstandighede, die werkproses en bestuursbesluite het nie. Soos Harvey (1975:218) lê Van der Merwe (1987:32) klem op magteloosheid as die onvermoë om die werkproses te beïnvloed. Vraag 9 bepaal of die onderzoeksgroep voel dat hulle die sosio-politieke gebeurtenis in die werkplek kan beïnvloed. Daar word ook bepaal of die onderzoeksgroep die proses van regstellende aksie of bestuursbesluite wat daarop van toepassing is, kan beïnvloed.

- 0% respondente voel dat hulle in 'n hoë mate 'n invloed op Eskom se beleid van regstellende aksie kan uitoefen.
- 0,64% respondente voel dat hulle in 'n mate 'n invloed op Eskom se beleid van regstellende aksie kan uitoefen.
- 7,69% respondente voel dat hulle in mindere mate 'n invloed op Eskom se beleid van regstellende aksie kan uitoefen.
- 91,67% respondente voel dat hulle glad nie 'n invloed op Eskom se beleid van regstellende aksie kan uitoefen nie.

Tabel 20: Vraag 9 – Kan u 'n invloed uitoefen op Eskom se regstellende-aksiebeleid?

Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1				
2	2	0.64	2	0.64
3	24	7.69	26	8.33
4	286	91.67	312	100.00

Uit die resultate kan afgelei word dat die onderzoekgroep voel dat hulle geen invloed kan uitoefen op Eskom se beleid van regstellende aksie nie (91,67% glad nie en 7,69% in mindere mate). Die onderzoekgroep sal magteloos voel omdat hulle nie die sosio-politieke omstandighede waarbinne hulle hulle bevind, kan beïnvloed nie.

Vraag 10: Voel u dat bevordering in Eskom volgens meriete geskied?

Rossouw (1999:39) waarsku dat die onsensitiewe toepassing van regstellende aksie daartoe lei dat die nie-aangewese groep gedemoraliseer word, aangesien hulle moontlik kan ervaar dat hulle bydraes nie erken of waardeer word nie. Hierdie siening van Rossouw sluit aan by Vraag 10 wat bepaal of die onderzoekgroep voel dat bevordering volgens meriete geskied. Vraag 10 sluit ook aan by Vraag 8, waar bepaal word of die onderzoekgroep beleef dat hulle deur 'n stelsel buite hul mag beheer word.

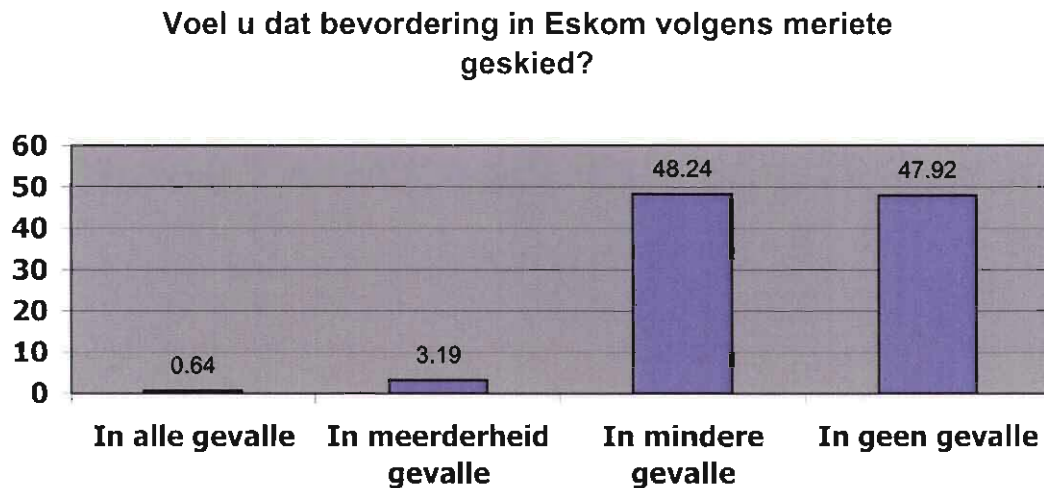
Volgens Blauner (1964:16) is 'n werknemer magteloos wanneer hy deur ander mense of deur 'n onpersoonlike stelsel gemanipuleer word.

Die resultate van die vraelys is soos volg:

- 0,64% van die respondente voel dat bevordering in Eskom in alle gevalle volgens meriete geskied.
- 3,19% van die respondente voel dat bevordering in Eskom in die meerderheid gevalle volgens meriete geskied.

- 48,24% van die respondente voel dat bevordering in Eskom in die minderheid gevalle volgens meriete geskied.
- 47,92% van die respondente voel dat bevordering in Eskom in geen gevalle volgens meriete geskied nie.

Figuur 13: Vraag 10



Daar kan afgelei word dat die oorgrote meerderheid van die ondersoekgroep voel dat bevordering nie volgens meriete geskied nie (47,92% in geen gevalle en 48,24% in die minderheid gevalle). Die ondersoekgroep sal magteloos voel omdat hulle voel dat hulle bydraes nie erken word nie en dat hulle deur 'n onpersoonlike stelsel beheer word.

Vraag 11: Voel u dat u van mag ontnem is?

Vraag 11 toets die kern van magteloosheid, naamlik die onvermoë om op te tree, omdat die individu van mag ontnem is as gevolg van regstellende aksie. Dit sluit aan by Vrae 6-10, naamlik die individu se onvermoë om deur sy eie gedrag sy uitkoms te bepaal.

- 57,23% van die respondente voel dat hulle in 'n hoë mate voel dat hulle van hulle mag ontnem is.
- 33,12% van die respondente voel dat hulle in 'n mate van hulle mag ontnem is.

- 8,36% van die respondente voel dat hulle in mindere mate van hulle mag ontnem is.
- 1,29% van die respondente voel dat hulle glad nie van hulle mag ontnem is nie.

Tabel 21: Vraag 11 – Voel u dat u van mag ontnem is?

Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	178	57.23	178	57.23
2	103	33.12	281	90.35
3	26	8.36	307	98.71
4	4	1.29	311	100.00

Bogenoemde sluit aan by vraag 6-10 dat daar 'n groot mate van magteloosheid by die ondersoekgroep bestaan omdat hulle deur 'n stelsel buite hulself beheer word en hulle handeling nie deur hulle eie gedrag bepaal kan word nie.

7.4.2.1 Normloosheid

Normloosheid vind neerslag in die afwesigheid van 'n gemeenskaplike normkompleks wat mense se handeling voorskryf. Vrae 12 –17 toets normloosheid as aliënasiëvariant. Vraag 17 is aan die faktor onttrek en gaan onder die algemene vrae bespreek word (sien bespreking in 8.3.1). Volgens Durkheim (Haasbroek, 1983:73) is normloosheid tipies van 'n gedifferensieerde samelewing omdat 'n gemeenskaplike normkompleks afwesig is.

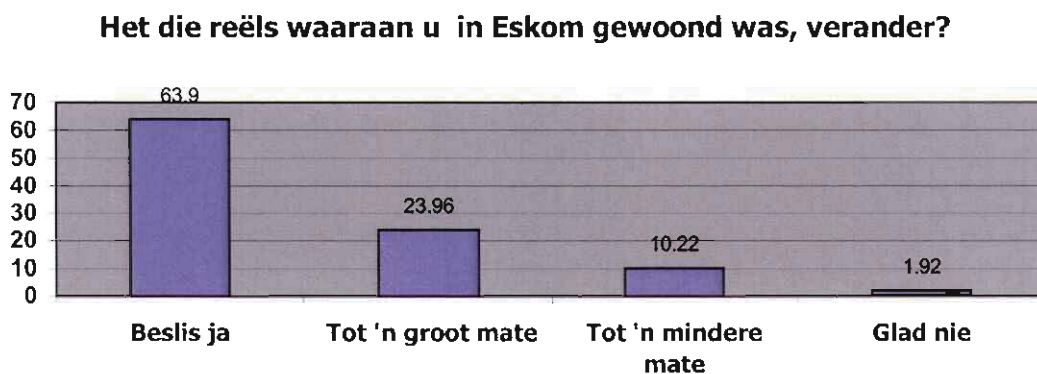
Vraag 12: Het die reëls waaraan u in Eskom gewoond was, verander?

Die oogmerk van Vraag 12 is om te toets of die ondersoekgroep beleef dat die reëls waaraan hulle in Eskom gewoond was, verander het. Volgens Seeman (1959:787) sal normloosheid intree indien die norme waaraan die individu gewoond was, afgetakel word.

- 63,90% van die respondente voel dat die reëls waaraan hulle in Eskom gewoond was, beslis verander het.

- 23,96% van die respondente voel dat die reëls waaraan hulle in Eskom gewoond was, in 'n groot mate verander het.
- 10,22% van die respondente voel dat die reëls waaraan hulle in Eskom gewoond was, in mindere mate verander het.
- 1,92% van die respondente voel dat die reëls waaraan hulle in Eskom gewoond was, glad nie verander het nie.

Figuur 14: Vraag 12



Uit bogenoemde kan afgelei word dat die onderzoekgroep voel dat die reëls waaraan hulle in Eskom gewoond was, verander het (63,90% dui op 'n besliste verandering en 23,96% op 'n groot mate van verandering). Dit kan tot betekenisloosheid lei, omdat die norme waaraan die onderzoekgroep gewoond was, afgetakel is.

Vraag 13: Voel u gerus oor die manier waarop Eskom regstellende aksie toepas?

Vraag 13 se oogmerk is om te bepaal of die onderzoekgroep gerus voel oor die manier waarop regstellende aksie toegepas word. Die afwesigheid van 'n gemeenskaplike normkompleks kan tot gevolg hê dat die individu nie saamstem met die manier waarop 'n stelsel toegepas word nie.

- 0,32% van die respondente voel heeltemal gerus oor die manier waarop regstellende aksie in Eskom toegepas word.
- 1,91% van die respondente voel baie gerus oor die manier waarop regstellende aksie in Eskom toegepas word.

- 19,75% van die respondente voel effens gerus oor die manier waarop regstellende aksie in Eskom toegepas word.
- 78,03% van die respondente voel glad nie gerus oor die manier waarop regstellende aksie in Eskom toegepas word nie.

Tabel 22: Vraag 13 – Voel u gemaklik oor die manier waarop Eskom regstellende aksie toepas?

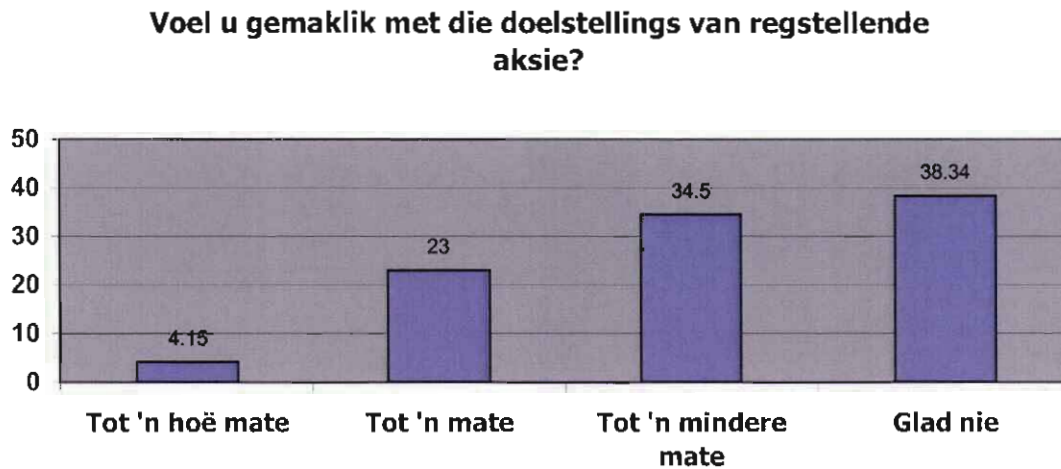
Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	1	0.32	1	0.32
2	6	1.91	7	2.23
3	62	19.75	69	21.97
4	245	78.03	314	100.00

Daar is bykans geen gemeenskaplikheid tussen die manier waarop regstellende aksie in Eskom toegepas word en hoe die ondersoekgroep dit beleef nie (78,03% voel glad nie gerus oor die manier waarop regstellende aksie toegepas word nie). Hierdie teenstrydigheid kan ontstaan omdat daar nie 'n normkompleks is waaroor ooreengekom is nie.

Vraag 14: Voel u gemaklik oor die doelstellings van regstellende aksie?

Seeman (1959:787) wys daarop dat indien daar nie 'n balans tussen doelstellings en die norme om dit te bereik, bestaan nie, dit onvermydelik is dat dit op normloosheid sal uitloop. Vraag 14 toets of die doelstellings van die ondersoekgroep in ooreenstemming is met die doelstellings van regstellende aksie.

- 4,15% van die ondersoekgroep voel in 'n hoë mate gerus oor regstellende aksie.
- 23,00% van die ondersoekgroep voel int 'n mate gerus oor die doelstellings van regstellende aksie.
- 34,50% van die ondersoekgroep voel in mindere mate gerus oor die doelstellings van regstellende aksie.
- 38,34% van die ondersoekgroep voel glad nie gerus oor die doelstellings van regstellende aksie nie.

Figuur 15: Vraag 14

Uit bogenoemde kan afgelei word dat die doelstellings van die ondersoekgroep nie in ooreenstemming is met die doelstellings van regstellende aksie nie (38,34% voel glad nie gerus nie en 34,50% voel in mindere mate gerus daaroor). Dit is interessant om daarop te let dat 'n effens groter persentasie van die ondersoekgroep gerus voel oor die doelstellings van regstellende aksie as oor die manier waarop dit toegepas word.

Vraag 15: Dwarsboom regstellende aksie u ideale?

Volgens Durkheim (Haasbroek, 1983:73) kom normloosheid in 'n gedifferensieerde samelewing voor wanneer mense nie hulle individuele aspirasies kan bereik nie. Die rede hiervoor is dat daar nie gemeenskaplike norme bestaan waarvolgens hulle dit kan bereik nie. Vraag 15 toets of die ondersoekgroep beleef dat regstellende aksie in die pad van hulle ideale staan. Seeman (1959:787) waarsku dat 'n individu rebelse gedrag kan openbaar as hy ontdek dat 'n sosiale struktuur verantwoordelik is vir die dwarsboming van sy ideale.

- 60,52% van die ondersoekgroep voel dat regstellende aksie beslis hulle ideale dwarsboom.
- 26,21% van die ondersoekgroep voel dat regstellende aksie in 'n mate hulle ideale dwarsboom.

- 9,06% van die ondersoekgroep voel dat regstellende aksie in mindere mate hulle ideale dwarsboom.
- 4,21% van die ondersoekgroep voel dat regstellende aksie glad nie hulle ideale dwarsboom nie.

Tabel 23: Vraag 15 - Dwarsboom regstellende aksie u ideale?

Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	187	60.52	187	60.52
2	81	26.21	268	86.73
3	28	9.06	296	95.79
4	13	4.21	309	100.00

Die oorgrote meerderheid van die ondersoekgroep (60,52% beslis en 26,21% in 'n mate) voel dat regstellende aksie in die pad staan van hulle ideale. Die gevaar van sabotasie van die proses van regstellende aksie word beslis erken.

Vraag 16: Sal u Eskom se regstellende-aksieplan dwarsboom indien u die geleentheid daartoe sou kry?

Soos genoem, waarsku Seeman (1959:787) dat normloosheid kan meebring dat 'n individu die gedrag van 'n rebel kan openbaar. Muller en Roodt (1998:26) se stelling dat daar 'n groot moontlikheid bestaan dat programme voortdurend gesaboteer sal word wanneer individue regstellende aksie as bedreigend ervaar, kan deur normloosheid verklaar word. Rossouw (1999:39) waarsku ook teen die gevaar van sabotering van die proses van regstellende aksie. Vraag 16 toets of die ondersoekgroep regstellende aksie sal saboteer/dwarsboom indien hulle die geleentheid daartoe sou kry.

- 33,88% van die respondente sal ongetwyfeld Eskom se plan vir regstellende aksie dwarsboom indien hulle die geleentheid daartoe sou kry.
- 35,83% sal dit sterk oorweeg om Eskom se plan vir regstellende aksie te dwarsboom indien hulle die geleentheid daartoe sou kry.

- 22,48% is nie seker of hulle Eskom se plan van regstellende aksie sal dwarsboom indien hulle die geleentheid daartoe sou kry nie.
- Slegs 7,82% van die respondente sal glad nie, indien hulle die geleentheid daartoe sou kry, Eskom se plan van regstellende aksie dwarsboom nie.

Figuur 16: Vraag 16



Uit bogenoemde blyk dit dat die oorgrote meerderheid van die ondersoekgroep sal oorweeg om Eskom se program vir regstellende aksie te dwarsboom (33,88% sal ongetwyfeld en 35,83% sal dit sterk oorweeg). Volgens Seeman (1959:787) is hierdie besluit tiperend van iemand wat normloosheid ervaar. Dit sluit aan by vraag 15 waar die oorgrote meerderheid van die ondersoekgroep aangedui het dat regstellende aksie aanleiding daartoe gee dat hulle ideale gedwarsboom word. Volgens die groep sal dit weer daartoe lei dat die individu die regstellende-aksieproses, soos bevestig in vraag 16, sal dwarsboom.

7.4.3 Betekenisloosheid

Waar magteloosheid handel oor die gebrek aan beheer wat die individu oor 'n verwagte uitkoms het, handel betekenisloosheid oor die onvermoë van die individu om te voorspel wat die uitkoms van sy gedrag gaan wees (Seeman, 1959:786). Betekenisloosheid as aliënasiëvariant word in Vrae 18-22 getoets.

Vrae 18,19,20

Vraag 18: Is regstellende aksie in Eskom nodig?

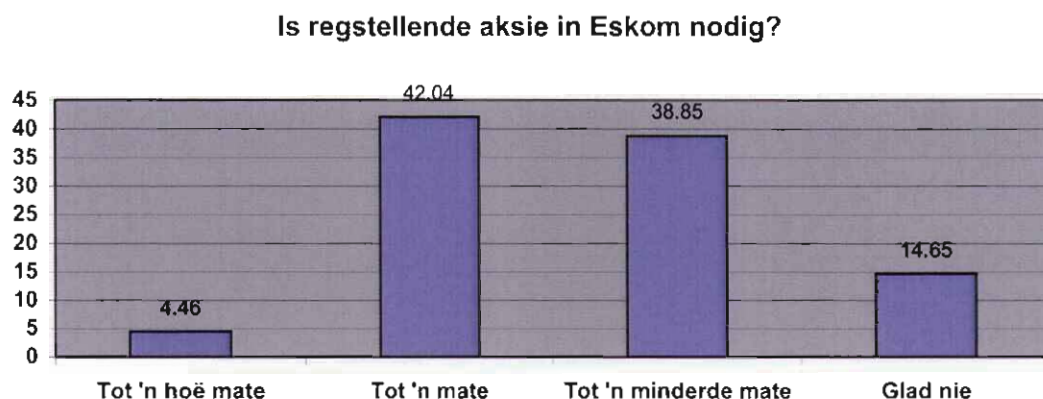
Vraag 19: Stem u saam met Eskom se regstellende-aksiebeleid?

Vraag 20: Is regstellende aksie volgens u billik?

Vrae 18, 19 en 20 toets die begrip van die individu om die gebeure waarbinne hy hom bevind, te verstaan. Volgens Seeman (1959:786) voel 'n persoon betekenisloos omdat hy nie die gebeure waarbinne hy hom bevind kan verstaan nie. Kon (1969:152) sluit aan by Seeman en sê betekenisloosheid impliseer dat die individu geen begrip het van die gebeure waarvan hy deel uitmaak nie. Volgens Israel (1971:210) handel betekenisloosheid oor die onvermoë van die individu om 'n begrip van die sosiaal-kulturele gebeure te vorm. Volgens Blauner (1964:32) sal die werker betekenisloos voel wanneer hy voel dat sy individuele optrede nie meer in verhouding is met die optrede van die gemeenskap nie. Sy optrede is dus strydig met dit wat die gemeenskap verwag. Seeman (1959:786) is ook van mening dat betekenisloosheid sal intree wanneer dit vir die individu onduidelik is waarom hy volgens 'n vaste patroon moet handel as die minimum standaard van duidelikheid nie by die besluitnemingsproses teenwoordig is nie.

Vraag 18 toets of die ondersoekgroep die gebeure rondom hulle verstaan en of hulle begrip het vir die feit dat regstellende aksie deel van die gebeure is waarbinne hulle hulle bevind.

- 4,46% respondente voel dat regstellende aksie in 'n hoë mate nodig is.
- 'n Relatief groot aantal respondente, 42,04%, voel dat regstellende aksie in 'n mate nodig is.
- 38,85% van die respondente voel dat regstellende aksie in mindere mate nodig is.
- 14,65% van die respondente voel dat regstellende aksie glad nie nodig is nie.

Figuur 17: Vraag 18

Die meerderheid van die onderzoekgroep voel steeds negatief oor die nodigheid van regstellende aksie (volgens 14,65% is dit glad nie nodig nie en volgens 38,85% is dit in mindere mate nodig). 'n Relatief groot persentasie (42,04%) voel tog dat regstellende aksie in 'n mate nodig is. Dit sluit aan by Vraag 13 en 14. 'n Groter persentasie van die respondente voel in Vraag 14 gerus oor die doelstellings van regstellende aksie as met die toepassing van regstellende aksie.

Vraag 19 toets of die onderzoekgroep saamstem met die gebeure en spesifiek die regstellende aksie, wat rondom hulle plaasvind. Hierdeur word ook bepaal of die onderzoekgroep voel dat hul individuele gevoelens in stryd staan met die gemeenskap waarbinne hulle funksioneer.

- 1,28% van die respondente stem beslis saam met Eskom se beleid van regstellende aksie.
- 16,35% van die respondente stem in 'n mate saam met Eskom se beleid van regstellende aksie.
- 38,14% van die respondente stem in 'n mindere mate saam met Eskom se beleid van regstellende aksie.
- 42,31% van die respondente stem glad nie saam met Eskom se beleid van regstellende aksie nie.
- 1,92% van die respondente weet niks van die beleid nie.

Tabel 24: Vraag 19 – Stem u saam met Eskom se regstellende-aksiebeleid?

Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	4	1.28	4	1.28
2	51	16.35	55	17.63
3	119	38.14	174	55.77
4	132	42.31	306	98.08
5	6	1.92	312	100.00

Die oorgrote persentasie van die ondersoekgroep voel negatief oor Eskom se beleid van regstellende aksie. Die oorgrote meerderheid van die ondersoekgroep sal dus beleef dat wat hulle voel, in stryd is met die gevoel van die gemeenskap waarbinne hulle funksioneer.

Vraag 20 toets of die ondersoekgroep voel dat die gebeure wat rondom hulle plaasvind (spesifiek regstellende aksie) billik is.

- 0,64% van die ondersoekgroep voel dat regstellende aksie besonder billik is.
- 10,22% van die ondersoekgroep voel dat regstellende aksie billik is.
- 48,24% van die ondersoekgroep voel dat regstellende aksie onbillik is.
- 40,89% van die ondersoekgroep voel dat regstellende aksie besonder onbillik is.

Figuur 18: Vraag 20

Uit bogenoemde kan afgelei word dat betekenisloosheid onder die ondersoekgroep sal bestaan, omdat die oorgrote meerderheid voel dat die gebeure wat rondom hulle plaasvind, onbillik is.

Vrae 21 en 22 is onttrek en word by die algemene vrae bespreek

7.4.4 Isolاسie

Isolasie kom voor wanneer die individu verwyderd raak van die gemeenskap waarbinne hy funksioneer en die kultuur waarbinne die gemeenskap bestaan. Die verwydering ontstaan wanneer die gemeenskap en die individu verskil (Seeman, 1959:789). Vrae 23-27 toets of die ondersoekgroep as gevolg van regstellende aksie geïsoleerd in Eskom voel.

Vraag 23: Voel u deel van Eskom?

Vraag 23 toets of die ondersoekgroep deel voel van die gemeenskap. Volgens Seeman (1959:789) sal isolاسie ontstaan indien 'n individu lid is van 'n gemeenskap, maar nie deel van die gemeenskap uitmaak nie. Koekemoer (1998:31-33) wys daarop dat nuwe bestuursfilosofieë kan lei tot 'n ondernemingskultuur wat nie vir die nie-aangewese groep aanvaarbaar is nie. Die nie-aangewese groep kan soos tweedeklas-werknemers voel en nie werklik deel van die onderneming nie.

- 6,87% van die ondersoekgroep voel ten volle deel van Eskom.
- 18,56% van die ondersoekgroep voel in 'n hoë mate deel van Eskom.
- 56,01% van die ondersoekgroep voel in mindere mate deel van Eskom.
- 18.56% van die ondersoekgroep voel glad nie deel van Eskom nie.

Tabel 25: Vraag 23 – Voel u deel van Eskom?

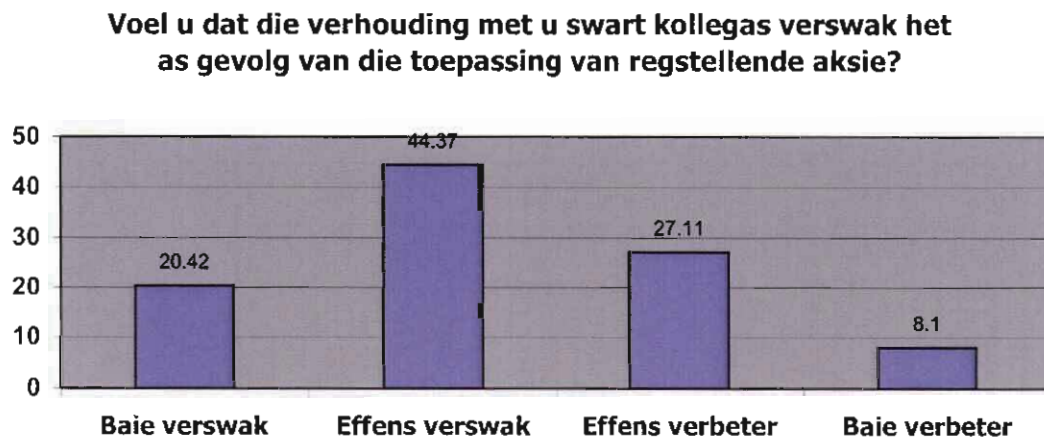
Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	20	6.87	20	6.87
2	54	18.56	74	25.43
3	163	56.01	237	81.11
4	54	18.56	291	100.00

'n Groot mate van isolasie kan verwag word, aangesien 'n groot persentasie van die ondersoekgroep (74.57%) voel dat hulle lid is, maar nie deel uitmaak van die gemeenskap nie.

Vraag 24: Voel u dat die verhouding met u swart kollegas verswak het as gevolg van die toepassing van regstellende aksie?

Aliënasië vind ook neerslag in gevoelens van isolasie wat as gevolg van 'n gebrek aan interkulturele aanvaarding ontstaan (Simon, 1995:78). Van Niekerk (1992:414) waarsku dat die probleem van groep-polarisasie tot isolasie van die een groep kan lei. Boatright (1993:256) waarsku ook dat die stigma aan voorkeurbehandeling rasse-integrasie kan teenwerk. Vraag 24 toets of die verhouding tussen die aangewese en nie-aangewese groepe verswak het as gevolg van die toepassing van regstellende aksie.

- 20,42% van die ondersoekgroep voel dat die verhouding met hulle swart kollegas baie verswak het as gevolg van regstellende aksie.
- 44,37% van die ondersoekgroep voel dat die verhouding met hulle swart kollegas effens verswak het as gevolg van regstellende aksie.
- 27,11% van die ondersoekgroep voel dat die verhouding met hulle swart kollegas effens verbeter het as gevolg van regstellende aksie.
- 8,10% van die ondersoekgroep voel dat die verhouding met hulle swart kollegas baie verbeter het as gevolg van regstellende aksie.

Figuur 19: Vraag 24

Uit bogenoemde kan afgelei word dat die gevaar van rassepolarisasie wesenlik is en aanleiding kan gee tot isolasie .

In die ondersoekgroep voel 20,42% dat die verhouding met hulle swart kollegas baie verswak het en 44,37% voel dat die verhouding effens verswak het.

Vraag 25: Hoe belangrik is regstellende aksie vir u?

Volgens Seeman (1959:789) sal isolasie ontstaan indien die waardes van die gemeenskap en dié van die individu verskil. Die verskil lê daarin dat die individu min waarde heg aan die doelstellings waaraan die gemeenskap baie waarde heg. Kruger (1998:135) maak dit stelling dat wit werknemers se skeptisisme oor regstellende aksie daartoe kan lei dat hulle geïsoleerd raak. Vraag 25 bepaal hoeveel waarde die ondersoekgroep aan regstellende aksie, wat vir Eskom belangrik is, heg,

- 5,30% van die respondente voel dat regstellende aksie baie belangrik is.
- 24,03% van die respondente voel dat regstellende aksie redelik belangrik is.
- 47,35% van die respondente voel dat regstellende aksie minder belangrik is.
- 23,32% van die respondente voel dat regstellende aksie glad nie belangrik is nie.

Tabel 26: Vraag 25 – Hoe belangrik is regstellende aksie vir u?

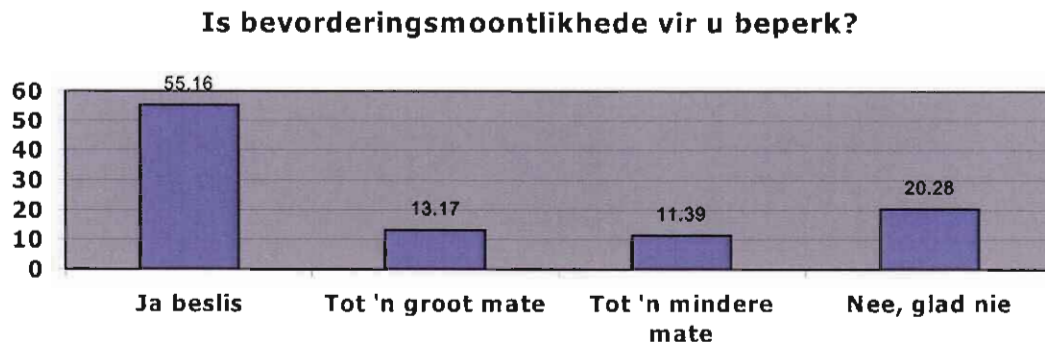
Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	15	5.30	15	5.30
2	68	24.03	83	29.33
3	134	47.35	217	76.68
4	66	23.32	283	100.00

Die oorgrote meerderheid van die ondersoekgroep voel skepties oor regstellende aksie (70.67%) en heg min waarde daaraan. Dit kan tot 'n gevoel in isolasie bydra.

Vraag 26: Is bevorderingsmoontlikhede vir u beperk?

Kruger (1998:36) wys daarop dat isolasie ook verband hou met die onderbenutting van persone. Isolasie kan voorkom wanneer die bevorderingsmoontlikhede van die nie-aangewese groep beperk is. Die individu voel byvoorbeeld nie meer dat harde werk sukses sal meebring nie. Vraag 26 toets of die ondersoekgroep beleef dat hulle bevorderingsmoontlikhede beperk is:

- 55,16% van die respondente voel dat bevorderingsmoontlikhede beperk is.
- 13,17% van die respondente voel dat bevorderingsmoontlikhede beperk is.
- 11,39% van die respondente voel dat bevorderingsmoontlikhede beperk is.
- 20,28% van die respondente voel dat bevorderingsmoontlikhede beperk is.

Figuur 20: Vraag 26

Uit bogenoemde kan afgelei word dat die ondersoekgroep sterk daaroor voel dat hulle bevorderingsgeleenthede beperk is. Hierdie gevoel kan aanleiding gee tot isolasie.

Vraag 27: Voel u deel van Eskom se toekomsplanne?

Vraag 27 toets of die ondersoekgroep voel dat hulle in die toekoms nog deel gaan wees van die Eskom-gemeenskap:

- 2,79% van die respondente voel dat hulle ten volle deel van Eskom se toekomsplanne is.
- 11,50% van die respondente voel dat hulle in 'n groot mate deel van Eskom se toekomsplanne is.
- 43,55% van die respondente voel dat hulle in mindere mate deel van Eskom se toekomsplanne is.
- 42,16% van die respondente voel dat hulle glad nie deel van Eskom se toekomsplanne is nie.

Tabel 27: Vraag 27 – Voel u deel van Eskom se toekomsplanne?

Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	8	2.79	8	2.79
2	33	11.50	41	14.29
3	125	43.55	166	57.84
4	121	42.16	287	100.00

Die oorgrote meerderheid van die respondente (85,71%) voel dat hulle glad nie (of in mindere mate) deel uit maak van Eskom se toekomsplanne nie.

Vraag 27 sluit aan by vraag 23 en bevestig dat isolasie kan ontstaan, aangesien die ondersoekgroep nie net nou nie deel voel van die gemeenskap voel nie, maar ook nie deel van die toekoms van die gemeenskap voel nie.

7.4.5 Selfaliënasië

Indien 'n persoon gevoelens van magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid en isolasie ervaar, is selfaliënasië 'n onafwendbare eindresultaat. Uit 5.4.2 – 5.4.4 kan afgelei word dat die ondersoekgroep 'n groot mate van selfaliënasië behoort te ervaar. Seeman (1959:190) omskryf die begrip *selfaliënasië* as die toestand waarbinne die individu geen duidelikheid oor sy eie persoonlikheid of plek in die samelewing het nie. Vrae 28-32 toets die ondersoekgroep se belewenis van selfaliënasië.

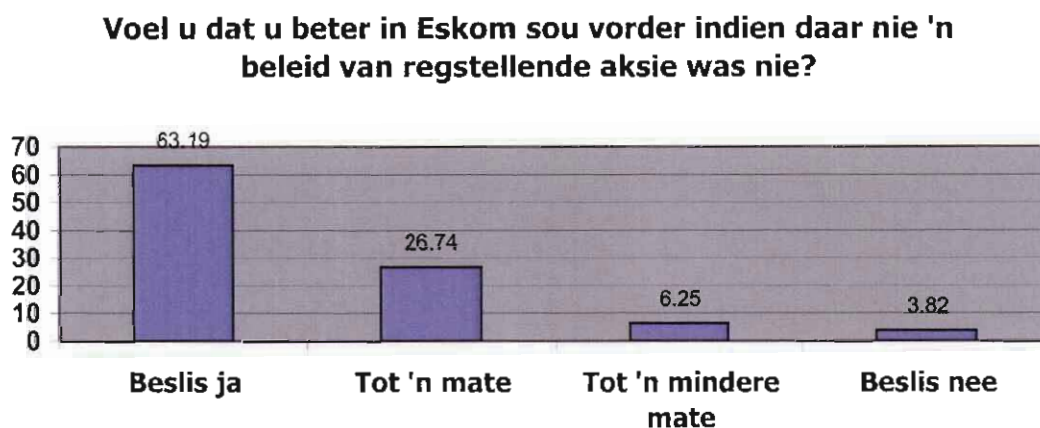
Vraag 28: Voel u dat u beter in Eskom sou vorder indien daar nie 'n beleid van regstellende aksie was nie?

Volgens Blauner (1964:26) verwesenlik 'n individu nie sy volle potensiaal wanneer sy unieke vermoë, vaardigheid en persoonlikheid nie uitdrukking in sy werk kan vind nie.

Sekere waardes en norme in die werkgemeenskap beperk die individu en hy voel minder werd as wat hy sou wees as hy die waardes en norme van die gemeenskap gedeel het (Seeman, 1959:790). In Vraag 28 word bepaal of die ondersoekgroep dit beleef dat regstellende aksie meebring dat hulle nie hul volle potensiaal kan bereik nie.

- 63,19% van die ondersoekgroep voel dat hulle beslis beter in Eskom sou gevorder het indien daar nie 'n beleid van regstellende aksie was nie.
- 26,74% van die ondersoekgroep voel dat hulle tot 'n mate beter sou gevorder het indien daar nie 'n beleid van regstellende aksie was nie.
- 6,25% van die ondersoekgroep voel dat hulle tot 'n mindere mate beter sou gevorder het indien daar nie 'n beleid van regstellende aksie was nie.
- 3,82% van die ondersoekgroep voel dat hulle beslis nie sou beter gevorder het indien daar nie 'n beleid van regstellende aksie was nie.

Figuur 21: Vraag 28



Uit bogenoemde kan afgelei word dat die oorgrote meerderheid van die ondersoekgroep (89,93%) voel dat hulle nie hul volle potensiaal kan bereik nie as gevolg van regstellende aksie.

Vraag 29: Is u trots daarop om by Eskom te werk?

Harvey (1975:220) beweer dat indien 'n persoon voel dat hy minder werd is as gevolg van sy werk, sal dit daartoe lei dat die werknemer gealiëneerd van sy innerlike self raak, aangesien sy werk hom van sy selftrots beroof. Seeman (1959:790) verwys ook na die kensketsing van selfaliënasie as die verlies aan intrinsieke betekenis en werktrots. Vraag 29 bepaal of die ondersoekgroep werktrots in Eskom beleef.

- 29,12% van die respondente voel baie trots daarop om by Eskom te werk.
- 37,54% van die respondente voel redelik trots daarop om by Eskom te werk.
- 25,96% van die respondente voel minder trots daarop om by Eskom te werk.
- 7,37% van die respondente voel glad nie trots daarop om by Eskom te werk nie.

Tabel 28: Vraag 29

Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	83	29.12	83	29.12
2	107	37.54	190	66.67
3	74	25.96	264	92.63
4	21	7.37	285	100.00

In vergelyking met die ander elemente van selfaliënasië en die ander aliënasiëvariante ervaar 'n groot persentasie (66.66%) van die respondente 'n hoë of redelike mate van werktrots.

Vraag 30, 31 en 32

Vraag 30: Kan u u ten volle uitleef binne Eskom?

Vraag 31: Word daar aan u beroepsverwagtinge voldoen?

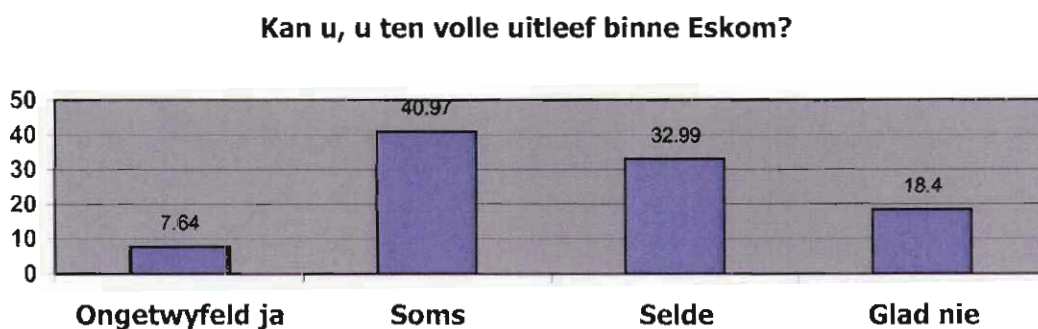
Vraag 32: Voel u dat u na waarde vergoed word?

Volgens Blauner (1964:26) sal 'n individu selfgealiëneerd voel indien die gemeenskap hom dit nie gun om sy volle potensiaal te bereik nie. Vraag 30, 31 en 32 toets of die ondersoekgroep dit beleef dat hulle hul volle potensiaal kan verwesenlik, hul verwagtinge bevredig word en hulle na waarde vergoed word. Miller en Middleton (Schacht, 1970:164) beweer dat aliënasië onvermydelik is indien 'n persoon geen intrinsieke waarde in sy werk vind nie. Dit sal lei tot verveeldheid en gebrekkige persoonlike groei.

Vraag 30 bepaal of die ondergroep voel dat hulle hul potensiaal en doelwitte in Eskom kan bereik.

- 7,64% van die respondente voel dat hulle hulle ten volle binne Eskom kan uitleef.
- 40,97% van die respondente voel dat hulle hulle soms binne Eskom kan uitleef.
- 32,99% van die respondente voel dat hulle hulle selde binne Eskom kan uitleef.
- 18,40% van die respondente voel dat hulle hulle glad nie binne Eskom kan uitleef nie.

Figuur 22: Vraag 30



Vraag 31 toets of die ondergroep se beroepsverwagtinge in Eskom bereik word.

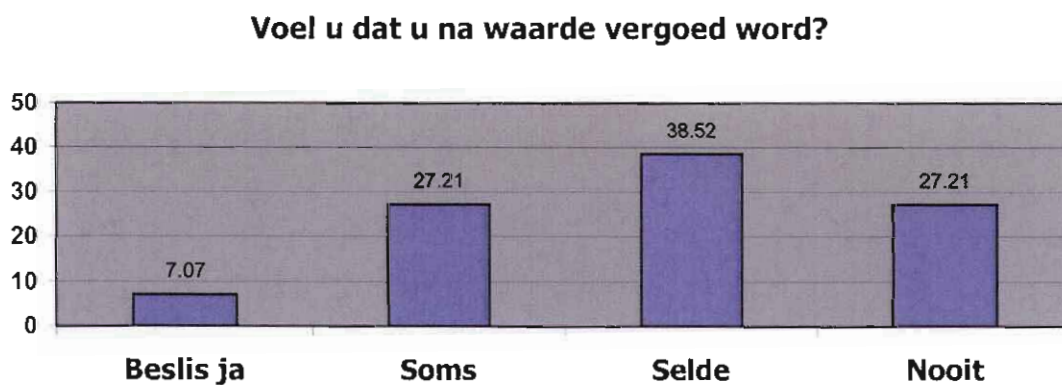
- 5,90% van die ondergroep voel dat daar in 'n hoë mate aan hulle beroepsverwagtinge voldoen word.
- 27,78% van die ondergroep voel dat daar in 'n mate aan hulle beroepsverwagting voldoen word.
- 37,50% van die ondergroep voel dat daar in mindere mate aan hulle beroepsverwagting voldoen word.
- 28,82% van die ondergroep voel dat daar glad nie aan hulle beroepsverwagting voldoen word nie.

Tabel 29: Vraag 31 – Word daar aan u beroepsverwachting voldoen?

Skaal 31	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	17	5.90	17	5.90
2	80	27.78	97	33.68
3	108	37.50	205	71.18
4	83	28.82	288	100.00

Vraag 32 bepaal of die ondersoekgroep beleef dat hulle volgens hulle volle potensiaal vergoed word.

- 7,07% van die respondente voel dat hulle beslis na waarde vergoed word.
- 27,21% van die respondente voel dat hulle soms na waarde vergoed word.
- 38,52% van die respondente voel dat hulle selde na waarde vergoed word.
- 27,21% van die respondente voel dat hulle nooit na waarde vergoed word nie.

Figuur 23: Vraag 32

Uit vrae 30-32 kan afgelei word dat die ondersoekgroep voel dat die gemeenskap waarbinne hulle funksioneer, dit nie vir hulle moontlik maak om hulle volle potensiaal te bereik nie. Selfaliënasië kan dus verwag word.

7.4.6.1 Algemeen

Vrae 33-35 is algemene vrae oor regstellende aksie

Vraag 33 toets of die ondersoekgroep vrees dat hulle hul werk as gevolg van regstellende aksie kan verloor:

- 20,49% van die respondente is beslis bevrees dat hulle hul werk as gevolg van regstellende aksie kan verloor.
- 18,06% van die respondente is in 'n hoë mate bevrees dat hulle hul werk as gevolg van regstellende aksie kan verloor.
- 39,24% is in mindere mate bevrees dat hulle hul werk as gevolg van regstellende aksie kan verloor.
- 22,22% van die respondente is glad nie bevrees dat hulle hulle werk kan verloor as gevolg van regstellende aksie nie.

Tabel 30: Vraag 33 – Is u bekommerd dat u u werk kan verloor as gevolg van regstellende aksie?

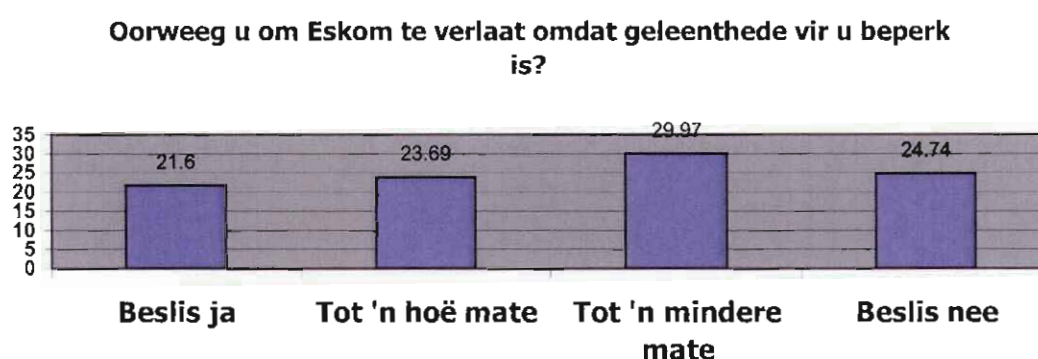
Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	59	20.49	59	20.49
2	52	18.06	111	38.54
3	113	39.24	224	77.78
4	64	22.22	288	100.00

Dit is interessant om daarop te let dat, ten spyte van die statutêre beskerming dat iemand nie sy werk mag verloor as gevolg van regstellende aksie nie, slegs 22,22% van die respondente seker is daarvan dat hulle nie hulle werk as gevolg van regstellende aksie gaan verloor nie.

Vraag 34 bepaal of die ondersoekgroep dit oorweeg om Eskom te verlaat omdat regstellende aksie hulle geleenthede beperk.

- 21,60% van die ondergroep oorweeg dit besluit om Eskom te verlaat.
- 23,69% van die respondente oorweeg in 'n hoë mate om Eskom te verlaat.
- 29,97% van die respondente oorweeg in mindere mate om Eskom te verlaat.
- 24,74% van die respondente oorweeg glad nie om Eskom te verlaat nie.

Figuur 24: Vraag 34



Ongeveer 45.29% van die ondergroep oorweeg dit sterk om Eskom te verlaat omdat geleenthede vir hulle beperk is. Verdere studie kan moontlik bepaal waarom hulle Eskom nie reeds verlaat het nie en waarom die ander 54.71% van die respondente nie oorweeg om (ten spyte van die hoë aliënasievlakke) Eskom te verlaat nie.

Vraag 35 bepaal of regstellende aksie 'n invloed het op die produktiwiteitsvlakke van die ondergroep.

- 2,12% van die ondergroep voel dat regstellende aksie produktiwiteit in Eskom besonder positief beïnvloed.
- 11,31% van die respondente voel dat regstellende aksie produktiwiteit positief beïnvloed.
- 37,81% van die respondente voel dat regstellende aksie produktiwiteit besonder negatief beïnvloed.
- 48,76% van die respondente voel dat regstellende aksie produktiwiteit negatief beïnvloed.

Tabel 31: Vraag 35 – Hoe beïnvloed die toepassing van regstellende aksie die produktiwiteit in Eskom?

Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	6	2.12	6	2.12
2	32	11.31	38	13.43
3	107	37.81	145	51.24
4	138	48.76	283	100.00

Uit bogenoemde kan afgelei word dat die meerderheid van die ondersoekgroep beleef dat die toepassing van regstellende aksie produktiwiteit in Eskom negatief beïnvloed.

Vrae 17, 21 en 22 is aan boonste faktore onttrek en word onder die algemene vrae bespreek:

Vraag 17: Word u sukses in Eskom deur geluk bepaal?

Vraag 17 toets of die ondersoekgroep beleef dat geluk hulle uitkoms in Eskom bepaal. Volgens Seeman (1959:787) kan normloosheid tot gevolg hê dat gedrag moeilik voorspel kan word, omdat 'n gemeenskaplike normkompleks afwesig is. Dit kan tot gevolg hê dat individue glo dat hulle sukses deur geluk bepaal word.

- 12,22% van die ondersoekgroep voel dat hulle sukses altyd deur geluk bepaal word.
- 32,80% van die ondersoekgroep voel dat hulle sukses soms deur geluk bepaal word.
- 18,97% van die ondersoekgroep voel dat hulle sukses selde deur geluk bepaal word.
- 36,01% van die ondersoekgroep voel dat hulle sukses glad nie deur geluk bepaal word nie.

Tabel 32: Vraag 17 – Word u sukses in Eskom deur geluk bepaal?

Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	38	12.22	38	12.22
2	102	32.80	140	45.02
3	59	18.97	199	63.99
4	112	36.01	311	100.00

Daar is dus duidelike meningsverskil daaroor of sukses deur geluk bepaal word. Van die respondente voel 12,22% dat hulle sukses altyd deur geluk bepaal word; 32,80% voel dat hulle sukses soms deur geluk bepaal word; 18,97% voel dat hulle sukses selde deur geluk bepaal word, en 36,01% glad nie. Die begrip *geluk* is moontlik te vaag en kon duideliker vir die respondente omskryf word.

Vrae 21 en 22

Vrae 21: Kan u voorspel wat u loopbaanroete in Eskom is?

Vraag 22: Hoe voel u oor u toekoms in Eskom?

Vrae 21 en 22 bepaal of die ondersoekgroep voel dat regstellende aksie dit vir hulle onmoontlik maak om hulle toekoms in Eskom te voorspel. Seeman (1959:786) wys daarop dat betekenisloosheid gekenmerk word deur 'n lae verwagting om 'n bevredigende voorspelling oor toekomstige gedrag te maak. Volgens Duba (1992:34) beleef lede van die nie-aangewese groep dat opwaartse mobiliteit in 'n onderneming eerder in verband met 'n mens se ras gesien word as met jou vaardighede en meriete. Volgens Botha (1997:14) kan die nie-aangewese groep gevolglik nie verkwalik word indien hulle onseker is oor hulle beroepstoekoms nie. Volgens Mannheim (1940:59) voel 'n persoon betekenisloos omdat hy nie verstaan waarheen die gebeure waarbinne hy hom bevind, hom lei nie. Van der Merwe (1987:32) beweer dat betekenisloosheid intree wanneer die individu nie daartoe in staat voel om doelgerigtheid ten opsigte van sy werk te ervaar nie. Israel (1971:210) sluit aan by hierdie tema en beweer dat betekenisloosheid gepaard gaan met pessimisme oor die toekoms. Beide Vrae 21 en 22 toets die ondersoekgroep se pessimisme oor die toekoms.

Vraag 21 bepaal of die onderzoekgroep voel dat hulle hul beroepsroete in Eskom kan voorspel:

- 13,23% van die respondente voel dat hulle in 'n hoë mate kan voorspel wat hulle loopbaanroete in Eskom is.
- 10,97% van respondente voel dat hulle in 'n mate kan voorspel wat hulle loopbaanroete in Eskom is.
- 24,84% van respondente voel dat hulle in mindere mate kan voorspel wat hulle loopbaan in Eskom is.
- 50,97% van respondente voel dat hulle glad nie kan voorspel wat hulle loopbaanroete in Eskom is nie.

Tabel 33: Vraag 21 – Kan u voorspel wat u loopbaanroete in Eskom is?

Skaal	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
1	41	13.23	41	13.23
2	34	10.97	75	24.19
3	77	24.84	152	49.03
4	158	20.97	310	100.00

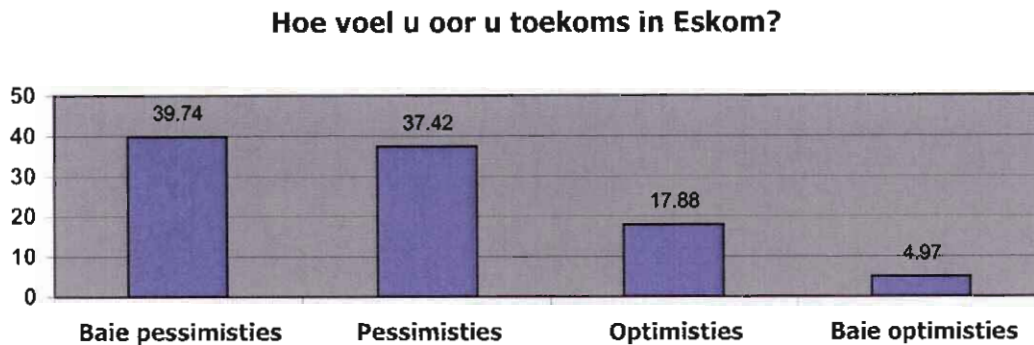
Uit bogenoemde kan afgelei word dat die onderzoekgroep 'n lae verwagting het om 'n bevredigende voorspelling oor toekomstige gedrag te maak (50,97% kan glad nie hulle loopbaanroete voorspel nie). Betekenisloosheid kan gevolglik verwag word.

Vraag 22 toets of die onderzoekgroep voel dat daar vir hulle 'n toekoms in Eskom is. Met groter intensiteit as Vraag 21 toets Vraag 22 ook die verwagting om toekomstige gedrag te bepaal. Waar Vraag 21 slegs die toekomsvoorspelling van die loopbaanroete in die onderneming bepaal het, bepaal Vraag 22 die toekoms van die individu in Eskom.

- 39,74% van die onderzoekgroep voel baie pessimisties oor hulle toekoms in Eskom.
- 37,42% van die onderzoekgroep voel pessimisties oor hulle toekoms in Eskom.
- 17,88% van die onderzoekgroep voel optimisties oor hulle toekoms in Eskom.

- 4,97% van die ondergroep voel baie optimisties oor hulle toekoms in Eskom.

Figuur 25: Vraag 22



Vraag 22 bevestig die bevindings van Vraag 21, naamlik dat die ondergroep 'n lae verwagting het om 'n bevredigende voorspelling oor toekomstige gedrag te maak.

7.5 Kommentare van respondente

Hier volg 'n opsomming van reaksies wat uit die vraelyste verkry is. Daar sal gepoog word om temas weer te gee en nie om al die reaksies bloot te herhaal nie. Hierdie vraelyste het ten doel om van die werknemers te verneem wat hulle voorstel Eskom kan doen om regstellende aksie so toe te pas dat aliënasië beperk kan word.

Lojaliteit moet beloon word

- *Ons moet ook 'n kans gegun word aangesien ons al jare vir die maatskappy werk.*
- *Die met die kennis sit met die probleme en word nie eers betaal nie.*
- *Kyk na die ou hande. Die mense met ondervinding. Bou hulle moraal op.*
- *Eskom behoort respek te betoon vir diegene wat so hard gewerk het om die maatskappy te bring waar dit vandag is.*
- *Indien ons nie bevorder kan word nie, betaal ons ten minste volgens jare ondervinding.*
- *Jare diens tel glad nie meer hier nie.*

Meriete

Die tema van meriete het baie sterk uit die vraelyste na vore gekom.

- *Kry die beste persoon. Maak nie saak watter kleur of geslag nie.*
- *Stel 'n persoon aan wat kennis het en moenie net iemand indruk vir die getalle nie.*
- *As jy op dieselfde vlak is, kan ek nie sien hoekom daar 'n onderskeid moet wees nie.*
- *Stel regstellende aksie af en laat die beste persoon die werk doen.*
- *Aanstellings moet streng volgens meriete geskied.*
- *Sien almal op gelyke vlak. Ons is tog almal deur God geskape.*
- *Stel bevoegdes aan en nie syfers en velkleur nie.*
- *Kwotas vir meriete moet ingestel word.*
- *Eskom moet nou sterk fokus op opleiding, dan sal slegs meriete vinniger kan geld.*

Deelname

- *Eskom moet ons mening vra.*
- *Laat ons meer betrokke voel.*
- *Maak die vakbonde meer betrokke.*
- *Wittes wil nie deelneem aan proses nie, want wat hulle ook al sê word as rassisme gesien.*
- *Eskom moet net luister.*
- *Wees meer openlik oor regstellende aksie. Verduidelik hoekom sekere persone in plaas van ander aangestel is.*
- *Hou werkswinkels, laat mense stem oor kwessies en maak houer vir voorstelle beskikbaar.*
- *Laat georganiseerde arbeid deel wees van onderhoudpaneel.*
- *Laat alle kulture tuis voel in Eskom.*
- *Ek wil ook wittes op advertensiemateriaal van Eskom sien.*
- *Hou op om my te blameer vir apartheid.*
- *Daar moet meer gekommunikeer word.*

- *Doen gereeld opnames en gee terugvoer.*
- *Wittes sal deelneem aan regstellende aksie indien hulle weet hulle kan nog bevorder word.*
- *Skep kanale waardeur kommentare deurgestuur kan word.*
- *Deur net te luister hoe ons wittes se gemoedere is, sal help. Ongelukkig mag ons nie ons monde oopmaak nie, want dan is ons rassiste.*
- *Wees eerlik oor teikens en statistiek.*
- *Mense se gevoelens moet gerespekteer word. As ons kla oor hoe ons behandel word, moet Eskom daarop reageer.*

Billikheid

- *Almal moet onder dieselfde kam geskeer word.*
- *Geregtigheid moet geskied.*
- *Daar moenie twee stelle reëls wees nie. Op die oomblik is daar reëls vir wittes en reëls vir swartes.*
- *Slegs persone wat aan die kriteria voldoen, moet genooi word vir onderhoude al is hulle wit.*
- *Moenie ekstern werf voor interne bronne nie uitgeput is nie.*
- *Persone van alle rasse moet genooi word vir onderhoude.*
- *Wittes moet persentasiegewys deel wees van die wat uitgenooi word vir onderhoude en dan moet meriete geld.*
- *Wanneer daar nie swart kandidate beskikbaar is nie, moet wittes aangestel word.*
- *Moenie poste oop los net omdat daar nie 'n swarte is nie.*
- *Daar moet nie 'n formele regstellende-aksieprogram wees nie. Dit moet natuurlik geïmplementeer word.*

Rassespanning

- *Vergeet van kleur en konsentreer op meriete.*
- *Almal moet dieselfde behandel word.*
- *As almal nie gelyk is nie, sal daar altyd spanning wees.*

- *Solank as wat daar regstellende aksie is, sal daar rassesspanning wees.*
- *Rassesspanning word geskep omdat ons op grond van ras vir poste moet meeding, dus moet die raselement uit bevordering gehaal word en vervang word met meriete.*
- *Eskom moet nie net vir getalle aanstel nie. Die werkers raak gefrustreer en dit skep spanning.*
- *Omdat mense aangestel is wat nie die nodige kennis en ondervinding het nie, word daar druk op wittes geplaas en dit lei tot frustrasie. Mense moet dus aangestel word met die nodige ondervinding.*
- *Hou werkswinkels en fasiliteringsessies.*
- *Die huidige gebruik van forums vir swart personeel moet staak.*

Oordrag van kennis

- *Bevorder wittes steeds, maar moedig hulle aan om kennis oor te dra.*
- *Ou hande se kennis moet nie verlore gaan nie. Regstellende aksie laat wit mans bedreig voel en die enigste manier hoe hulle hulself kan beskerm is deur hulle kennis te beskerm.*
- *Indien persone hulle deel van Eskom voel, sal hulle hulle kennis aan ander oordra wat sal help dat onbevoegde mense nie aangestel word nie.*
- *Eskom luister nie, hulle jag net getalle na.*
- *Laat persone met mense wat naby aftrede is, saamwerk. Die persoon kan dan sy kennis aan 'n jonger persoon oordra.*
- *Vergoed wittes indien hulle swartes oplei.*
- *Wittes wil nie kennis oordra indien hulle weet die persoon word deur hom opgelei om bo hom aangestel te word.*

Absolute plafonne

- *Wittes moet steeds genooi word vir onderhoude en 'n kans staan om die pos te kry.*
- *Wittes moet onderhoude kry en volgens ervaring aangestel word.*
- *Wittes moet steeds bevorder word.*

- *’n Balans moet gehandhaaf word met die bevordering van wittes.*
- *Gee my net ’n kans, al is dit ’n kleintjie.*
- *Poste mag nie as net vir swartes geadverteer word nie.*

Beloning en erkenning

- *Erken dat wittes nog ’n waardevolle bydrae kan lewer.*
- *’n Merietekerf-stelsel moet geïmplementeer word sodat wittes steeds op grond van prestasie bevorder kan word.*
- *Laat wittes steeds goed voel indien hulle presteer.*
- *Betaal my vir wat ek vir die maatskappy werd is.*
- *Gee erkenning aan mense wat dit toekom.*
- *Gee erkenning aan die mense wat die maatskappy nog dra. Moenie aanhoudend probeer om ontslae te raak van die mense wat die werk nog kan doen en trots is op hulle werk nie.*
- *Kundigheid moet na waarde vergoed word.*
- *Persone wie se loopbane as gevolg van regstellende aksie stagneer, behoort op ander maniere vergoed te word.*
- *Mense moet geëvalueer word en daarvolgens gegradeer en vergoed word.*
- *Mense moet volgens meetbare kriteria vergoed word.*
- *Wittes moet dubbele werk doen en word nie daarvoor vergoed nie (tema wat sterk deurkom).*
- *Indien ’n bestuurder wit vaardighede wil behou, moet hy diskresionêre voordele kan toeken.*
- *Vergoed werknemers na waarde, al bly ’n witte in dieselfde pos en kry nie bevordering nie.*
- *Wanneer ’n witte nie bevorder word nie omdat Eskom verplig is om ’n swarte aan te stel, moet daar ’n vorm van vergoeding vir die witte wees (die kwessie van alternatiewe vergoeding en bevordering van wittes kom op talle plekke voor).*

Die volgende voorstel is van ’n Eskom-werker ontvang en heelwat van die idees gaan in die studie gebruik word:

Werknemers moet die geleentheid kry om hulle eie bevordering te verdien. Hulle moet met die maatskappy kontrakteer wat hulle bevorderingsbeplanning is. Indien die persoon alles bereik het wat hy in sy pos kan bereik en aan die kwalifikasies voldoen vir 'n bevorderingspos sal hy gesien word as gereed vir bevordering. Indien 'n pos oopgaan vir die pos waarvoor die kandidaat gereed is, moet mensehulpbronne almal, ongeag ras, nooit om vir die pos aansoek te doen. Indien die posgradering reeds aan die vereiste rasseteikens voldoen, moet slegs meriete geld. Indien daar nie aan die rasseteikens voldoen word nie, moet die beste swart kandidaat aangestel word. Indien daar nie 'n swart kandidaat beskikbaar is nie, moet die beste wit kandidaat aangestel word. Slegs indien daar geen interne persoon wat geskik is vir bevordering beskikbaar is nie, mag Eskom buite adverteer. Die volgende is voordele van die stelsel:

- *Werknemers is betrokke by hulle eie toekoms en kan nie ander blameer nie.*
- *Werknemers sal opleiding ernstig opneem, want opleiding kan hulle in die gereed-vir-bevorderingsvenster plaas.*
- *Daar sal minder rass spanning wees, want wittes het steeds 'n geleentheid, alhoewel swartes wat kwalifiseer steeds voorkeur sal hê.*
- *Daar sal minder rass spanning wees want wittes sal nie oorgesien word vir eksterne kandidate nie.*
- *Daar sal minder rass spanning wees want swartes sal nie grade bo-oor wittes se koppe kan spring nie.*
- *Wittes sal die stelsel as meer regverdig beskou en voel dat lojaliteit beloon word.*
- *Die stelsel maak die speelgrond tot 'n groot mate gelyk.*
- *Werknemers sal nie ekstern afgestaan word omdat hulle nie intern geleenthede kry nie.*
- *Inhuis-ondervinding word benut en oorgedra.*
- *'n Betekenisvolle loopbaanroete sal gevolg kan word.*

'n Afsnydatum

- *Regstellende aksie moet stop indien teikens bereik is. Teikens moet nie elke keer geskuif word nie.*
- *Na elf jaar moet regstellende aksie in Eskom nou stop.*
- *As 'n wit man moet ek weet wanneer gaan gelyke geleenthede geld.*
- *Vanaf 1994 het rasse gelyke kans gehad vir onderwys. Moenie jongmense onderwerp aan iets waarmee hulle niks te doen gehad het nie.*
- *Eskom moet hulle finale teikens openbaar sodat ons weet wanneer gaan daar 'n einde aan regstellende aksie wees*
- *'n Datum moet aangekondig word wanneer vermoë en kundigheid weer die kriteria sal wees (die idee van 'n afsnypunt kom in verskeie antwoordstelle voor).*

7.6 Samevatting

Die eerste doelwit van hierdie studie is om te bepaal of regstellende aksie tot aliënasië van die nie-aangewese groep lei. Om dit te bepaal is 'n ondersoek onder die lede van die nie-aangewese groep in die elektrisiteitsvoorsiener, Eskom, gedoen. In 7.7.2 word die ondersoekgroep behoorlik omskryf. Die vrae is aan die hand van die teorie ontwikkel en daar word sterk op die aliënasiëvariante van Seeman gesteun. Die volgende ontleedingsmetodes is gebruik:

- Konstruktiviteit;
- Cronbach Alpha –waardes;
- Gemiddelde Interitem- korrelasie;
- Beskrywende statistieke en gemiddeldes;
- Faktorkorrelasies;
- Biografiese groeiverskille.

Die resultate van die vrae is daarna aan die hand van die teorie ontleed.

Na aanleiding van die resultate kan daar met groot sekerheid gesê word dat daar 'n hoë mate van magteloosheid, normloosheid, betekenisloosheid, isolasie en selfaliënasië onder die respondente bestaan. Die resultate word volledig met die teorie in 4.7 geïntegreer. Hoofstuk sewe help dus om die eerste doelwit van die studie te bereik en is die basis vir die bereiking van die tweede doelwit van die studie naamlik om riglyne te ontwikkel om die aliënasiëprobleem aan te spreek.

Die tweede deel van die empiriese studie gee kommentare van die respondente. Die kommentare is spesifiek gefokus op die skep van 'n nie-gealiëneerde staat. Die kommentare word veral in hoofstuk 8 gebruik waar 'n skema vir riglyne, vir die skep van 'n nie-gealiëneerde staat, ontwikkel is.

Hoofstuk 8

Van aliënasië tot verbondenheid – riglyne vir werkgewers

8.1 Inleiding

In hierdie studie moet twee doelstellings bereik word. In die eerste plek moet bepaal word of regstellende aksie in Suid-Afrika aliënasië van die nie-aangewese groep tot gevolg het. In die tweede plek moet riglyne vir maatskappye ontwikkel word om die aliënasiëprobleem die hoof te bied. Aliënasië van die nie-aangewese groep is bepaal aan die hand van 'n vraelys wat onder lede van die nie-aangewese groep in Eskom versprei is. Aan die hand van die empiriese studie en die literatuurstudie kan sonder twyfel gesê word dat die aliënasiëvlakke van die ondersoekgroep besonder hoog is. Regstellende aksie en aliënasië word volledig in Hoofstuk 4.8 bespreek en is 'n deurlopende tema dwarsdeur die studie. Die volledige empiriese resultate word in Hoofstuk 8 bespreek en die teorie oor aliënasië in Hoofstuk 2. Betreffende die eerste doelstelling kan dus gesê word dat daar wel aliënasië, as gevolg van die toepassing van regstellende aksie, onder die nie-aangewese groep bestaan.

Die groter uitdaging van hierdie studie is om riglyne vir maatskappye te ontwikkel wat hulle sal help om regstellende aksie so toe te pas dat die aliënasië van die nie-aangewese groep beperk word. Hierdie hoofstuk fokus daarop om al die teorie en die empiriese gegewens te gebruik om eenvoudige riglyne vir maatskappye te ontwikkel.

Ten einde riglyne te ontwikkel is die volgende werkswyse gevolg.

Die aanname is gemaak dat die ondersoekgroep in 'n staat van aliënasië verkeer. Dit word dus as **die status quo** aanvaar. Hierdie aanname word gemotiveer uit die empiriese studie asook ondersteunende literatuur. Daar is veral sterk gesteun op

Hoofstuk 2 se bespreking van aliënasië en Hoofstuk 4 se bespreking oor die begrip regstellende aksie.

Die vraag is nou hoe hierdie status quo omgesit kan word in uitsette wat 'n nie-gealiëneerde staat tot gevolg sal hê. Om hierdie omsetproses te bepaal is sterk gesteun op Hoofstuk 3 wat 'n teoretiese hoofstuk is wat handel oor die proses van aliënasië na verbondenheid. In hierdie hoofstuk is die teoretiese ontwikkeling van die begrip aliënasië gevolg. Blauner se kenmerke van 'n nie-gealiëneerde staat staan volgens Brown (1992:130) parallel aan die bronne van werksbevrediging, soos geïdentifiseer deur die 'neo-menseverhoudinge'-skool soos Herzberg en Maslow. Kanungo (1979:131-133) plaas werksvervreemding en werksbetrokkenheid as twee uiterste pole van 'n bipolêre kontinuum. Indien daar dus gesoek word na 'n omsetproses van die status quo na 'n staat van betrokkenheid en verbondenheid moet ingegaan word op hoe die teoretiese oorgang van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid plaasgevind het. In hierdie proses is die vierlingsuster geïdentifiseer, naamlik motivering, werksbevrediging, werksbetrokkenheid en werksverbintenis.

Motivering word as **omsetter** gebruik om die **uitsette**, naamlik werksbevrediging, werksbetrokkenheid en werksverbintenis te bereik.

Die motiveringsinstrumente wat as omsetters gebruik word, is die behoefteteorie, die verwagtingsteorie, die gelykheidsteorie en die doelwitstellingsteorie.

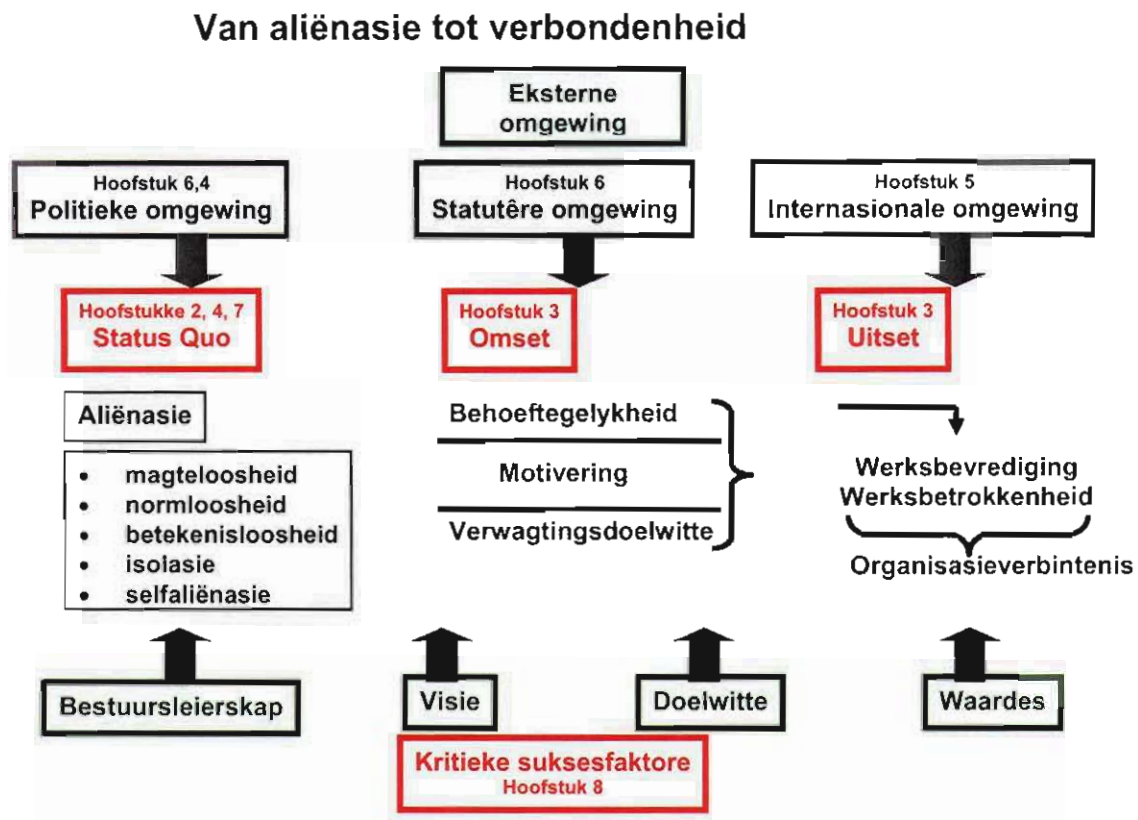
Om op te som: die status quo (aliënasië) word dus omgesit deur motiveringsinstrumente (behoefte-, verwagtings-, gelykheid- en doelwitstelling teorieë) om die nie-gealiëneerde uitsette (werksbevrediging, werksbetrokkenheid en werksverbintenis) te bereik.

Daar word egter aanvaar dat daar sekere **kritieke suksesfaktore** bestaan waarsonder so 'n omsetproses nie kan werk nie. Die kritieke suksesfaktore word later in die hoofstuk bespreek en is bestuursleierskap, visie, doelwitte en gedeelde waardes.

In die teoretiese ondersoek het dit duidelik geblyk dat aliënasië nie geïsoleerd binne die onderneming ondersoek kan word nie. Om die probleem te verstaan en om riglyne te ontwikkel om dit te probeer oplos, is dit nodig om die **eksterne omgewing** ook te verstaan. Die eksterne omgewing waarop ingegaan word, is die politieke omgewing, die gemeenskapomgewing, die statutêre omgewing en die internasionale omgewing. In Hoofstuk 7 is die internasionale omgewing volledig bespreek, in Hoofstuk 6 is die statutêre omgewing volledig bespreek. Aangesien die politieke en gemeenskapomgewing in 'n ander veld val, sal dit net kortliks aan die hand van die teorie van hierdie studie bespreek word.

Die resultate van die empiriese studie en vraelyskommentare en die literatuurbespreking gaan gebruik word om aan die hand van bogenoemde skema praktiese riglyne vir maatskappye te ontwikkel. Hierdie hoofstuk moet saam met Hoofstuk 4 gelees word, waarin daar ook 'n bespreking oor implementeringsvoorstelle vir regstellende aksie plaasvind. Nie al die voorstelle in Hoofstuk 4 word in hierdie hoofstuk vervat nie.

Bogenoemde skema word in die onderstaande figuur uiteengesit:

Figuur 26: Van aliënasië tot verbondenheid

8.2 Status Quo

Die aanname word gemaak dat die ondersoekgroep 'n hoë vlak van aliënasië beleef. Die ondersoekgroep voel dat hulle deur magte buite hulleself beheer word, en dit lei tot magteloosheid. Die nie-aangewese groep voel ook betekenisloos omdat hulle nie doelgerig kan werk nie en nie 'n positiewe toekomsverwagting het nie. 'n Gemeenskaplike normkompleks is ook afwesig, en die nie-aangewese groep vermis die norme van die verlede wat aan hulle bekend was. Die groep raak ook verwyderd van die gemeenskap waarbinne hulle funksioneer, en die gevaar van groter rassetspanning ontstaan. Hierdie gevoelens van magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid en isolasië lei tot selfaliënasië aangesien die werker van sy selftrots beroof is (vergelyk

Hoofstuk 2.5 en Hoofstuk 4.8). Aangesien hierdie hoofstuk op die ontwikkeling van riglyne fokus, sal die status quo nie hier volledig bespreek word nie.

8.3 Omsetters

Die omsetter is die instrumente wat gebruik word om die status quo om te skep in nie-gealiënerde uitsette. Die omsetters gaan aan die hand van die literatuurstudie in Hoofstuk 3 bespreek word. 'n Volledige bespreking van die teoretiese ontwikkeling van die omsetters en die inhoud van die teorie kom in Hoofstuk 3 voor. Die omsetters sal weer kortliks in hierdie hoofstuk bespreek word. Met die hulp van ander literatuurgedeeltes in die studie asook die empiriese resultate sal riglyne ontwikkel word.

8.3.1 Behoefteteorie

Adler identifiseer drie behoeftevlakke, naamlik bestaansbehoefte, verwantskapbehoefte en groei-behoefte. Dit sluit nou aan by Maslow se vyf behoeftes, naamlik fisiologies, veiligheid, sosiaal, agting en selfaktualisering. Adler plaas egter nie sy behoeftes in 'n hiërargiese volgorde nie (Robbins, 2000:156).

8.3.1.1 Bestaansbehoefte

Die bestaansbehoefte is die basiese behoeftes en sluit die fisiologiese en die behoeftes aan veiligheid en sekuriteit in. Dit sluit ook die beskerming van die fisiese self en lewenstyl in. Dit sal ook insluit psigologiese sekuriteit en werksekuriteit. Ooreenkomste waarin daar oor geen afleggings ooreengekom word nie, kan 'n psigologiese sekuriteitskombers voorsien wat help met die bevrediging van die veiligheid- en sekuriteitsbehoefte. Regstellende aksie het 'n impak op hierdie sekuriteitskombers. Werknemers is onseker oor hulle toekoms in die maatskappy. Ses en sewentig persent (76%) van die respondente voel pessimisties oor hulle toekoms in Eskom. Volgens Koekemoer (1998:31-33) bestaan die persepsie dat daar vir die nie-aangewese groep geen toekoms in Suid-Afrika is nie. Betekenisloosheid tree in wanneer 'n persoon 'n gebrek aan optimisme oor die toekoms ervaar (Israel, 1971:210). Blauner (1964:184) se

antwoord op betekenisloosheid is doelgerigtheid. Hierdie doelgerigtheid kan verseker word indien die nie-aangewese groep die sekerheid kry dat hulle nie hulle werk as gevolg van regstellende aksie sal verloor nie en indien daar alternatiewe loopbaanroetes vir hulle geskep word. Ras moet veral nie as kriteria by afleggings gebruik word nie. Indien onsekerheid oor werk bestaan, sal betekenisloosheid bly voortbestaan. Indien die werkgewer betekenisloosheid wil oplos sal werksekuriteit aandag moet geniet. Die permanente aard van regstellende aksie plaas ook die nie-aangewese groep in 'n permanente staat van onsekerheid. Daar moet 'n einddatum geplaas word op regstellende aksie. Talle kommentare wat uit die empiriese studie verkry is, bevestig hierdie behoefte van die werknemers. "Regstellende aksie moet stop indien teikens bereik word. Teikens moet nie elke keer geskuif word nie." Na elf jaar moet regstellende aksie in Eskom nou stop." Die mees natuurlike manier is om jongmense wat vir die eerste keer tot die arbeidsmark toetree, vry te stel van regstellende aksie. "Moenie jongmense onderwerp aan iets waarmee hulle niks te doen gehad het nie." Die onsekerheid oor die toekoms van hulle kinders kan ook 'n negatiewe invloed op die sekuriteit van die werknemer hê. Die onsekerheid oor die toekoms van hulle kinders is een van die dryfvere agter emigrasie. Dit is tipies van iemand wat betekenisloosheid ervaar. Die vrystelling van jongmense van regstellende aksie kan sekuriteit meebring wat selfs positief kan inwerk op die ouers se sekuriteitsgevoel in die werkplek.

8.3.1.2 Verwantskapbehoefte

Sosiale behoeftes verwys na die behoefte om te 'behoort aan' en die behoefte aan liefde. 'n Persoon moet dus deelneem aan 'n sosiale eenheid waarbinne gedeelde doelwitte en waardes nagestreef word. "Laat alle kulture tuis voel in Eskom." "Ek wil ook wittes op die advertensiemateriaal van Eskom sien." Hier kan weer verwys word na die respondente se sterk gevoel (64%) dat hulle nie deel uitmaak van Eskom nie en dat hulle verhouding met hulle swart kollegas (ook 64%) verswak het (Stein, 1983:12-14). "Rassespanning word geskep omdat ons op grond van ras vir poste moet meeding, dus moet die raselement vir bevordering uitgehaal word en vervang word met meriete." "Solank as wat daar regstellende aksie is, sal daar rassspanning wees." Seeman (1959:789) waarsku dat 'n verwydering tussen die waardes van die individu en die

gemeenskap aanleiding kan gee tot isolasie. Sewentig persent (70%) van die respondente voel skepties oor regstellende aksie en is dus verwyder van die waardes van die maatskappy betreffende regstellende aksie. 'n Kernprobleem wat met die implementering van regstellende aksie, wat aanleiding gee tot isolasie, is die feit dat die nie-aangewese groep van die gemeenskap waarin hulle funksioneer, uitgesluit word. "wittes wil nie deelneem aan prosesse nie, want wat hulle ook al sê, word as rassisme gesien." Ondernemings moet dus moeite doen om te verseker dat lede van die nie-aangewese groep gerus sal voel oor die waardes en doelwitte van regstellende aksie, maar ook van die onderneming. "Eskom moet ons mening vra." "Doen gereeld opnames en gee terugvoer." "Deur net te luister hoe ons wittes se gemoedere is, sal help." Indien dit nie gedoen word nie, sal die probleem van normloosheid nie aandag geniet en sal die aliënasiëprobleem nie opgelos kan word nie. Indien lede van die nie-aangewese groep voel dat hulle nie onbillik deur regstellende aksie benadeel word nie, sal hulle skeptisisme oor regstellende aksie verdwyn en sal sosiale integrasie aangehelp word. 'n Groot probleem is die bykans 100% van die respondente wat voel hulle kan geen invloed uitoefen oor die proses van regstellende aksie nie. Indien daar nie deelname is in die ontwikkeling van regstellende-aksieprogramme nie, kan daar nie gedeelde waardes en doelwitte wees nie en sal die nie-aangewese groep nooit deel van die maatskappy voel nie. "Skep kanale waardeur kommentare deurgestuurd kan word." "Wees meer openlik oor regstellende aksie." "Hou werkswinkels, laat mense stem oor kwessies en maak houer vir voorstelle beskikbaar." Regstellende-aksieforums moet werklike deelnemende forums wees. Regstellende-aksieforums moet egter nie, soos een respondent dit gestel het, beplanningssessies wees van hoe om van wittes ontslae te raak nie. Die visie van die forum moet 'n inklusiewe visie wees met waardes wat almal kan deel en waarbinne almal voel daar is beskerming vir hulle ingebou. Later in die hoofstuk word visie en gedeelde waardes in fyner detail bespreek. Deelnemers aan die forum moet ook behoorlik toegerus word. Vakbonde moet met kapasiteit voorsien word om ontspanne aan die forums deel te neem. Vakbonde moet as bondgenote in die regstellende-aksieproses ingetrek word en nie as bedreiging nie. Vakbonde probeer die probleem met betrekking tot magteloosheid oplos, aangesien die individuele werknemer nie meer voel dat hy alleen in die stelsel is nie. "Maak die vakbonde meer betrokke." "Laat georganiseerde arbeid deel wees van die onderhoudspaneel." Vakbonde skep ook 'n

sosiale groep waarbinne die werknemer kan aansluit en wat kan help om die probleem ten opsigte van isolasie uit die te weg. Die uitdaging van almal is om die individu, die vakbond en die werkgewer se visie, doelwitte en waardes, betreffende regstellende aksie, te belyn.

Volgens Kruger (1998:136) hou isolasie ook verband met die onderbenutting van persone. Daar moet dus seker gemaak word dat loopbaanbeplanning steeds vir die nie-aangewese groep gedoen word, sodat hulle maksimaal benut kan word. Die benutting en groei van nie-aangewese werknemers word onder die groeibehoeftes verder bespreek.

8.3.1.3 Groeibehoeftes

Groeibehoeftes sluit Maslow se esteem- en selfaktualiseringsbehoeftes in. Esteembehoeftes sluit selfgoedkeuring, goedkeuring deur ander en prestige in. Erkenning vir prestasie deur die werkgewer kan heelwat help om die behoefte te bevredig. Vyf en sestig persent (65%) van die respondente voel hulle word nie na waarde vergoed nie. Hierdie behoefte sluit nou aan by Seeman se selfaliënasiëvariant. Blauner se antwoord daarop is selfbetrokkenheid. Om selfbetrokkenheid te verseker sal ondernemings moet sorg dra dat lede van die nie-aangewese groep steeds die nodige erkenning ontvang. "Erken dat wittes nog 'n waardevolle bydrae lewer." "Laat wittes goed voel indien hulle presteer." "Betaal my vir wat ek werd is vir die maatskappy." Dit sluit aan by Stein (1983:12-14), wat dit stel dat erkenning aan elke persoon se individualiteit en die bydrae wat hy binne die onderneming lewer, gegee moet word. Ten spyte van die diskriminerende aard van regstellende aksie moet die nie-aangewese groep steeds met die nodige agting en waardering behandel word. "Gee erkenning aan die mense wat die maatskappy nog dra. Moenie aanhoudend probeer om ontslae te raak van die mense wat die werk nog kan doen en trots is op hulle werk nie." "Wanneer 'n witte nie bevorder word omdat Eskom verplig is om 'n swarte aan te stel nie, moet daar 'n vorm van vergoeding vir die witte wees."

Selfaktualisering is die behoefte om 'n mens se volle potensiaal te bereik. Hierdie behoefte sluit ook nou aan by Seeman se vervreemdingsvariant, selfaliënasië, en Blauner se oplossing, naamlik selfbetrokkenheid. Maatskappye moet sorg dra dat 'n lid van die nie-aangewese groep sy volle potensiaal bereik, ten spyte van regstellende aksie. In die lig hiervan moet met kommer kennis geneem word daarvan dat 65% van die respondente voel daar word nie aan hulle beroepsverwagtinge voldoen nie. "Indien 'n bestuurder wit vaardighede wil behou, moet hy diskresionêre voordele kan toeken." Dit moet ten alle koste vermy word dat 'n individu voel dat hy as gevolg van sy ras minder werd is. "Persone wat voel dat hulle loopbane as gevolg van regstellende aksie stagneer, behoort op ander maniere vergoed te word".

Die probleem van die nie-aangewese groep moet vanuit McGregor se teorie Y-benadering hanteer word met 'n fokus op die groei-behoeftes (Robbins, 2000:156). Werk kan so ontwerp word dat dit steeds aandag skenk aan die nie-aangewese werknemer se behoefte aan groei en selfaktualisering. Daar kan veral gefokus word op die verbreding van poste indien daar 'n plafon, as gevolg van regstellende aksie, geplaas word op die vertikale groei van 'n pos. Dit blyk dat die nie-aangewese groep 'n sterk interne lokus van beheer het. Dit kan afgelei word uit die 66% respondente wat, ten spyte van hoë vlakke van aliënasië, steeds trots is om by Eskom te werk. Hierdie trots moet nie verwar word met trots op die maatskappy nie. Indien hierdie vraag binne die konteks van die hele vraelys gelees word, sal gesien word dat die respondente hulle nie deel voel van Eskom nie. Hierdie trots is eerder 'n selftrots wat 'n hoë-ordebehoefte is. Teorie Y sal dus besonder doeltreffend werk om die nie-aangewese groep te motiveer. Dit beteken dat 'n klimaat geskep moet word waarbinne die nie-aangewese groep steeds veilig sal voel en waarbinne hulle selfgerig kan wees en die geleentheid sal hê om hulle volle potensiaal te bereik. Indien reg geïmplementeer, kan die nie-aangewese groep self verantwoordelikheid daarvoor aanvaar om deel te neem aan die opleiding en groei van die aangewese groep. 'n Nie-aangewese werknemer moet egter nie voel dat die opleiding van die aangewese groep sy eie loopbaanroete sal benadeel nie. Opleiding en ontwikkeling is krities op die pad na selfaktualisering en dit moet deel wees van die loopbaanontwikkelingsroete van nie-aangewese werknemers. 'n Volledige bydrae van 'n respondent met 'n alternatiewe voorstel vir regstellende aksie lyk soos volg:

"Werknemers moet die geleentheid kry om hulle eie bevordering te verdien. Hulle moet met die maatskappy kontrakteer wat hulle bevorderingsbeplanning is. Indien die persoon alles bereik het wat hy in sy pos kan bereik en aan die kwalifikasies voldoen vir 'n bevorderingspos sal hy gesien word as gereed vir bevordering. Indien 'n pos oopgaan vir die pos waarvoor die kandidaat gereed is, moet menslike hulpbronne almal, ongeag ras, nooi om vir die pos aansoek te doen. Indien die posgradering reeds aan die vereiste rasseteikens voldoen, moet slegs meriete geld. Indien daar nie aan die rasseteikens voldoen word nie, moet die beste swart kandidaat aangestel word. Indien daar nie 'n swart kandidaat beskikbaar is nie, moet die beste wit kandidaat aangestel word. Slegs indien daar geen interne persoon wat geskik is vir bevordering beskikbaar is nie, mag Eskom buite adverteer.

Die volgende is voordele van die stelsel:

- Werknemers is betrokke by hulle eie toekoms en kan nie ander blameer nie.
- Werknemers sal opleiding ernstig opneem, want opleiding kan hulle in die gereed-vir-bevordering-venster plaas.
- Daar sal minder rass spanning wees, want wittes het steeds 'n geleentheid, alhoewel swartes wat kwalifiseer steeds voorkeur sal geniet.
- Daar sal minder rass spanning wees, want wittes sal nie oorgesien word vir eksterne kandidate nie.
- Daar sal minder rass spanning wees, want swartes sal nie grade bo-oor wittes se koppe kan spring nie.
- Wittes sal die stelsel as meer regverdig beskou en voel dat lojaliteit beloon word.
- Die stelsel maak die speelgrond in 'n groot mate gelyk.
- Werknemers sal nie ekstern afgestaan word omdat hulle nie intern geleenthede kry nie.
- Inhuis-ondervinding word benut en oorgedra.
- 'n Betekenisvolle loopbaanroete sal gevolg kan word."

8.3.2 Die verwagtingsteorie

Die sentrale aanname van die verwagtingsteorie is dat menslike gedrag die resultaat is van bewuste keuses deur individue, as oogmerk, die maksimum plesier en die minimum pyn as gevolg van hulle keuses. Die verwagtingsteorie is gegrond op drie sienings van mense, naamlik dat pogings tot prestasie lei, dat prestasie instrumenteel sal wees tot vergoeding en die waarde van vergoeding. Drie en negentig persent (93%) van respondente voel dat bevordering deur 'n beleid soos regstellende aksie benadeel word en 62% voel dat persoonlike doelstellings nie bereik kan word nie. Twee en negentig persent (92%) van respondente voel dat harde werk nie bevordering tot gevolg het nie en 95% voel dat bevordering nie volgens meriete geskied nie. Hier kan weer verwys word na die 64% respondente wat voel dat hulle nie na waarde vergoed word nie. "As jy op dieselfde vlak is, kan ek nie sien hoekom daar 'n onderskeid moet wees nie." "Kry die beste persoon." "Indien ons nie bevorder kan word nie, betaal ons ten minste vir jare diens gelewer." As 'n persoon voel dat hy nie na waarde vergoed word nie, sal dit tot Seeman se variant, *betekenisloosheid*, lei. As 'n persoon ervaar dat sy bydraes nie erken word nie, sal hy gedemoraliseer word. Olen en Barry (1991:306) brei hierop uit en bevind dat die nie-aangewese groep voel dat hulle nie meer deur hulle eie harde werk hulle bevordering kan bewerkstellig nie en dat hulle toekoms in die maatskappy deur 'n stelsel buite hulleself bepaal word. Marx (Lefever & Lefever, 2001:42) waarsku dat 'n gebrek aan geleentheid vir selfontwikkeling en die bereiking van 'n individu se volle potensiaal aanleiding sal gee tot aliënasië. Blauner spreek die benader betekenisloosheid deur middel van doelgerigtheid. Interne vergoeding, soos uitdagings, dra volgens Stein (1983:12-14) by tot doelgerigtheid. Regstellende aksie moet op só 'n wyse toegepas word dat harde werk steeds 'n belangrike waarde vir die individu sal wees. "n Merietekerf-stelsel moet geïmplementeer word sodat wittes steeds op grond van prestasie bevorder kan word." "Mense moet volgens meetbare kriteria vergoed word." Dit sal volgens Gallie en White (1993:67-69) vir die individu groter verbondenheid aan die werk beteken. In aansluiting by Greenberg en Baron (2003:192) se metodes waarvolgens die verwagtingsteorie toegepas kan word, word die volgende rakende die toepassing van regstellende aksie toegepas. Soos reeds vroeër genoem, moet nie-aangewese werknemers nie van opleiding uitgesluit word nie. Wat belangriker is vir die

doeleindes van die verwagtingsteorie is dat die opleiding toegepas moet word. 'n Belangrike tema wat uit die respondente gekom het, is dat hulle opgelei word, maar nie bevorder word nie. Toepassing van opleiding hoef nie net in die vorm van bevordering te wees nie. Dit kan ook in die vorm van spesiale projekte of werksverbreding wees. Die nie-aangewese werknemer moet betrek word by hoe sy pos aangepas kan word om steeds aan sy verwagting te voldoen binne 'n regstellende-aksieomgewing. Die werknemer sal beter as sy lynbestuurder of mensehulpbronne weet hoe sy pos aangepas kan word. Dit sal 'n meer buigsame beleid ten opsigte van posinhoud vereis. Die bestuur van aliënasië van die nie-aangewese groep kan die werkgewer help om 'n dinamiese nuwe benadering ten opsigte van vergoeding en die bestuur van verwagtinge te ontwikkel wat positief vir die hele onderneming kan wees. "Indien 'n bestuurder wit vaardighede wil behou, moet hy diskresionêre voordele kan toeken."

8.3.3 Die gelykheidsteorie

Die gelykheidsteorie het 'n sosiale komponent. Motivering word bepaal aan die hand van die werknemer se belewenis van hoe billik hy by die werk behandel word (Greenberg & Baron, 2003:192). As die werknemer dink dat hy minder as ander werknemers ontvang sal die spanning wat ontstaan die werknemer laat optree om sodoende te verseker dat 'n staat van gelykheid weer intree. Nege en tagtig persent (89%) van die respondente voel dat regstellende aksie nie billik is nie. Hulle voel dus dat hulle ongelyk behandel word. "Wittes moet dubbele werk doen en hulle word nie daarvoor vergoed nie." "Stel regstellende aksie af en laat die beste persoon die werk doen." Die gevoel van ongelyke behandeling deur die nie-aangewese groep, as gevolg van die toepassing van regstellende aksie, kan aangespreek word deur steeds klem te lê op die merietebeginsel. Indien meriete beklemtoon word, kan dit 'n lid van die nie-aangewese groep help om doelgerig in sy werk te wees. Hy sal dus nie geheel en al van die stelsel uitgesluit voel nie. Dit kan ook help om opwaartse mobiliteit vir 'n lid van die nie-aangewese groep steeds 'n moontlikheid te maak. Lategan (1997:45) noem dat klem op meriete sal help om 'n gevoel van betekenisloosheid teen te werk. "Aanstellings moet streng volgens meriete geskied."

Werknemers van die nie-aangewese groep sal regstellende aksie beoordeel aan die hand van die konsekwente toepassing daarvan. Indien regstelling slegs plaasvind op die posvlakke waar die aangewese groep onderverteenwoordig is en nie waar die nie-aangewese groep onderverteenwoordig is nie, sal dit die persepsie skep dat dit nie 'n proses is wat strewe na gelykheid vir almal nie, maar dat dit een groep bevoordeel en een groep benadeel. Op die onderste posvlakke is die nie-aangewese groep gewoonlik onderverteenwoordig. Om die bona fide doelwit van gelykheid van regstellende aksie te toon behoort daar ook regstellende-aksieteikens en programme op die onderste posvlakke vir die nie-aangewese groep gestel te word. Hierdie aspek word ook deur heelwat respondente voorgestel.

Greenberg en Baron (2003:192) stel die volgende metodes voor waarvolgens die gelykheidsteorie toegepas kan word:

Vermý onderbetaling. Regstellende aksie kan tot gevolg hê dat die nie-aangewese werknemer voel dat hy bevorderingsgeleenthede gemis het en dus nou onderbetaal word. Die gevaar is dat hy dan metodes sal toepas om dit 'reg te stel'. Hulle kan tyd steel, minder produktief wees of selfs tot staking oorgaan. Alternatiewe vergoedingstelsels sal geïmplementeer moet word. Regstellende-aksieprosesse rus swaar op die oordrag van kennis van die nie-aangewese groep na die aangewese groep. Indien die nie-aangewese werknemer voel hy word ongelyk behandel, sal hy die proses saboteer deur nie kennis oor te dra nie. Deur 'n gevoel van gelykheid vir die nie-aangewese werknemer te skep sal dus tot voordeel wees van die hele regstellende-aksieprogram.

Regstellende aksie is 'n indiensnemings-, bevorderings-, en ontwikkelingsinstrument. Diskriminasie moet nie op vergoedingsvlak plaasvind nie. Indien diskriminasie op vergoedingsvlak plaasvind, sal daar 'n gevoel ontstaan van ongelyke uitkoms vir gelyke inset. Talle ondernemings is gelyklopend met hulle regstellende-aksieprogramme ook besig met swart ekonomiese bemagtigingsprogramme. Die beskikbaarstelling van aandele aan werknemers is dikwels deel van hierdie program. Die toekenning van aandele is 'n vergoedingsinstrument en dit behoort gelyk toegeken te word. Indien slegs

swart werknemers deel uitmaak van aandeeskemas, sal dit 'n ongelyke persepsie onder wit werknemers skep. Werknemeraandeele is gewoonlik so 'n klein deel van swart ekonomiese bemagtiging dat dit nie 'n invloed op die profiel van die transaksie sal hê indien wit werknemers daarby ingesluit word nie.

Vermyn oorbetalings. Werkgewers moet ook versigtig wees om nie premies te betaal vir die werwing van aangewese kandidate nie. Oorbetalings is slegs vir 'n kort tydperk 'n motiveerder. Werknemers sal binnekort voel hulle verdien die groter bedrag en sal dan slegs normale produksie lewer op die vlak wat die pos regverdig. Indien jy een werknemer oorbetal, onderbetaal jy onmiddellik alle ander werknemers en sal hulle begin optree om hulle onderbetaling te laat regstel, ten spyte van die feit dat hulle reg betaal word.

Gee werknemers 'n stem in kwessies wat hulle raak. Die kwessie van deelname aan die regstellende-aksieproses bly een van die grootste brandpunte. Die probleem is egter nie slegs deelname nie, maar ook invloed. Soos reeds verskeie kere gemeld, voel bykans 100% van die ondersoekgroep dat hulle nie 'n invloed op Eskom se regstellende-aksieprogram kan uitoefen nie. Mense is meer geneig om te dink besluite is regverdig as hulle deel gehad het aan die besluitnemingsproses. Indien persone nie deel daaraan gehad het nie, is hulle geneig om die uitkoms daarvan as onregverdig te beskou al is die uitkoms dieselfde as wat dit sou wees indien hulle wel deel gehad het aan die proses. Indien 'n gevoel van gelykheid geskep wil word, sal daar gelyke deelname en gelyke invloed moet wees. Die respondente maak die volgende voorstelle: "Eskom moet ons mening vra." "Wees meer openlik oor regstellende aksie." "Skep kanale." "Maak die vakbonde meer betrokke." Werkgewers sal 'n voldoende konsensusmodel vir regstellende-aksieforums moet ontwikkel. Meerderheidsbesluitneming beteken geen deelname vir die minderheidsgroep nie. Die groep sal dan in die forum wees, maar nie deel van die forum nie. 'n Groot uitdaging vir die werkgever is om 'n klimaat in die forum te skep wat die nie-aangewese groep vryelik sal laat deelneem. Die politieke klimaat plaas die nie-aangewese groep in 'n swak morele posisie. Solank die nie-aangewese groep uit die morele lae grond moet deelneem aan die forum sal daar 'n posisie van ongelykheid bestaan. In die forum mag die nie-aangewese werknemers nie

die posisie van oortreders van die verlede en die aangewese groep die slagoffers van die verlede bekleë nie. Dit sal tot gevolg hê dat die nie-aangewese groep nie aanspraak op regte mag maak nie, weens hulle status as oortreder. Beide die aangewese en nie-aangewese werknemers asook die werkgever moet vanuit die morele hoë grond van partye op soek na gelykheid vir almal funksioneer. Indien dit gedoen word, sal die partye in die forum kyk na wat in die verlede gebeur het wat 'n negatiewe invloed op gelykheid het. Daar sal egter ook gewaak word oor wat in die hede gebeur om nie nuwe vorme van ongelykheid te skep nie.

Verduidelik uitkomst deur gebruik te maak van sosiaal sensitiewe metodes.

Mense kan negatiewe uitkomst, soos die invloed van regstellende aksie, aanvaar indien hulle presies verstaan wat die motivering is en seker is dat die proses billik toegepas word. "Wees meer openlik oor regstellende aksie. Verduidelik hoekom sekere persone in plaas van ander aangestel is." "wees eerlik oor teikens en statistiek." "Daar moet meer gekommunikeer word." Daar moet daarteen gewaak word om nie aansprake van die nie-aangewese groep op billike behandeling te neutraliseer met argumente oor die invloed van die politiek van die verlede nie. "Wittes wil nie deelneem aan prosesse nie, want wat hulle ook al sê, word as rassisme gesien". "Hou op om my te blameer vir apartheid." Dit sal lei tot gevoelens van magteloosheid omdat daar nie morele argumente is om die verlede te regverdig nie. Die frustrasie van die nie-aangewese groep sal dus nooit op die agenda geplaas word indien die verlede dit neutraliseer nie. Indien daar in die kommunikasieproses verduidelik word dat die doel van regstellende aksie is om ongelykhede van die verlede reg te stel, maar sonder om nuwe vorme van ongelykheid te skep, sal dit 'n gevoel van billikheid en 'n strewe na gelykheid, sonder onbillike benadeling, onder lede van die nie-aangewese groep skep.

8.3.4 Doelwitstellingsteorie

Die doelwitstellingsteorie fokus op die impak van prestasiedoelwitte op taakprestasie. Vergelyk die kommentare by die bespreking oor groeibehoeftes.

Die werknemer se primêre motiveerder is die behoefte om 'n spesifieke doelwit te bereik. Die doelwit verteenwoordig wat die werknemer beplan om in die toekoms te

doen. Die stel van spesifieke en uitdagende doelwitte kan motiveer, gedrag bepaal en werknemers aanmoedig om meer doeltreffend te presteer. (Robbins, 2000:156; Latham & Locke, 1995:38-48). 72% van die respondente voel dat hulle nie hulle persoonlike doelwitte as gevolg van die toepassing van regstellende aksie kan bereik nie. Met die toepassing van regstellende aksie moet dus sorg gedra word dat daar nie absolute plafonne bo die koppe van die nie-aangewese groep geplaas word nie. Daar moet steeds doelwitte gestel kan word. Doelwitte help om doelgerigtheid te bevorder, wat Blauner se antwoord is op Seeman se variant, betekenisloosheid. Nie-aangewese werknemers moet dus ten volle deel uitmaak van prestasievergoeding en doelwitbestuursprogramme. Prestasievergoeding moet nie 'n instrument wees van regstellende aksie nie. Alternatiewe vergoedingswyses moet ontwikkel word wat sterk op die stel van doelwitte fokus. Doelwitbestuur kan 'n effektiewe alternatief wees om die posinhoud van 'n werknemer van die nie-aangewese groep steeds interessant te hou al is daar beperkings op bevorderings. Dit kan steeds lei tot selfaktualisering, aangesien die doelwitte uitdagend en spesifiek is. Waar daar 'n plafon as gevolg van regstellende aksie ontwikkel is, moet die nie-aangewese werknemer nie voel dit is die einde van sy loopbaanroete nie. Bonusskemas vir spesiale projekte, teikens behaal, nuwe idees, kostebesparings, produktiwiteitsverbeteringsvoorstelling en vele ander moet ontwikkel word. Die vergoeding gekoppel aan doelwitte hoef nie slegs monetêr te wees nie. Simboliese of verbale vorme van erkenning kan ook besonder doeltreffend wees.

Aansluitend by die verwagtings-, gelykheids- en doelwitstellingsteorie is die kognitiewe-evaluasieteorie. Die teorie fokus op die individu se vermoë om in interaksie met sy omgewing te tree en die behoefte aan selfdeterminasie of die vryheid om sy eie gedrag en handeling te bepaal. Die faktore wat positief sal inwerk op intrinsieke motivering is positiewe terugvoer, keuse en selfdireksie (Ryan & Desi, 2000:54-67; Donavan, 2001:54; Robbins, 2000:156). Die belangrikheid vir die nie-aangewese werknemer om deel te neem aan sy posontwerp en groter vryheid om uitkomst te bepaal word hier weereens beklemtoon. Om die vermoë te hê om in interaksie met die omgewing te tree moet die werknemer en die omgewing gedeelde waardes hê. Dit is dus belangrik dat die waardes van regstellende aksie nie uitsluitend moet wees nie. In die interaksie met die omgewing sal die terugvoer wat die werknemer uit die omgewing ontvang óf negatief óf

positief op motivering inwerk. Indien die terugvoer van die omgewing is dat jy nie deel van die omgewing is nie, of 'n minderwaardige deel is, sal dit negatief inwerk op motivering. Regstellende-aksieprosesse mag dus nooit aan die nie-aangewese groep kommunikeer dat hulle nie welkom in die onderneming is nie. Die dilemma is dat die regstellende-aksieprogramme sterk op numeriese uitkomst fokus. "Eskom moenie net vir getalle aanstel nie. Die werkers raak gefrustreerd." Op die vraag wat die einddatum van regstellende aksie is, is die antwoord gewoonlik sodra die getalle reg is. Hier word verwys na demografiese verteenwoordiging. Die boodskap wat daardeur aan die nie-aangewese werknemers gestuur word, is dat hulle oortollig is tot die getalle reg is. "Wittes wil nie kennis oordra indien hulle weet die persoon word deur hom opgelei net om bo hom aangestel te word nie." Dit is dus negatiewe terugvoer oor hulle deel wees van die omgewing en skep onsekerheid oor hulle toekoms wat negatief op motivering sal inwerk.

8.4 Uitsette

Die tweede doelstelling van hierdie studie is om riglyne te ontwikkel om werkgewers te help om regstellende aksie so toe te pas dat die uitsette vir die nie-aangewese groep 'n nie -gealiënerde staat sal wees. Die riglyne is hierbo binne die raamwerk van die motiveringsteorieë ontwikkel. Die uitsette waarna gestreef word, is werksbevrediging, werksbetrokkenheid en werksverbintenis. Hierdie uitsette is reeds volledig in Hoofstuk 3 bespreek en daar gaan slegs kortliks weer binne die regstellendeaksie-konteks daarna verwys word.

8.4.1 Werksbevrediging

Om werksbevrediging te ervaar moet die werknemer gelukkig wees met sy fisiese werk, maar ook met sy interaksie met medewerknemers, bestuurders en funksionering binne die beleidsraamwerk van die onderneming (Robbins, 2000:77). Regstellende aksie sal dus beslis 'n invloed op 'n persoon se werksbevrediging uitoefen.

Om werksbevrediging binne 'n regstellende-aksieproses vir die nie-aangewese groep te bewerkstellig moet die omsetters die volgende in gedagte hou:

- Positiewe interaksie met medewerkers en bestuurders.
- 'n Inklusiewe regstellende-aksiebeleidsraamwerk.
- Positiewe en betrokke bestuursleiers wat nie-gealiëneerde werknemers van die nie-aangewese groep by hulle visie insluit.
- Fokus op 'n mensbenadering.
- Werk moet uitdagend en bevredigend wees.
- Werk moet sekuriteit en 'n loopbaanroete bied.
- Vergoeding moet billik wees.
- Ontwikkelingsgeleenthede.
- Belynde waardes.
- Gelyke behandeling.

Herzberg bevind dat werksbevrediging verband hou met die werksinhoud, soos die taak self, bereiking van doelwitte, erkenning, outonomie, nuwe kennis en die aanleer van nuwe vaardighede (interne faktore). Werksonbevrediging hou verband met die werksomgewing, wat insluit salaris, sekuriteit, werksomstandighede, verhouding met toesighouers, medewerkers en ondergeskiktes asook die maatskappybeleid (eksterne faktore). Volgens Herzberg is die teenoorgestelde van tevredenheid nie ontevredenheid nie. Om die faktore wat tot ontevredenheid lei te verwyder lei nie noodwendig tot tevredenheid nie (Greenberg & Baron, 2003:154).

Indien werksbevrediging deur 'n werknemer ervaar word, sal die voordele van die volgende sub-uitsette deur die werkgever geniet word:

- Gelukkige werknemers.
- Werknemers met 'n positiewe houding teenoor hulle werk.
- Werknemers met 'n werk- en persoonlike lewe van hoë gehalte.
- Werknemers wat tevrede is met hulle werk.
- Gemotiveerde werknemers.

8.4.2 Werksbetrokkenheid

Werksbetrokkenheid word volgens Schultz en Schultz (1994:289) aan motivering en werksbevreëdiging gekoppel. Hoe hoër die persoon se betrokkenheid by 'n werk, hoe groter is die werksbevreëdiging (Muchinsky, 1990:295). Volgens Robbins (2000:69) is werksbetrokkenheid die graad waarin 'n individu psigologies met sy werk identifiseer asook die belangrikheid van prestasie vir 'n persoon se eiewaarde. Muchinsky (1990:295) sien dit as die betrokkenheid van 'n persoon se ego by die werk.

Om werksbetrokkenheid as uitset te bewerkstellig sal die omsetters aandag aan die volgende aspekte moet skenk:

- Behoeftes wat verband hou met groei.
- Stimulasie en outonomie.
- Verskeidenheid, terugvoer en deelname.
- Verbintenis tot organisasiedoelwitte.
- 'n Gevoel van sukses en doelwitbereiking.

Die subuitsette van werksbetrokkenheid is die volgende:

- Identifisering met werk.
- Omgee vir werk.
- Minder afwesighede en minder bedankings.
- Positiewe interaksie tussen die individu en sy omgewing.
- Tevrede werknemers.
- Suksesvolle werknemers

8.4.3 Organisasieverbintenis

Organisasieverbintenis is 'n verdere faktor wat gekoppel word aan werksbevreëdiging en motivering. Organisasieverbintenis het ook 'n positiewe invloed op werksbevreëdiging

(Muchinsky, 1990:295; Schultz & Schultz, 1994:290). Een van die grootste uitdagings van regstellende aksie is dat die nie-aangewese groep nie die maatskappy sal begin sien as 'n stelsel buite homself nie. Steers (1977:46) sien organisasieverbintenis as die mate waarin die individu identifiseer met die betrokkenheid by die organisasie. Hy tref dus 'n duidelike onderskeid tussen verbondenheid en betrokkenheid. Verbondenheid word deur hom gesien as die individu se behoefte om betrokke te wees.

Om organisasieverbintenis te bewerkstellig sal die omsetters effek moet gee aan die volgende aspekte:

- Gedeelde visie.
- Inkoop in waardes en doelwitte.
- Belyning van persoonlike en organisasiedoelwitte.
- Positiewe bestuur.
- Uitdagende werkinhoud.
- Bevorderingsmoontlikhede.
- Beheer oor eindbestemming.
- Werksverryking, outonomie en geleenthede om vaardighede te benut.
- Positiewe verhouding met medewerknemers.
- Verbintenis van organisasie aan werknemers.
- Billike vergoeding.
- 'n Luisterkultuur in die onderneming.

Die subuitsette van organisasieverbintenis is die volgende:

- Werknemers wat verbonde voel, sal minder geneig wees om te onttrek of te bedank.
- Werknemers wat verbonde voel, sal meer geneig wees om opofferings vir die organisasie te maak.
- Werknemers wat verbonde voel, sal bykomstige moeite vir die organisasie doen.
- Werknemers wat verbonde voel, sal graag met die organisasie wil identifiseer.

- Werknemers wat verbonde voel, het 'n positiewe houding en toon deelnemende gedrag.
- Werknemers wat verbonde voel, het besitreg.
- Werknemers wat verbonde voel, het langtermynentoesiasme.

8.5 Kritieke suksesfaktore

8.5.1 Bestuursleierskap

Waarskynlik een van die mees kritieke suksesfaktore in die proses om die nie-aangewese groep van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid te lei, is die verbintenis van bestuur en die leierskapsrol wat hulle moet vervul. Om alle werknemers in die proses van regstellende aksie steeds tot die maatskappy verbind te hou is die regte ding om te doen, maar nie noodwendig die maklikste ding nie. Die huidige politieke klimaat plaas die klem baie sterk op die regstel van die benadeling van die verlede. Min inligting bestaan egter oor die hantering van die nie-aangewese groep in die proses. Daar is ook geen statutêre plig op die werkgewers om oor vordering met die beskerming van die nie-aangewese groep teen nuwe vorme van ongelykheid verslag te doen nie. Bestuur sal dus oortuigend moet wees dat dit die beste vir die maatskappy is en hulle dan daartoe verbind. Volgens Coetsee (2002:54) is een van die belangrikste voorvereistes vir 'n motiverende omgewing, bestuursleierskap. Bestuursleierskap is meer as bloot bestuur — dit is 'n kombinasie van effektiewe bestuur asook leierskap. Hamden-Turner (1990:7) beweer dat die mees kritieke verbintenis tussen kultuur en leierskap bestaan — leiers vorm kultuur en kultuur help om die optrede van lede te vorm (Wijnbeek, 1999:94).

Om die nie-aangewese groep van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid te lei, sal die volgende van bestuur verwag word:

- Die bestuursleiers moet 'n visie vir regstellende aksie, wat motiveer, skep.
- Die bestuursleier moet energie van spanlede opwek om hulle te verbind tot die visie en doelwitte en om besitreg daarvan te neem.

- Bestuursleiers sal 'n balans moet vind tussen politieke druk, behoeftes van die werknemers, behoeftes van die organisasie en prestasie.
- Die bestuursleier sal 'n balans moet vind tussen die legitieme verwagting van die werknemers uit die aangewese groep en die regte van die werknemers van die nie-aangewese groep.
- Bestuursleiers sal geleenthede vir mense binne die regstellende-aksieproses moet skep om suksesvol te wees.
- Die bestuursleier sal aan werknemers van die nie-aangewese groep 'n toekomsvisie moet stel en hulle daarvan moet oortuig dat hulle nie slagoffers van hulle omstandighede is nie.
- Suksesvolle bestuursleiers bereik nie sukses deur mense te beheer nie, maar deur geleenthede vir mense te skep om suksesvol te wees.
- 'n Goeie bestuursleier sal sy spanlede van die nie-aangewese groep bemagtig.

Die volgende is metodes wat bestuursleiers kan toepas om die nie-aangewese groep steeds te bemagtig:

- Stel hulle in staat deur te verseker (deur byvoorbeeld opleiding) dat hulle die nodige kennis het (vaardighede en ondervinding) om hulle werk te kan doen);
 - Bepaal groei- en ontwikkelingsbehoefte en help hulle beplan aan hulle loopbaanroetes binne die werklikhede van regstellende aksie.
 - Deurlopend inligting en kommunikasie met betrekking tot regstellende-aksievordering.
 - Geleenthede om deel te neem aan die ontwikkeling van die regstellende-aksieprogram en geleentheid om insette te lewer oor hoe om prosesse te verbeter.
 - Erkenning van prestasie.
 - Skep 'n klimaat wat mense sal aanmoedig om kreatief te wees, eerder as om mislukking te vrees.
-

8.5.2 Visie

Visie is die trekkrag van 'n onderneming. Dit bepaal die rigting waarheen leiers lei en die eindpunt waarheen waardes en gedrag lei (Coetsee, 2002:179).

Die uitdaging vir regstellende aksie is om 'n inklusiewe visie te skep. Die primêre oogmerk van regstellende aksie is om ongelykhede van die verlede reg te stel. Dit sal dus in 'n regstellende-aksievisie vervat moet word. Indien die regstel van die ongelykhede van die verlede ongedefinieerd as die visie word, kan dit gebeur dat ongelyke metodes teenoor die nie-aangewese groep toegepas word om uitvoering aan die visie te gee. 'n Inklusiewe visie waartoe almal verbind is, sal die behoefte aan die regstel van ongelykhede van die verlede moet uitspreek, maar moet ook die balanskant van die gevaar van nuwe ongelykhede skep.

'n Inklusiewe visie sal die volgende wees: *Regstellende aksie in Eskom streef daarna om ongelykhede van die verlede reg te stel sonder om nuwe vorme van ongelykhede te skep.*

Hierdie visie roep die maatskappy op om aktief die doelwitte, soos vervat in die Wet op Gelyke Indiensneming, na te streef, maar om ook die aliënasieprobleem van die nie-aangewese groep op te los. So 'n visie kan 'n wen-wen-situasie vir 'n onderneming skep en kan alle werknemers tot die proses van regstellende aksie verbind.

8.5.3 Doelwitte

Die doelwitte moet praktiese inhoud gee aan die visie van regstellende aksie. Anders gestel: die visie moet in die doelwitte leef. Die doelwitte is dit wat die regstellende-aksieprogram voortdryf. 'n Doelwit, soos visie, is 'n sterk motiveringskrag en gee sin aan mense se werk. Doelwitte fokus organisasiegedrag. Doelwitte werk gevoelens van betekenisloosheid, frustrasie, depressie en stres teen. Suksesvolle doelwitte word gemeet aan die mate waarin werknemers dit verstaan en aanvaar (Coetsee, 2002:181).

Doelwitte wat aandag aan die aliënasië van die nie-aangewese groep sal skenk, is die volgende:

- Om arbeidspraktyke in die lewe te roep wat die menswaardigheid van alle werknemers erken.
- Om inhoud aan die waardes van die Grondwet van Suid-Afrika te gee.
- Om gelykheid vir alle werknemers te vestig.
- Om sorg te dra dat geen werknemer in die regstellende-aksieproses vervreem raak nie.
- Om die regstellende-aksieprogram so te bestuur dat daar 'n balans is tussen die legitieme verwagtinge van die aangewese groep en die regte van die nie-aangewese groep.
- Om loopbaan- en ontwikkelingsprogramme te ontwerp wat tot voordeel van alle werknemers en die maatskappy sal wees.
- Om sorg te dra dat alle werknemers hulle ten volle in Eskom kan uitleef.
- Om die behoeftes van die gemeenskap, die aangewese groep, die nie-aangewese groep met die maatskappy te belyn.
- Om sorg te dra dat alle werknemers billik vergoed word.
- Om sorg te dra dat alle werknemers billik behandel word.

8.5.4 Gedeelde waardes

Waardes beskryf hoe dinge hier gedoen word. Dit beskryf wat belangrik is, reg of verkeerd is of aanvaarbaar of onaanvaarbaar is. Waardes is die dryfkrag agter gedrag en verseker reëlmatige gedrag (Coetsee, 2002:181).

Waardes wat kan help om die probleem van aliënasië van die nie-aangewese groep uit die weg te ruim:

- Gelykheid,
- Menswaardigheid
- Billikheid
- Respek
- Nie-diskriminasie

8.6 Eksterne omgewing

8.6.1 Politieke omgewing

Die politieke omgewing is 'n komplekse omgewing wat 'n studie op sigself verg. Alhoewel hierdie studie nie ten doel het om die politieke omgewing te ontleed nie, kan die politieke omgewing ook nie geïgnoreer word wanneer aliënasië ondersoek word nie. Een van die belangrike bydraes van die menseverhouding-skool is die erkenning dat sosiale verhoudinge buite die werkplek ook 'n invloed op uitsette het. Ook Maslow se studie het getoon dat die oplossing vir aliënasië gevind moet word in die totale sosio-ekonomiese omstandighede. Volgens Seeman verklaar die probleem van magteloosheid ooreenkomstig die onvermoë om die sosio-politieke gebeurtenisse te beïnvloed.

Regstellende aksie is 'n sentrale begrip in die ideologie van die huidige regering, en dit word statutêr verskans. Omdat dit statutêr verskans is, voel die nie-aangewese groep hulle het geen invloed daaroor nie, wat lei tot gevoelens van magteloosheid. Dit lei ook daartoe dat lede van die nie-aangewese groep hulle aan politiek in Suid-Afrika onttrek. Regstellende aksie in Suid-Afrika het ook 'n permanente karakter. Dit lei daartoe dat lede van die nie-aangewese groep 'n gebrekkige toekomsverwagting het. Dit lei tot betekenisloosheid.

Werkgewers moet funksioneer binne 'n politieke werklikheid. As deel van die oplossing van die aliënasiëprobleem sal daar ook 'n politieke oplossing gevind moet word. Daar sal 'n nuwe skikking oor regstellende aksie in Suid-Afrika moet kom. Hierdie skikking moet 'n meer inklusiewe skikking wees.

'n Land wat die waarde van praat en ooreenkomste verstaan het, was Maleisië. Maleisië word dikwels as 'n suksesverhaal in pluralisme voorgelê. Die sukses word daaraan toegeskryf dat daar reeds vroeg in die proses aan inter-etniese akkommodasie gewerk is. In Maleisië is 'n maatskaplike akkoord aangegaan waartoe alle rolspelers verbind is. Dié ooreenkoms het gepoog om 'n balans te vind tussen voorkeurbehandeling vir

Maleisiërs en die erkenning van die wettige regte van nie-Maleisiërs. In ruil vir die verslapping van die vereiste van burgerskap, die versekering dat die Chinese se ekonomiese belange beskerm sal word en dat geen direkte diskriminasie teen nie-Maleisiërs gepleeg sal word nie, is die Maleisiërs se politieke beheer in die gemeenskap erken en voorkeurbehandeling vir Maleisiërs in die grondwet is aanvaar (’n volledige bespreking oor Maleisië en ’n internasionale vergelyking is in Hoofstuk 5 gedoen).

Omdat regstellende aksie so deel van die politieke ideologie van die regering is, sal ’n skikking binne die werklikheid van regstellende aksie gevind moet word. ’n Praktiese manier om so skikking te vind is deur ’n goeie praktykkode wat riglyne aan maatskappye kan gee oor hoe om regstellende aksie, binne bestaande wetgewing, billik toe te pas. Goeie praktykkodes is nie vreemd in die arbeidswetgewing nie.

Daar is talle wyses waarop die nie-aangewese groep deur die Wet op Gelyke Indiensneming beskerm kan word wat nie deur die Wet gebied word nie, maar ook nie daardeur verbied word nie. Dit kan alles in ’n goeie praktykkode vervat word. Voorbeelde van sulke maatreëls is:

- Persone wat vir die eerste maal tot die arbeidsmark toetree, word van die werking van regstellende aksie uitgesluit.
- By die oorweging van bereiking van die doelstelling van verteenwoordigendheid, moet die getal tersaaklike geskikte opgeleide persone vir die betrokke pos as maatstaf dien.
- Wanneer ’n persoon wat tot die nie-aangewese groep behoort, op nadelige wyse deur ’n regstellende-aksieplan of praktyke geraak word, moet alternatiewe loopbaangeleenthede, vergoedingstelsels of posinhoude geskep word.
- Teikens vir die aanstelling van die nie-aangewese groep, op posvlakke waar die aangewese groep oorverteenvoerdig word, moet ook gestel word.
- In die regstellende-aksieproses moet gestreef word na die beskerming van diversiteit.

Die idee van die goeie praktykkode word in Hoofstuk 6 indringend bespreek.

Die probleem van aliënasië van die nie-aangewese groep sal slegs gedeeltelik deur werkgewers opgelos kan word indien daar nie ook 'n politieke oplossing vir die probleem kom nie.

8.6.2 Statutêre omgewing

Die statutêre omgewing word volledig in Hoofstuk 6 bespreek. Die Grondwet van Suid-Afrika maak voorsiening daarvoor dat maatreëls ontwerp mag word wat mense wat deur onbillike diskriminasie benadeel is, help. Die Wet op Gelyke Indiënsneming plaas 'n statutêre verpligting op maatskappye ten opsigte van regstelling en swaar boetes en ander strafmaatreëls kan opgelê word indien 'n maatskappy nie voldoen aan die statutêre vereistes nie. Wat egter vir hierdie studie en hoofstuk van belang is, is die vraag of daar enige bepalings in die wetgewing voorkom wat ruimte laat om maatreëls te ontwerp om die nie-aangewese groep van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid te lei. Daar word veral gekyk na beginsels wat in regspraak uitgekristalliseer het wat in 'n goeie praktykkode vervat kan word wat riglyne aan maatskappye kan gee. Beginsels wat reeds uitgekristalliseer het is die volgende:

- Die plaas van absolute plafonne op die posisie van werknemers van die nie-aangewese groep is verbode.
- Slegs Suid-Afrikaners mag deur regstellende aksie bevoordeel word.
- 'n Werknemer mag nie, op welke wyse ook al, ontslaan word vir die doel van regstellende aksie nie.
- Regstellende aksie moet nie verder gaan as wat nodig is vir die bevoordeling van die aangewese groep nie.
- Daar moet 'n balans wees tussen effektiwiteit en verteenwoordiging.
- Regstellende aksie moet nie verder gaan as wat nodig is vir die bevoordeling van die aangewese groep nie.

8.6.3 Internasionale omgewing

Internasionale ooreenstemming oor regstellende aksie, soos verwoord in die Internasionale Arbeidsorganisasie en die Verenigde Nasies, omskryf regstellende aksie soos volg: *‘n Samehangende stel maatreëls van tydelike aard, wat spesifiek daarop gemik is om die posisie van die teikengroep reg te stel, in een of meer aspek van hulle sosiale lewe, met die oog daarop om effektiewe gelykheid te bereik (Anon, 2003:63).*

Die twee sleutelaspekte van regstellende aksie volgens hierdie definisie is die tydelike en remediërende aard daarvan. Die tydelike aspek is om nie ‘n permanente ontwrigting van die samelewing teweeg te bring nie en om permanente benadeling van ‘n groep te beperk. Die remediërende aard daarvan is om toe te sien dat regstellende aksie hom by sy doelwit hou en dat dit nie bloot ‘n instrument vir die bevoordeling van ‘n groep is nie. Remediëring voorkom ook dat regstelling herhaaldelik plaasvind, en dit is ‘n teenwig vir elitistiese verryking. Met hierdie twee voorwaardes kan regstellende aksie volgens die definisie tot gelykheid lei. Gelykheid volgens die internasionale definisie het dus ingeboude beskerming vir die benadeelde massa wat reggestel moet word én die groep wat in die proses benadeel word. Dit is dus van kritieke belang om te bepaal of daar in Suid-Afrika aan die twee sleutelaspekte voldoen word, sodat bepaal kan word of regstellende aksie tot gelykheid kan lei. Die dilemma in Suid-Afrika is dat die einddoelwit van regstellende-aksieverteenwoordiging is. As gevolg van die voortdurende verandering van die demografiese werklikheid met die wit-swart-ratio wat net verder uitmekaar dryf, kry regstellende aksie ‘n permanente karakter. Dit is ook net op die boonste posvlakke waar wittes oorverteenvoortwoordig is. Regstellende aksie verloor ook so sy remediërende karakter. Die Suid-Afrikaanse model van regstellende aksie voldoen dus nie aan die vereistes van die internasionale konsensus oor regstellende aksie nie.

Ander perspektiewe uit internasionale voorbeelde is:

- Ekonomiese groei maak regstelling moontlik.
- Suksesvolle regstellende aksie skep ‘n sterk middelklas.
- Regstellende aksie gemeet aan verteenwoordiging het ‘n swak suksesrekord.

- Die fokus van regstellende aksie verskuif van die regstel van benadeling na die blote najaag van verteenwoordiging.
- Regstellende aksie wat op verteenwoordiging gebaseer is, skep spanning.
- Veral die elite word in regstellende-aksieprosesse beskerm.
- Regstellende aksie slaag nie daarin om die legitieme regte van die nie-aangewese groep te beskerm nie.
- Regstellende aksie kan duur wees.
- Regstellende aksie moedig emigrasie aan.
- Regstellende aksie fokus op die intrinsieke verskille tussen mense wat rass spanning en –polarisasie kan verhoog.
- Regstellende aksie ontwikkel deurgaans van 'n tydelike maatreël na 'n permanente maatreël.
- Die klem van regstellende aksie moet van ras verplaas word na die sosio-ekonomiese vlak van mense.
- 'n Akkoord oor regstellende aksie tussen alle groepe lei tot politieke stabiliteit.
- Regstellende aksie moet identiteit erken en dit bevorder.

'n Volledige bespreking oor die lesse kan in Hoofstuk 5 gevind word.

8.7 Samevatting

Die doel van hierdie hoofstuk is om riglyne aan maatskappye te verskaf ten opsigte van hoe regstellende aksie toegepas kan word sonder om die nie-aangewese groep te aliëneer. Die riglyne is aan die hand van die literatuurstudie in hierdie studie asook die empiriese ondersoek ontwikkel. Uit die empiriese vraelyste is bepaal dat die ondersoekgroep 'n hoë mate van aliënasië beleef en dit word as die status quo aanvaar. Aan die hand van die motiveringsteorie is omsetters geïdentifiseer wat die status quo moet omskakel in nie-gealiëneerde uitsette. Daar is gepoog om deurlopende riglyne te verskaf wat maatskappye sal help om die nie-aangewese groep van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid te lei. Die bespreking in die hoofstuk is gedoen aan die hand van 'n skema wat aan die begin van die hoofstuk in 'n skets uiteengesit is.

Die skema kan soos volg aangepas word om 'n opsommende blik op die riglyne wat ontwikkel is, te gee:

8.7.1 Status Quo

Werknemers is gealiëneerd as gevolg van die toepassing van regstellende aksie en verkeer in 'n staat van:

- magteloosheid;
- betekenisloosheid;
- normloosheid;
- isolasie en
- selfaliënasie.

8.7.2 Omsetters

Die volgende instrumente word gebruik om die status quo-situasie in positiewe uitsette om te skep:

8.7.2.1 Bevrediging van behoeftes

Bestaansbehoeftes

- Moet fokus op sekuriteit.
- Werksekuriteit moet nie ras as kriterium vir aflegging te aanlê nie.
- Stel 'n eindpunt vir die toepassing van regstellende aksie.

Verwantskapbehoeftes

- Laat die nie-aangewese groep deel voel van die onderneming.
- Skep deelname aan regstelproses.
- Forums moet inklusief wees.

- Almal se behoeftes moet hanteer word.
- Deelnemers moet bemagtig word.
- Behoeftes moet belyn word.

Groeibehoeftes:

- Erkenning van die bydraes van die nie-aangewese groep.
- Respek en agting vir nie-aangewese groep ten spyte van regstellende aksie.
- Skep geleenthede.
- Opleiding en ontwikkeling vir almal.
- Posverbreiding met uitdagings.

8.7.2.2 Gelyke behandeling

- Steeds klem op meriete.
- Teikens op onderste posvlakke.
- Vermy onderbetaling.
- Vermy oorbetalings.
- Gee werknemers 'n stem.
- Streef na konsensus.
- Skep morele gelyke grond.
- Moenie net rasseteikens stel nie.
- Verduidelik sensitief.
- Verlede moenie huidige probleme neutraliseer nie.

8.7.2.3 Voldoening aan verwagting

- Skep uitdagings en geleentheid vir selfontwikkeling
- Help om opleiding toe te pas.
- Gee spesiale projekte.
- Maak werknemers betrokke by posaanpassings.
- Volg 'n buigsame beleid.

- Begin 'n nuwe benadering ten opsigte van vergoeding.
- Gee vryheid om eie gedrag en uitkomst te bepaal.
- Bind almal in gedeelde waardes.
- Maak nie-aangewese groep deel van omgewing.

8.7.2.4 Stel van doelwitte

- Stel spesifieke en uitdagende doelwitte.
- Moenie absolute plafonne bo die koppe van die nie-aangewese groep plaas nie.
- Almal moet deel in doelwitbestuur.
- Nie-aangewese groep moet deel in prestasievergoeding.
- Ontwikkel alternatiewe vergoedingswyses.
- Koppel bonusse aan doelwitte en prestasie.
- Gee simboliese en verbale erkenning.

8.7.3 Uitsette

8.7.3.1 Werksbevreëdiging

- Gelukkige werknemers.
- Werknemers met 'n positiewe houding teenoor hulle werk.
- Werknemers met 'n werk- en persoonlike lewe van hoë gehalte.
- Werknemers wat tevrede is met hulle werk.
- Gemotiveerde werknemers.

8.7.3.2 Werksbetrokkenheid

- Identifisering met werk.
- Omgee vir werk.
- Minder afwesighede en minder bedankings.
- Positiewe interaksie tussen die individu en sy omgewing.
- Tevrede werknemers.

- Suksesvolle werknemers

8.7.3.3 Organisasieverbintenis

- Werknemers wat verbonde voel, sal minder geneig wees om te onttrek of te bedank.
- Werknemers wat verbonde voel, sal meer geneig wees om opofferings vir die organisasie te maak.
- Werknemers wat verbonde voel, sal bykomstige moeite vir die organisasie doen.
- Werknemers wat verbonde voel, sal graag met die organisasie wil identifiseer.
- Werknemers wat verbonde voel, toon 'n positiewe houding en deelnemende gedrag.
- Werknemers wat verbonde voel, het besitreg.
- Werknemers wat verbonde voel, toon langtermynentoesiasme.

8.7.4 Kritieke suksesfaktore

8.7.4.1 Bestuursleierskap

- Die bestuursleiers moet 'n visie vir regstellende aksie, wat motiveer, skep.
- Die bestuursleier moet die energie van spanlede opwek om hulle te verbind tot die visie en doelwitte en om besitreg op te neem.
- Bestuursleiers sal 'n balans moet vind tussen politieke druk, behoeftes van die werknemers, behoeftes van die organisasie en prestasie.
- Die bestuursleier sal 'n balans moet vind tussen die legitieme verwagting van die werknemers uit die aangewese groep en die regte van die werknemers van die nie-aangewese groep.
- Bestuursleiers sal geleenthede in die regstellende-aksieproses vir mense moet skep om suksesvol te wees.
- Die bestuursleier sal aan werknemers van die nie-aangewese groep 'n toekomsvisie moet stel en hulle daarvan moet oortuig dat hulle nie slagoffers van hulle omstandighede is nie.

- Suksesvolle bestuursleiers bereik nie sukses deur mense te beheer nie, maar deur geleenthede vir hulle te skep om suksesvol te wees.
- 'n Goeie bestuursleier sal sy spanlede van die nie-aangewese groep bemagtig.

8.7.4.2 Visie

Regstellende aksie in Eskom streef daarna om ongelykhede van die verlede reg te stel sonder om nuwe vorme van ongelykhede te skep.

8.7.4.3 Doelwitte

- Om arbeidspraktyke tot stand te bring wat die menswaardigheid van alle werknemers erken.
- Om inhoud aan die waardes van die Grondwet van Suid-Afrika te gee.
- Om gelykheid vir alle werknemers te vestig.
- Om sorg te dra dat geen werknemer in die regstellende-aksieproses vervreem raak nie.
- Om die regstellende-aksieprogram so te bestuur dat daar 'n balans is tussen die legitieme verwagtinge van die aangewese groep en die regte van die nie-aangewese groep.
- Om loopbaan- en ontwikkelingsprogramme te ontwikkel wat tot voordeel van alle werknemers en die maatskappy sal wees.
- Om sorg te dra dat alle werknemers hulle ten volle in Eskom kan uitleef.
- Om die behoeftes van die gemeenskap, die aangewese groep, die nie-aangewese groep en die maatskappy te belyn.
- Om sorg te dra dat alle werknemers billik vergoed word.
- Om sorg te dra dat alle werknemers billik behandel word.

8.7.4.4 Waardes

- Gelykheid,
- Menswaardigheid
- Billikheid
- Respek
- Nie-diskriminasie

8.7.5 Eksterne omgewing

8.7.5.1 Politieke omgewing

- Politieke skikking is nodig
- Goeie Praktykkode
 - Persone wat vir die eerste maal tot die arbeidsmark toetree, word van die werking van regstellende aksie uitgesluit.
 - By die oorweging van bereiking van die doelstelling van verteenwoordigendheid moet die getal tersaaklike geskikte opgeleide persone vir die betrokke pos as maatstaf aangelê word.
 - Wanneer 'n persoon wat tot die nie-aangewese groep behoort op nadelige wyse deur 'n regstellende-aksieplan of -praktyke geraak word, moet alternatiewe loopbaangeleenthede, vergoedingstelsels of posinhoude geskep word.
 - Teikens vir die aanstelling van die nie-aangewese groep, op posvlakke waar die aangewese groep oorverteenvoortdig is, moet ook gestel word.
 - In die regstellende-aksieproses moet gestreef word na die beskerming van diversiteit.

8.7.5.2 Statutêre omgewing

Grondwet van Suid-Afrika

- Respek, menswaardigheid en vryheid

Wet op Gelyke Indiensneming

Regspraak

- Die plaas van absolute plafonne op die posisie van werknemers van die nie-aangewese groep is verbode.
- Slegs Suid-Afrikaners mag deur regstellende aksie bevoordeel word.
- 'n Werknemer mag nie, op welke wyse ook al, ontslaan word vir die doel van regstellende aksie nie.
- Regstellende aksie moet nie verder gaan as wat nodig is vir die bevoordeling van die aangewese groep nie.
- Daar moet 'n balans wees tussen effektiwiteit en verteenwoordiging.
- Regstellende aksie moet nie verder gaan as wat nodig is vir die bevoordeling van die aangewese groep nie.

8.7.5.3 Internasionale omgewing

- Ekonomiese groei maak regstelling moontlik.
 - Regstellende aksie wat op verteenwoordiging gebaseer is, skep spanning.
 - Regstellende aksie slaag nie daarin om die legitieme regte van die nie-aangewese groep te beskerm nie.
 - Regstellende aksie kan duur wees.
 - Regstellende aksie moedig emigrasie aan.
 - Regstellende aksie fokus op die intrinsieke verskille tussen mense wat rass spanning en –polarisasie kan verhoog.
 - Regstellende aksie ontwikkel deurgaans van 'n tydelike maatreël na 'n permanente maatreël.
-

- Die klem van regstellende aksie moet verskuif van ras na die sosio-ekonomiese vlak van mense.
- 'n Akkoord oor regstellende aksie tussen alle groepe lei tot politieke stabiliteit.
- Regstellende aksie moet identiteit erken en dit bevorder.

Indien werkgewers bogenoemde riglyne sou volg, is dit moontlik om die aliënasië van die nie-aangewese groep binne die werklikhede van regstellende-aksie te beperk.

Hoofstuk 9

Samevattende gevolgtrekkings en slotperspektief

Die navorsingsprobleem en doelstellings van hierdie studie is soos volg geformuleer:

In Suid-Afrika bestaan daar nie voldoende riglyne vir maatskappye ten opsigte van hoe om aliënasië van die nie-aangewese groep, as gevolg van die toepassing van regstellende aksie, te voorkom of hoe om werknemers te lei tot 'n staat van nie-gealiënerdheid.

In die lig van die navorsingsprobleem is die volgende doelstellings gestel:

- *Om te bepaal of regstellende aksie in Suid-Afrika aliënasië van die nie-aangewese groep tot gevolg het;*
- *Om riglyne vir maatskappye te ontwikkel om die aliënasiëprobleem die hoof te bied*

Die studie fokus daarop om dié twee doelstellings te bereik ten einde die navorsingsprobleem op te los.

Vyf kritieke suksesfaktore is nodig om die doelstellings van hierdie studie te bereik.

- In die eerste plek moet aliënasië volledig uiteengesit word sodat dit verstaan kan word. Hierdie faktor is in Hoofstuk 2 hanteer.
- In die tweede plek moet regstellende aksie in die besonder verklaar word. In Hoofstukke 4, 5 en 6 is hierdie faktore verklaar.
- In die derde plek moet 'n teoretiese roetekaart gevind word van aliënasië na verbondenheid. Dit is in Hoofstukke 3 en 8 gedoen.
- In die vierde plek moet bepaal word of regstellende aksie 'n invloed op die aliënasië van die nie-aangewese groep het. Hierdie faktor is in Hoofstuk 4 hanteer en deur 'n empiriese ondersoek getoets waarvan die resultate in Hoofstuk 9 hanteer is.

- In die vyfde plek moet riglyne vir maatskappye, om nie-aangewese werknemers van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid te lei, ontwikkel word. 'n Skema vir die ontwikkeling van riglyne is in Hoofstuk 8 ontwerp, 'n goeie praktykkode is in Hoofstuk 6 ontwikkel, implementeringsvoorstelle is in Hoofstuk 4 aan die hand gedoen en lesse uit internasionale voorbeelde is in Hoofstuk 5 geïdentifiseer.

Die vernaamste bevindinge van die studie sal aan die hand van die doelstellings en die kritieke suksesfaktore bespreek word. Enkele afleidings sal ook gemaak word.

Met die aanvaarding van die Wet op Gelyke Indiënsneming het regstellende aksie deel van die Suid-Afrikaanse samelewing geword. Die Wet op Gelyke Indiënsneming het ten doel om verskille in die Suid-Afrikaanse samelewing uit die weg te ruim. Die Wet verdeel die Suid-Afrikaanse werksmag in twee groepe, naamlik die aangewese groep (swartes, gestremdes, vroue) en die nie-aangewese groep (wit mans). Vir die doel van hierdie studie word wit mans en vroue as die nie-aangewese groep gesien. Die Wet konsentreer op voorkeurbehandeling van die aangewese groep en die stel van numeriese teikens. Swaar boetes kan gehef word indien ondernemings nie hulle regstellende-aksieplanne uitvoer nie.

Om die impak van regstellende aksie op 'n individu te verstaan moet die betekenis van werk vir 'n persoon verstaan word. Werk is 'n noodsaaklike deel van die mens se lewe. Individue organiseer hulle daaglikse lewe rondom werk en die meeste tyd en energie word in werk belê. Die aard van 'n mens se werk beïnvloed sy sosiale karakter, persoonlikheid, sy suksesvolle deelname in die gemeenskap en sy sin vir waarde en selftroos. Die volgende funksies word deur werk bepaal:

- Werk bepaal identiteit en selfbeeld;
- Werk dra by tot selfgating;
- Werk bepaal status;
- Werk bepaal sukses.

Die ingreep wat regstellende aksie op die wêreld van werk van die aangewese groep maak, sal dus 'n groot invloed op die individu hê. Die betekenis van werk is in Hoofstuk 2 bespreek.

Die invloed op die individu kan verklaar word aan die hand van die fokus van die Wet op Gelyke Indiensneming, naamlik voorkeurbehandeling vir die aangewese groep. Die nie-aangewese groep kan voel dat hulle deur 'n stelsel beheer word waaroor hulle geen beheer het nie, dat hulle nie meer tuis voel met die norme wat die onderneming toepas nie, dat hulle nie kan voorspel wat die toekoms vir hulle inhou nie, dat hulle lid is van die gemeenskap, maar nie deel van die gemeenskap voel nie en dat hulle nie meer weet waar hulle by die gemeenskap inpas nie. Hierdie gevoelens kan opgesom word aan die hand van die vyf aliënasievariante, soos deur Seeman ontwikkel is.

Die bevindinge oor die eerste doelstelling van die studie, naamlik om vas te stel of regstellende aksie in Suid-Afrika aliënasie van die nie-aangewese groep tot gevolg het, word vervolgens bespreek.

Volgens die vader van die aliënasie-begrip, Karel Marx, wat sy teorie teen die agtergrond van die industrialisasie in Engeland geskryf het, tree aliënasie in wanneer 'n verwydering ontstaan tussen die individu en sy werk. In die geval van politieke ingryping, soos regstellende aksie in die werkplek, is Marx se siening oor politieke aliënasie waardevol. Volgens Marx kom politieke aliënasie voor wanneer die sosiale verhouding van 'n individu en 'n groep, ander individue, of die gemeenskap in die geheel, versteur raak. Politieke aliënasie sal volgens Marx intree wanneer 'n persoon nie toegelaat word om self te ontwikkel of sy volle potensiaal te bereik nie. Aansluitend hierby verwys sosiale aliënasie na die uitsluiting van 'n persoon van 'n groep op grond van sosiale hiërargie. Dié onderskeid word normaalweg getref deur die groep wat die mag in pag het. Die individu is deel van 'n sosiale gemeenskap, maar terselfdertyd magteloos. Hy word in 'n mate dus deur die gemeenskap beheer. Hieruit is dit duidelik dat regstellende aksie 'n drieledige vorm van aliënasie tot gevolg het, naamlik werksaliënasie, politieke aliënasie en sosiale aliënasie.

Seeman het daarin geslaag om die siening van Marx en ander skrywers saam te vat in vyf aliënasië variante, naamlik magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid, isolasie en selfaliënasië. Navorsers maak gereeld van Seeman se variante, aliënasië, gebruik. Dié variante is ook grondliggend aan hierdie studie. Dit word veral toegepas om te bepaal of die ingreep wat regstellende aksie op die wêreld van werk van die nie-aangewese groep maak, ook 'n invloed op dié groep se aliënasië het.

Magteloosheid tree in indien 'n individu ervaar dat sy eie gedrag nie die uitkoms wat hy verlang, kan oplewer nie. Die individu is dus aan 'n eksterne lokus van beheer oorgelewer. Dit beteken dat 'n gebeurtenis of ingreep van eksterne faktore soos kans, geluk of manipulasie afhanklik is. Werknemers wat gevoelens van magteloosheid ervaar, sien geen rede daarvoor in om doelwitte na te jaag nie, aangesien hulle die siening het dat die toekoms deur kragte buite hulle beheer, bepaal word.

Uit die empiriese resultate kan dus met groot sekerheid gesê word dat die ondersoekgroep 'n groot mate van magteloosheid ervaar.

Betekenisloosheid handel oor die onvermoë van dié individu om die uitkoms van sy handeling te voorspel. Die belewenis van betekenisloosheid hang saam met die individu se onvermoë om die sosio-kulturele omgewing waarbinne hy hom bevind, te verstaan. Dit gaan gepaard met 'n gebrek aan optimisme oor die toekoms.

Uit die empiriese resultate kan met sekerheid afgelei word dat die ondersoekgroep 'n hoë mate van betekenisloosheid ervaar.

Normloosheid vind neerslag in die afwesigheid van 'n gemeenskaplike normkompleks wat mense se handeling in situasies voorskryf. Die maatskaplike norm wat die individu se optrede bepaal, word afgetakel of is nie verder as reëls van gedrag effektief nie. .

Uit die empiriese resultate kan met sekerheid gesê word dat die nie-aangewese groep 'n groot mate van normloosheid sal ervaar.

Isolasie kom voor wanneer die individu verwyderd raak van die gemeenskap waarbinne hy funksioneer, asook van die kultuur waarbinne die gemeenskap bestaan. Dié verwydering ontstaan omdat die waardes van die gemeenskap van dié van die individu verskil. Die verskil tussen die waardes van die gemeenskap en dié van die individu lê daarin dat die individu min waarde heg aan die doelstellings waaraan die gemeenskap baie waarde heg.

Uit die empiriese studie kan afgelei word dat daar 'n groot mate van isolasie onder die nie-aangewese groep sal bestaan.

Indien 'n persoon gevoelens van magteloosheid, betekenisloosheid, normloosheid en isolasie ervaar, is **selfaliënasië** 'n onafwendbare eindresultaat. Uit die bespreking van bogenoemde variante kan afgelei word dat regstellende aksie tot selfaliënasië van lede van die nie-aangewese groep sal lei. Aliënasië van die nie-aangewese groep kan lei tot 'n toestand waarin die individu geen duidelikheid oor sy eie persoonlikheid of plek in die samelewing het nie. Met selfaliënasië voel die individu dat die gemeenskap hom nie die geleentheid gun om sy volle potensiaal te bereik nie.

Uit die bespreking van die aliënasiëvariante kan afgelei word dat die onderzoekgroep aliënasië ervaar as gevolg van die ingreep wat regstellende aksie op hulle wêreld van werk maak. Dit sluit ook nou aan by die eerste doelstelling van die studie.

Die tweede doelwit van hierdie studie, naamlik om riglyne vir maatskappye te ontwikkel om aandag aan die aliënasiëprobleem te gee, sal vervolgens bespreek word.

Die aliënasiëskrywers het min oor die vestiging van 'n nie-gealiëneerde staat geskryf. Dit is veral 'n sterk kritiekpunt teen Seeman (1959). Blauner (1964:1-184) het in sy studie *Alienation and Freedom* daarin geslaag om die nie-gealiëneerde staat van die aliënasiëvariante, soos deur Seeman (1959:791) ontwikkel, te ontwerp. Die nie-gealiëneerde staat van magteloosheid is toesig en beheer, van betekenisloosheid is dit

doelgerigheid, van isolasie is dit sosiale integrasie en van selfaliënasie is dit selfbetrokkenheid. Daar is egter min van Blauner tot vandag gedoen om 'n roetekaart van aliënasie na verbondenheid te seek.

Kanungo (1979:131-133) plaas werkvervreemding en werksbetrokkenheid as die twee uiterste pole van 'n bipolêre kontinuum. In hierdie studie is 'n roetekaart van aliënasie na verbondenheid ontwikkel. Om dit te doen is die teoretiese ontwikkeling van aliënasie, Blauner se nie-gealiëneerde staat en motiveringsteorieë tot by hedendaagste teorie oor verbondenheid gevolg. Uit hierdie teoretiese studie is 'n skema ontwikkel wat werkgewers kan help om die nie-aangewese groep van 'n staat van aliënasie na dié van verbondenheid te lei. Die teoretiese inhoud van die skema is in die verskillende teoretiese hoofstukke volledig bespreek. Die skema self is volledig in hoofstuk 8 bespreek.

Die skema kan kortliks soos volg opgesom word:

1. Status Quo

Die aanname is gemaak, in die lig van die uitkoms van hierdie studie, dat werknemers gealiëneerd is as gevolg van die toepassing van regstellende aksie.

2. Omsetters

Die volgende instrumente word gebruik om die status quo-situasie om te skep in positiewe uitsette:

2.1 Bevrediging van behoeftes

- Bestaansbehoefte
- Verwantskapbehoefte
- Groeibehoeftes

2.2 Gelyke behandeling

2.3 Voldoening aan verwagting

2.4 Stel van doelwitte

3. Uitsette

Indien die omsetters suksesvol geïmplementeer word, kan die volgende uitsette verwag word.

3.1 Werkbevrediging

3.2 Werkbetrokkenheid

3.3 Organisasieverbintenis

4. Kritieke suksesfaktore

Daar is egter kritieke suksesfaktore waaraan voldoen moet word om die omsetters suksesvol te gebruik om positiewe uitsette te lewer.

4.1 Bestuursleierskap

4.2 Visie

Regstellende aksie in Eskom streef daarna om ongelykhede van die verlede reg te stel sonder om nuwe vorme van ongelykhede te skep.

4.3 Doelwitte

4.4 Waardes

5. Eksterne omgewing

Probleme rakende regstellende aksie kan egter nie opgelos word sonder om die eksterne omgewing in ag te neem nie.

5.1 Politieke omgewing

Aangesien regstellende aksie 'n sentrale deel van die politieke ideologie van die regering uitmaak, sal 'n oplossing net gedeeltelik wees indien dit nie gepaard gaan met 'n politieke skikking nie. 'n Goeie praktykkode is 'n politieke haalbare skikking. 'n Goeie

konsep praktykkode is in hierdie studie ontwikkel wat 'n belangrike **riglyne**-dokument vir werkgewers sal wees.

5.2 Statutêre omgewing

Regstellende aksie moet binne die statutêre werklikheid van Suid-Afrika toegepas word.

Die twee belangrikste stukke wetgewing wat in ag geneem moet word, is die Grondwet van Suid-Afrika en die Wet op Gelyke Indiensneming

In hierdie studie is regspraak wat **riglyne** aan maatskappye kan gee oor hoe regstellende aksie toegepas kan word, sonder om onbillik teen die nie-aangewese groep op te tree, ontleed en bespreek.

5.3 Internasionale omgewing

Regstellende aksie is nie 'n Suid-Afrikaanse verskynsel nie en daarom is dit nodig om kennis te neem van internasionale ontwikkelinge. In hierdie studie is 'n internasionale vergelyking gedoen en lesse vir Suid-Afrika is geïdentifiseer.

Indien maatskappye van bogenoemde riglyne gebruik maak kan aliënasië van die nie-aangewese groep beperk word en kan nie-aangewese werknemers van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid te lei. Dit sluit aan by die tweede doelstelling en neem die probleemstelling van hierdie studie onder die loep.

Die bydrae wat hierdie studie tot die veld van bedryfsosiologie verskaf het is:

- Daar is vir die eerste keer 'n behoorlike ontleding gedoen van die belewenis van die nie-aangewese groep van regstellende aksie.

- Aliënasiëteorie word in 'n groot mate gebruik om die invloed van tegnologiese verandering op werknemers te verklaar. In hierdie studie is die aliënasiëteorie gebruik om die invloed van sosio-politieke omstandighede op werknemers te verklaar.
- Die bedryfsosiologiese teorie van aliënasië en die bedryfsielkundige teorie oor motivering is in die studie by mekaar gebring om 'n roete te vind van 'n staat van aliënasië na dié van verbondenheid. Die leemte in die teorie, oor die skep van 'n nie-gealiëneerde staat, is daardeur aangespreek
- Laastens is die teoretiese leemte, oor hoe aliënasië van die nie-aangewese groep, as gevolg van regstellende aksie beperk kan word, aangespreek. Riglyne aan werkgewers oor hoe om regstellende aksie so toe te pas dat die aliënasië van die nie-aangewese groep beperk word, is verskaf.

'n Visie om ongelykhede in die werkplek reg te stel sonder om nuwe vorme van ongelykheid te skep blyk 'n haalbare visie te wees waaromheen bestuursleiers energie kan opwek.

Bylaag 1: Vraelys

DEPARTEMENT BEDRYFSOSIOLOGIE
NOORDWES-UNIVERSITEIT

Vraelys

Instruksies:

Beantwoord alle vrae.

Merk met 'n kruisie (x) in die toepaslike blokkie en gee u mening waar van toepassing.

Alle inligting sal as vertroulik hanteer word.

Dit is ook nie nodig om u naam te gee nie.

Afdeling 1 Biografiese besonderhede

1) Geslag	Manlik		1	(1)
	Vroulik		2	
2) Ouderdom	18 – 29		1	(2)
	30 – 39		2	
	40 – 49		3	
	50 – 59		4	
	60 en ouer		5	
3) Hoogste opleiding behaal	Standard 6 (graad 8)		1	(3)
	Standard 8 (graad 10)		2	
	Matriek		3	
	Naskoolse diploma		4	
	B-graad		5	
	Nagraadse kwalifikaise		6	
4) In watter posvlak is u?				(4)
5) Ras (hierdie inligting is nodig vir die aard van die navorsing)	Swart		1	(5)
	Wit		2	
	Indiër		3	
	Bruin		4	

Afdeling 2 Magteloosheid

6) Is bevordering in Eskom moontlik deur u eie harde werk?	Altyd	1	(6)
	Dikwels	2	
	Selde	3	
	Nooit	4	
7) Kan u steeds u persoonlike doelstellings in die werkplek bereik?	Tot 'n hoë mate	1	(7)
	Tot 'n mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Glad nie	4	
8) Word u bevordering in Eskom bepaal deur 'n beleid soos regstellende aksie	Beslis ja	1	(8)
	In 'n meerdere mate	2	
	In 'n mindere mate	3	
	Glad nie	4	
9) Kan u 'n invloed uitoefen op Eskom se regstellende aksie beleid	Tot 'n hoë mate	1	(9)
	Tot 'n mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Glad nie	4	
10) Voel u dat bevordering in Eskom volgens meriete geskied?	In alle gevalle	1	(10)
	In meerderheid gevalle	2	
	In mindere gevalle	3	
	In geen gevalle	4	
11) Voel u dat u van mag ontnem is?	Tot 'n hoë mate	1	(11)
	Tot 'n mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Glad nie	4	

Afdeling 3 Normloosheid

12) Het die reëls waaraan u gewoond was in Eskom verander?	Beslis ja	1	(12)
	Tot 'n groot mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Glad nie	4	
13) Voel u gemaklik met die manier hoe Eskom regstellende aksie toepas?	Heeltemal gemaklik	1	(13)
	Baie gemaklik	2	
	Effens gemaklik	3	
	Glad nie gemaklik nie	4	
14) Voel u gemaklik met die doelstellings van regstellende aksie?	Tot 'n hoë mate	1	(14)
	Tot 'n mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Glad nie	4	
15) Dwarsboom regstellende aksie u Ideale	Beslis ja	1	(15)
	Tot 'n mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Beslis nie	4	
16) Sal u Eskom se regstellende aksie plan dwarsboom indien u die geleentheid kry	Ongetwyfeld ja	1	(16)
	Ek sal dit sterk oorweeg	2	
	Ek is nie seker nie	3	
	Glad nie	4	
17) Word u sukses in Eskom deur geluk bepaal?	Altyd	1	(17)
	Soms	2	
	Selde	3	
	Glad nie	4	

Afdeling 4 Betekenisloosheid

18) Is regstellende aksie in Eskom nodig?	Tot 'n hoë mate	1	(18)
	Tot 'n mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Glad nie	4	
19) Stem u saam met Eskom se regstellende aksie beleid?	Beslis ja	1	(19)
	Tot 'n mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Glad nie	4	
	Ek weet nie iets van die beleid nie	5	
20) Is regstellende aksie volgens u billik?	Besonder billik	1	(20)
	Billik	2	
	Onbillik	3	
	Besonder onbillik	4	
21) Kan u voorspel wat u loopbaanpad in Eskom is?	Tot 'n hoë mate	1	(21)
	Tot 'n mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Glad nie	4	
22) Hoe voel u oor u toekoms in Eskom?	Baie pessimisties	1	(22)
	Pessimisties	2	
	Optimisties	3	
	Baie optimisties	4	

Afdeling 5 Isolاسie

23) Voel u deel van Eskom?	Ten volle deel	1	(23)
	Tot 'n hoë mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Glad nie deel nie	4	
24) Voel u dat die verhouding met u swart kollegas verswak het as gevolg van die toepassing van regstellende aksie?	Baie verswak	1	(24)
	Effens verswak	2	
	Effens verbeter	3	
	Baie verbeter	4	
25) Hoe belangrik is regstellende aksie vir u?	Baie belangrik	1	(25)
	Redelik belangrik	2	
	Minder belangrik	3	
	Glad nie belangrik nie	4	
26) Is bevorderingsmoontlikhede vir u beperk?	Ja, beslis	1	(26)
	Tot 'n groot mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Nee, glad nie	4	
27) Voel u deel van Eskom se Toekomsplanne	Ten volle deel	1	(27)
	Tot 'n groot mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Glad nie deel nie	4	

Afdeling 6 Selfaliënasië

28) Voel u dat u beter in Eskom sou vorder indien daar nie 'n beleid van regstellende aksie was nie?	Beslis ja	1	(28)
	Tot 'n mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Beslis nee	4	
29) Is u trots om by Eskom te werk?	Baie trots	1	(29)
	Redelik trots	2	
	Minder trots	3	
	Glad nie trots nie	4	
30) Kan u, u ten volle uitleef binne Eskom?	Ongetwyfeld ja		(30)
	Soms	2	
	Selde	3	
	Glad nie	4	
31) Word daar aan u Beroepsverwagtinge voldoen?	Tot 'n hoë mate	1	(31)
	Tot 'n mate	2	
	Tot 'n mindere mate	3	
	Glad nie	4	
32) Voel u dat u na waarde vergoed word?	Beslis ja	1	(32)
	Soms	2	
	Selde	3	
	Nooit	4	

an ellende	Beslis ja	
	Tot 'n hoë mate	
	Tot 'n mindere mate	
	Beslis nee	
erlaat erker is?	Beslis ja	
	Tot 'n hoë mate	
	Tot 'n mindere mate	
	Beslis nee	
g van viteit		
	Besonder positief	
	Positief	
	Besonder negatief	
	Negatief	

gs oor u belewenis van regstellende aksie wil n

[illegible]

Bronnelys

ADAM, K. 2000. The colour of business. Managing diversity in South Africa. Switzerland : P. Schlettwein Publishing.

ADAMS, C. 1993. Affirmative Action in a Democratic South Africa. Kenwyn : Juta.

AFFINNIH, Y.H. 1997. A critical re-examination of alienation. *Social Science Journal*, 34(3):383-388.

ALVAREZ, R. & GARCIA, B. 2004. The revolution against affirmative action in California: racism, economics and proposition 209. *State policy and politics quarterly*, (1) 1-17, Spring.

ANON. 1993. Affirmative action. A guide to success. *Finance week*, 57 (10):4-7, June 3.

ANON. 2003. Time for equality at work, Global report on fundamental principles and rights at work. Geneva, Switzerland : International labour office.

APPLEBAUM, H. 1992. Work and its future. *Futures*, 24(4):336-350, May.

BAILEY, J. 1993. Managing people and technology change. London : Pitman.

BARKER, F.S. & BACKER, W. 1992. Die Suid-Afrikaanse arbeidsmark: kritiese aspekte in 'n oorgangsfase. Pretoria : Van Schaik.

BEKKER, A. 1974. A sociological study of alienation. Cape Town. (Verhandeling - MA.) - University of Cape Town).

BEKKER, J.C. 1992. Equal opportunities in public sector employment in India. *SAIPA*. 27(1):62-75.

BLAUNER, R. 1964. Alienation and freedom. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.

BLUM, A. 1994. Productivity and affirmative action: A comparative experience. *Human Resource Management*. 9(10):40-42.

BOATRIGHT, J.R. 1993. Ethics and the conduct of business. New Jersey : Prentice Hall.

BOTHA, C.J. 1992. Arbeidsverhoudinge in 'n arbeidsintensiewe boerderystreek. Potchefstroom. (Proefskrif - PhD.) - PU vir CHO).

BOTHA, R. 1997. Skep jou eie toekoms. *Insig* :12-14, Januarie 14.

- BOZIO NELOS, N. 2003. The big five of personality and work involvement. *Journal of Managerial Psychology*, (19)1:69-81.
- BRASSEY, M. 1998. The Employment Equity Act: bad for employment and bad for equity. *Industrial law journal*, (19)6:1359-1366.
- BROOKFIELD, S. 2002. Overcoming alienation as the practice of adult education: the contribution of Erich Fromm to a critical theory of adult learning and education. *Adult education quarterly*, 52(2):96-112.
- BROOM, L., BONJEAN, C.M. & BROOM, D.H. 1990. Sociology: a core text with adapted readings. Belmont, California : Wadsworth.
- BROWN, A.K. 1992. Understanding industrial organisations. Theoretical perspectives in industrial sociology. London : Routledge.
- CASTLE, J. 1995. Affirmative action in the developing countries. *South African journal of labour relations*, 19(1):1-28.
- CHARLTON, G.D. & VAN NIEKERK, N. 1994. Affirming action – Beyond 1994. Kenwyn : Juta.
- COETSEE, L.D. 2002. Peak performance and productivity. Potchefstroom : L.D. Coetsee.
- CONNERLEY, W. 2000. *Creating equal: my fight against race preferences*. San Francisco : Encounter Books.
- COOPER, R. 1969. Alienation from work. *New society*:161-163, January.
- COX, J. 2000. Human as creative beings. *International Socialism*, (79):1-18, Summer.
- DAILY, B. & BISHOP, F. 2003. TQM Workforce Factors and Employee Involvement: The Pivotal Role of Teamwork. *Journal of Managerial Issues*, (15)4:393-412, Winter.
- DEGENAAR, J. 1982. Some aspects of alienation in Marxist thinking. *Journal of theology for Southern Africa*, (85):38-46.
- DEMOCRATIC PARTY. 1999. Affirmative action executive summary. [Web:] <http://www.dp.org.za/policy.asp?policy=616> [Datum van toegang: 20 Desember 1999].
- DE WAAL, J. 2002. Equality and the constitutional court. *SA mercantile law journal*, 14(2):141-156.
- DE WET, J.J., MONTEITH, J.L. de K., STEYN, H.S. & VENTER, P.A. 1981. Navorsingsmetodes in die opvoedkunde: 'n inleiding tot empiriese navorsing. Durban : Butterworth.

- DONOVAN, J.J. 2001. Work motivation. (In ANDERSON, N. et al. 2001. Handbook of industrial, work and organizational psychology. London : SAGE Publications : 53-76).
- DUBA, V.V.W. 1992. Affirmative action in a new South Africa. (In Affirmative action in a new South Africa. The apartheid legacy and comparative international experiences and mechanisms of enforcement: a conference convened by the constitutional committee of the ANC in October 1991. Cape Town: The Centre for Development Studies, University of the Western Cape : 34-45).
- DUBAN, R (red). 1976. Handbook of work, organisation and society. Chicago : Rand McNally College Publishing Company.
- DUPPER, O. 2002. Affirmative action and substantive equality: The South African experience. *SA mercantile law journal*, 14(2):275-292.
- DUPPER, O. 2004. In defence of Affirmative action in South Africa. *South African Labour Law Journal*, 121(1):187-215.
- DURKHEIM, E. 1947. The division of labour in society. New York : The Free Press.
- DU TOIT, P. 2004. Affirmative Action and the politics of transformation: A survey of public opinion. Kaapstad : FW de Klerk Foundation.
- EASTON-LEADLEY, S. 1994. Managing polarisation: A dose of reality. *People Dynamics*, 12(10): 44-48.
- EDWARDS, A.B. 1998. Affirmative Action : A euphemism for reverse discrimination. *Codicillus*, XXXVIII (2):13-30.
- ELSTER, J. 1986. An introduction to Karl Marx. Cambridge : Cambridge University Press.
- EMSLEY, I. 1992. Malaysia – Affirmative Action: The Malaysian experience. *Optima*, 38(3) : 111-117, Nov.
- FERNDAL, U. 1994. A broad brush approach to affirmative action. *People Dynamics*, 11(12):25-28.
- FERRANTE-WALLACE, J. 1992. Sociology: a global perspective. Belmont, California : Wadsworth.
- FISCHER, S. 1996. Affirming equal opportunities for white males. *People Dynamics*, 14(3):30-34.
- FRANCISCO-LA GRANGE, F. 1991. Die betekenis wat werk vir die mens het. *Welsynfokus*, 26(2):3-6, Desember.

- FROMM, E. 1990. *The sane society*. New York : Holt, Rinehard & Winston.
- FREY, F.L. & BURGESS, J.R. 2003. The end of the need for affirmative action: are we there yet? 46 (6):7, November.
- FUKUDA-PARR, S. 2004. Cultural liberty in today's diverse world. Human development report. New York : United Nations Development Programme.
- FW DE KLERK FOUNDATION. 2006. Transformation and black economic empowerment in South Africa. [Web:] [http://\(www.fwdklerk.org.za/download_docs/05_03_BEE4_Perceptions.doc](http://www.fwdklerk.org.za/download_docs/05_03_BEE4_Perceptions.doc) [Datum van toegang: 20 Mei 2006].
- GALLIE, D. & WHITE, M. 1993. *Employee commitment and the skills revolution*. London : Policy Studies Institute.
- GARDELL, B. 1975. Compatibility-incompatibility between organization and individual values: a Swedish point of view. (In DAVIS, E.D & CHERNES, B.C. eds. *The quality of working life*. London : Collier Macmillan Publishers : 317-326).
- GEYER, F & HEINZ, W. R. eds. 1991. Alienation, Society and the Individual: Continuity and Change in Theory and Research. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 11(6/7/8):1-222.
- GEYSER, O. 1993. Het regstellende aksie 'n einde. *Aambeeld*, 21(2):19-22.
- GIDDENS, A. 1993. *Sociology*. 2nd ed. Oxford, Oxfordshire : Polity Press.
- GINER, S. 1976. *Mass society*. London : Routledge & Kegan Paul.
- GOLDMAN, A.H. 1979. *Justice and reverse discrimination*. Princeton, N.J. : Princeton Press.
- GREENAWALT, K. 1983. *Discrimination and reverse discrimination*. New York : Alfred A. Knopf.
- GREENBERG, J. & BARON, R.A. 2003. *Behavior in organizations*. 8th edition. Prentice Hall : New Jersey
- GROBLER, P. et al. 2006. *Human Resources management in South Africa*. 3rd edition. Thomson : Australia
- GUAN, L.H. 2005. Affirmative action in Malaysia. *Southeast Asian Affairs*:211–228.
- HAASBROEK, A. 1983. Die aliënasiëbegrip in die sosiologiese literatuur: 'n kritiese ontleding van teorieë. Potchefstroom. (Proefskrif - DPhil.) - PU vir CHO).

- HAMDEN-TURNER, C. 1990. Creating corporate culture: from discord to Harmony. Reading, Massac. : Addison-Wesley.
- HARVEY, E.B. 1975. Industrial society, structures, roles and relations. Homewood, Ill. : Dorsey Press.
- HAT
Kyk
Odendal, F.F., red.
- HERHOLDT, W. & MARX, M. 1999. Employment equity in South Africa. A guide to affirmative action success. Prentice Hall : South Africa.
- HERMANN, D.J. 2000. Die balanskant van regstellende aksie. Johannesburg : MWU-navorsingsinstituut.
- HERSELMAN, S. 2004. Cultural diversity, group formation and alienation as constraints on employee interaction in a wholesale company. *Anthropology Southern Africa*, (27) 3/4:122-128.
- HERZBERG, F. 1968. Work and the nature of man. London : Staples Press.
- HILLARD, V.G. 1990. Improving the quality of worklife. *Boardroom*, (1):4-5.
- HIRSZOWICZ, M. 1981. Industrial Sociology. An introduction. Worcester : Book Plan Limited
- HOBSON et al, 2004. Motivating Employee Commitment with Empathy and Support during Stressful Life Events. *International Journal of Management*, 21 (3):332-337, September.
- HUMAN, L. 1991. ed. Educating and developing managers for a changing South Africa: selected essays, Cape Town : Juta.
- HUMAN, L. 1993. Affirmative action and the development of people: a practical guide. Kenwyn : Juta.
- INNES, D. 1992. Affirmative action: issues and strategies. *The Innes Labour Brief*, 3(3):7-23.
- ISRAEL, J. 1971. Alienation: an integrated approach. Boston : Allyn & Bacon.
- JAYASINGHE, F. & RADHIKA, C. 1986. Some observations on the Malaysian 'restructuring of the society' programme. Ethnic studies report, (6)1:71-78, January.
- JOSEPH, M. 1990. Sociology for everyone. 2nd ed. Cambridge : Polity Press.

- KANUNGO, R.N. 1979. The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 15(2):119-138.
- KONN, I.S. 1969. The concept of alienation in modern sociology. (In BERGER, P. red. *Marxism and sociology*. New York : Meredith Corporation.)
- KOEKEMOER, R. 1998. Affirmative action: a force of improvement or threat? *Aambeeld* : 31-33, Junie 26.
- KREITNER, R. & KINICKI, A. 2001. *Organizational behavior*. Boston : McGraw Hill.
- KRUGER, D.J.F. 1998. Regstellende aksie – die uitdagings vir plaaslike owerheidsopleiding in die Vrystaat. Potchefstroom. (Proefskrif - PhD.) – PU vir CHO).
- KRUGER, S. & DE KLERK, G.J. 1995. Regstellende aksie. 'n Etiese perspektief. *Koers*, 60(3):401-426.
- LATEGAN, L.O.K. 1997. Omgekeerde diskriminasie? Etiese perspektiewe in regstellende aksie. *Tydskrif vir Christelike Wetenskap*. 33 (3/4):29-54.
- LATHAM, G.P. & LOCKE, E.A. 1995. Goal setting – a motivational technique that works (In STAW, M.B. *Psychological dimensions of organizational behavior*. Prentice Hall: Englewood Cliffs : 38 – 48).
- LEFEVER, D.M. & LEFEVER, J.T. 2001. Marxian alienation and economic organization : an alternate view. *American Economist*, 1(2):40-48.
- LESSING, K.F. 1994. Aliënasie by rekenaargebruikers in enkele universiteitsbiblioteke. Potchefstroom. (Verhandeling - MA.) PU vir CHO).
- LINDIO-McGOVERN, L. 2004. Alienation and labor export in the context of globalization. *Critical Asian Studies*, (36) 2:217-238, June.
- LOCKE, E.A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, (3):157-189.
- LOURY, G.C. 1995. *One by one from the inside out*. The Free Press : New York.
- LYNCH, F.R. 1997. *The diversity machine*. The Free Press : New York.
- MACDONALD, J.D. 1994. Changing the colour of South African's management. *South African Journal of Labour Relations*, 18(2):41-65.

- MALAN, S.I. 1991. Verandering, innovering en vernuwing in proffesionele werkslewe: die uitdagings vir biblioteek- en inligtingsdiens. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir biblioteek- en inligtingkunde*, 59(2):112-122, Junie.
- MANNHEIM, K. 1940. Man and society in an age of reconstruction. New York : Harcourt Brace.
- MAPHAI, V.T. 1993. One phrase, two distinct concepts. Special Focus : Affirmative Action in action. *Die Suid-Afrikaan*, 44.
- MARCSON, M. red. 1970. Automation, Alienation, and Anomie. New York : Harper & Row.
- MAYO, E. 1949. The social problems of an industrial civilization, London : Routledge & Kegan Paul.
- MCGREGOR, M. 2002. Affirmative action: an account of the case law. *SA mercantile law journal*, 14(2):253-274.
- MCGREGOR, M. 2003. The role of merit in affirmative action: some pointers from the United States. *Comparative and international law journal of South Africa*, 36(2):232-259.
- MELLO, D.M. 2000. An analysis of the implementation of affirmative action in the South African public sector. *Poleteia* 19(1):3.
- MILLER, K, HASKELL, C, THATCHER, T. 2002. The relationship between the intention to emigrate and organisational commitment. *South African Psychological Journal*, 32 (3):16-20.
- MITTNER, M. 1994. Leierskap - sleutel tot verandering in Suid-Afrika. *Finansies en Tegniek*, 46(27):43, Julie.
- MITTNER, M. 1995. Het die blanke werker 'n toekoms? *Finansies & Tegniek*, 47(18):47, Februarie.
- MÖLLER, P. & HAASBROEK, A. 1989. Die sosiologiese gevolge van werkloosheid. *Woord en Daad*, 363:6-7, Winter.
- MOOLMAN, L. 1996. Die rol van arbeidsverhoudinge in veranderingsbestuur, regstellende optrede en diversiteit. Potchefstroom. (Proefskrif - PhD.) - PU vir CHO).
- MUCHINSKY, P.M. 1990. Psychology applied to work. An introduction to industrial and organisational psychology. California : Cole Publishing Company.
- MUDRACK, P.E. 2004. Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, (17)5 :490-508.

- MULLER, S.M. & ROODT, G. 1998. Die verband tussen werkgewers se houding jeens regstellende aksie en hulle werksbetrokkenheid. 'n Eksploratiewe studie. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 24(1):26-32.
- MUNETSI, W. 1999. Affirmative Action. A Simplistic view. *People Dynamics*, 17(1):36-37, January.
- NAIDOO, G. 1996. Affirmative action in Malaysia. *People Dynamics*:36-41, Oktober.
- NDLOVU, L.M. 1993. Affirmative Action Blueprint. Johannesburg : Black Management Forum.
- NIEMAN, Y.L. & DOVIDEO, J.F. 2005. Affirmative action and job satisfaction: understanding underlying processes, 61 (3):507-523, September.
- NOON, M. & Blyton, P. 1997. The realities of work. London : Macmillan Business.
- ODENDAAL, F.F., red. 1994. HAT: verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. 3^{de} hers. Uitgebreide uitg. Midrand : Perskor.
- O'DONNEL, M. 1992. A new introduction to sociology. 3rd ed. Walton-on-Thames : Nelson.
- OLEN, J. & BARRY, V. 1991. Applying ethics. Belmont : Wadsworth.
- OLLMAN, B. 1976. Alienation : Marx's conception of man in Capitalist society. 2nd ed. Cambridge, Cambridgeshire : Cambridge University Press.
- PORTEOUS, M. 1997. Occupational Psychology. Prentice Hall: London
- PULERA, D. 2002. Visible Differences. Why race will matter to Americans in the twenty-first century. New York : Continuum.
- QUNTA, C. 1995. Who's afraid of affirmative action. Goodwood : National Book Printers.
- RAMLALL, S. 2004. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2):52-63, September.
- RAMPHELE, M. 1992. Affirmative action in employment. Toespraak by die UDUSA Nasionale Konferensie 1992: Universiteit van Durban-Westville.
- REDMAN, T. 2005. Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour. *Journal of Management Studies*, March (42)2:301-328.
- RESKIN, B.F. 1992. Work and occupation. (*In* Encyclopaedia of sociology, 4:2253-2260).
- RITZER, G. 1992. Contemporary sociological theory. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.

- RIVERO, C.G, DU TOIT, P., KOTZÈ, H. 2003. Tracking the development of the Middle Class in Democratic South Africa, *Politea*, 22(3):6-29.
- ROBBINS, S.P. 2000. Organizational behavior. 9th edition. Prentice Hall : New Jersey.
- ROSENFELD, M. 1991. Affirmative action and justice : a philosophical and constitutional inquiry. London : Yale University Press.
- ROSSOUW, G.J. 1999. Mbeki, Moraliteit en die Mark. *Aambeeld*, 27(2):39-43, November.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1):54-67.
- RYCROFT, A. 1999. Obstacles to employment equity. The role of judges and arbitrators in the interpretation and implementation of affirmative action policies. *Industrial law journal*, (20):1411-1429.
- SABBACH, D. 2003. Judicial Uses of Subterfuge: Affirmative action reconsidered. *Political science Quarterly*, 118(3):411-436.
- SAYERS, S. 2003. Creative Activity and Alienation in Hegel and Marx. *Historical Materialism*, (11)1:107-128.
- SCARPITTI, F.R. & ANDERSEN, M.L. 1992. Social problems. 2nd ed. New York : HarperCollins.
- SCHACHT, R. 1970. Alienation. With introductory essay by Walter Kaufmann. London : George Allen & Unwin Ltd.
- SHERWOOD, B.J. 2006. How to win over your employees and motivate them to perform. *Metal Finishing*, (104)3:52-53, March.
- SCHOUWSTRA, A.A. 1992. Die verband tussen enkele eksterne werksfaktore en werkstevredenheid. Potchefstroom. (Verhandeling - MCom.) - PU vir CHO).
- SCHULTZ, P.S. & SCHULTZ, S.E. 1994. Psychology and work today. An introduction to industrial and organizational psychology. 6th edition. New York : Macmillan Publishing Company.
- SCHWEITZER, D. 1991. Marxist theories of alienation and reification : the response to capitalism, socialism and the advent of postmodernity. (In GEYER, F & Heinz, W. R. eds. Alienation, Society and the Individual: Continuity and Change in Theory and Research. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 11(6/7/8):27-53.)
- SHIN-ICHI, T. 1975. Changing workers' values and implications of policy in Japan (In DAVIS, E.D & CERNES, B.C. eds. The quality of working life. Volume one. London : Collier Macmillan Publishers:327-346.)

SEEMAN, M. 1959. On the meaning of alienation. *American sociology review*, 24(6):783-791, December.

SIKHOSANA, M. 1996. Affirmative Action: possibilities and limitations (*In* Nzimande, B. & Sikhosana, M., eds. Affirmative action and transformation. Education Policy Unit, University of Natal, Durban : Indicator Press:65-79)

SIMON, D.R. 1995. Social problems and the sociological imagination: a paradigm for analysis. New York : McGraw-Hill.

SKROVAN, D.J. 1983. A training manager's view of QWL. (*In* Skrovan, D.J., ed. Quality of work life: perspectives for business and the public sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley:1-6.)

SMIT, J.H. 1994. Affirmative action – conditions for implementation. *Tydskrif vir Christelike Wetenskap*, 29(4):74-95.

SOLIDARITEIT, 2006. Die Kode: 'n goeie praktykskode vir regstellende aksie. Pretoria: Saamgestel deur Solidariteit:1-13.

SOUTH AFRICA. 1996. Constitution of the Republic of South Africa as adopted by the Constitutional Assembly on 8 May 1996 and as amended on 11 October 1996. (B34B-96.) (ISBN: 0-260-20716-7).

SOUTH AFRICA. 1995. Labour Relations Act, No 66 of 1995. Pretoria : Government Printer.

SOUTH AFRICA. 1998. Employment Equity Act, No 55 of 1998. Pretoria: Government Printer.

SOWELL, T. 2004. *Affirmative action around the world*. New Haven : Yale university Press.

STAW, B.M. 1995. Psychological dimensions of organizational behavior. Prentice Hall : Englewood Cliffs.

STEERS, R.M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22:46-56.

STEIN, B.A. 1983. Quality of work life in action : managing for effectiveness. New York, N.Y. : American Management Association.

STRYDOM, H.A. 1995. Die donker kant van regstellende aksie. *Tydskrif vir geesteswetenskappe* :159-162, Junie 25.

- TERBLANCHE, F. 1989. Betrokkenheid van biblioteek- en inligtingwerkers by voortgesette opleiding. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir biblioteek- en inligtingkunde*, 57(1):69-75, Maart.
- TERREBLANCHE, S. 2003. A history of inequality. Pietermaritzburg : University of Natal Press.
- THEOBALD, R.T. 1994. Understanding industrial society. A sociological guide. Hong Kong : St. Martin's Press.
- THOMAS, W. 1993. Affirmative Action as a development tool in the business interface. (*In Affirmative Action in a democratic South Africa*, edited by C. Adams. Kenwyn : Juta.)
- THOMPSON, C. 1993. Legislating affirmative action: employment equity and lessons learned from developed and developing countries. (*In affirmative action in a democratic South Africa*, edited by C Adams. Kenwyn : Juta.)
- TIMASHEFF, N.S. & THEODORSON, G.A. 1976. Sociological theory : It's nature and growth. New York : Random House.
- TWALA, C. 2004. Affirmative action 1994-2004: a viable solution to redress labour imbalances or just a flat spare tyre? *Journal for contemporary history*, 29(3):128-147.
- UYS, I. 2003. Diversity management : reasons and challenges. *Politeia*, 22(3):30-48.
- VAN AARDT, C.J. 2004. *A projection of the South African population, 2001 to 2021*. Research Report No. 330. Pretoria : Bureau of Market Research, University of South Africa.
- VAN DER BERG, S. & BURGER, R. 2002. The stories behind the numbers: An investigation of efforts to deliver services to the South African poor. A report for the World Bank as background study to the World Development Report 2004. Stellenbosch : University of Stellenbosch.
- VAN DER MERWE, L. 1987. Die mens en sy werk: 'n sosiologiese beskouing. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir Sosiologie*, 18(1):30-35, Februarie.
- VAN DER MERWE, L. 1992. 'Affirmative action' – 'n wysgerige etiese ontleding. Bloemfontein. (Verhandeling - MA.) - Universiteit van die Vrystaat).
- VAN DER VYFER, J.D. 1988. Gelykberegtiging. *Tydskrif vir hedendaagse Romeins-Hollandse reg*, 61(3):367-399.
- VAN DER WALT, D.J. 1995. Regstellende optrede in die praktyk. *SAIPA* 30(2):109.

VAN ECK, B.P.S. 1999. Some thoughts on the constitutionality of the Employment Equity Act of 1988. *De jure* (32)1:160-168.

VAN HEMERT, S. 1989. Is jy 'n Suksesvolle mens. *Publico*, 9(2):12-13, April.

VAN NIEKERK, L. 1992. Gelyke geleentheid in hoër onderwys: bied regstellende aksie 'n oplossing? Quality and equality in higher education. Bloemfontein : Werksaamhede van die 1992 SAAARDHE-kongres.

VAN REENEN, T.P. 1997. Equality, discrimination and affirmative action: an analysis of section 9 of the final constitution. *SA public law*, 12(1):151-165.

VAN WYK, J.A. 1988. 'n Christelike etiek van die arbeid. Pretoria : NG Kerk Boekhandel : Pretoria.

VAN ZYL, J. 2003. Globalisation plus localisation in South Africa. A new approach tot poverty and unemployment. Paper prepared for discussions with the SACP. Pretoria. Junie, 17.

VENTER, F. 2004. Die beperkings van regstellende gelykheid. *Potchefstroom electronic law journal*, (1):1-26.

VLOK, E. 1999. White Equity. *SA Labour Bulletin*, 23(2):73-77, April.

VOSTER, J.M. 2006. Christelike gesindheid in die werkplek in Suid-Afrika vandag: konferensie kerk en staat: godsdienstryheid. *Nederduits Gereformeerde Teologiese Tydskrif*, 47 (1 /2):220-223.

WALLACE, R.C. & WALLACE, W.D. 1989. Sociology. 2nd ed. Boston, Mass. : Allyn and Bacon.

WIJNBEEK, D.H. 1999. Die dinamika van organisasiekultuur in die skep van 'n motiverende werksklimaat. Potchefstroom. (Proefskrif (Ph.D) – PU vir CHO).

WINSLOW, E. 1976. The theory of Capitalist Imperialism. Fieldhouse : Longmans.

ZIEHL, S. 2000. Affirmative action and equal opportunity policies – the relevance of a dead German. *Society in transition* (31)1 : 58-64.

Hofsake:

Auf der Heyde v University of Cape Town (2000) 24 ILJ 8 BLLR 877 (LC)

Biggs v Rand Water (2003) 24 ILJ 1957 (LC)

Bosman v South African Police Service [2003] 5 BALR 523 (BC)

Coetzer and Others v Minister of Safety and Security (2003) (3) SA 368 (LC)

Health & Other Service Personnel Trade Union of SA obo Klaase and Paarl Hospital
(2003) 24 ILJ 1631 (BCA)

Kruger v SA Police Service (2003) 24 ILJ 477 (CCMA)

McInnes v Technikon Natal (2000) 21 ILJ 1138 (LC)

Ntai & Others v SA Breweries (2001) 22 ILJ 214 (LC)

Public Servants Association of SA & another v Minister of Justice 1997 18 ILJ 241 (T)

Wygant v Jackson Board of Education (1986) 476 U.S. 267
