

**DIE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE BINNE
DIE KONTEKS VAN DIE NUWE, VERANDERENDE
ONDERWYSSISTEEM IN SUID AFRIKA**

deur

Pieter J van der Linde

HONNS BA, HOD

Verhandeling voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad

Magister Artium

in die

Fakulteit Lettere en Wysbegeerte

(Departement Bedryfsosiologie)

aan die

Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

(Vaaldriehoekkampus)

Vanderbijlpark

STUDIELEIER: PROF C de W van WYK

Vanderbijlpark

Mei 1996



DANKBETUIGINGS

My opregte dank aan almal wat 'n wesenlike bydrae gemaak het tot die voltooiing van hierdie verhandeling:

- Aan ons Hemelse Vader vir al die geleentheid wat Hy vir ons skep. Aan Hom kom toe al die eer en dank.
- Prof Christo van Wyk. Sy volgehoue belangstelling en bystand het gesorg dat die studie op koers gehou word.
- Me. Marina Theron wat gesorg het vir die taalversorging.
- Me. Brenda Venter wat die tikwerk behartig het en altyd bereid was om ekstra werk te doen.
- Me Ria Slabbert wat onder groot druk die finale rekenaar afronding gedoen het.
- My vriendin Lydia Naudé wat altyd bereid was om in die agtergrond te beweeg sonder om werklik afwesig te wees. Dankie vir die aanmoediging!

P.J. van der Linde

Sasolburg

Mei 1996

ABSTRACT

THE MANAGEMENT OF LABOUR RELATIONS WITHIN THE CONTEX OF THE NEW CHANGING EDUCATIONAL SYSTEM IN SOUTH AFRICA

INTRODUCTION

The main object of this research is not only to create awareness and knowledge of industrial relations issues across the spectrum of participants in the educational process, but can also be seen as a guideline for all the relevant participants on how to cope with and how to manage industrial relations to such an extent that the relationships between employers and employees can benefit from it.

The relevance of this research is that its contents reflect a view of industrial relations that is based on what amounts to an ideological assumption namely that in South Africa, collective bargaining is at present the generally accepted statutory procedure for managing the relationship between employers and employees.

This thesis does not pretend to be anything more than an introduction to what the researcher see as the bare necessities of the subject. It is directed at everyone that is involved in the educational process although school principals may find it all the more relevant in the light of industrial relations conflict and the motives of the actors involved, namely employers, workers, unions and the state.

STRUCTURES AND PROCEDURES IN INDUSTRIAL RELATIONS

It is a fact that conflict will continue to characterise the work environment in our society. It should be remembered that the conflict will continue to exist not only between labour and management but also between different companies (schools?) and between rival unions.

To prevent the conflict from becoming totally destructive, employers and unions generally reach a consensus on how to manage the conflict so that its resolution may be sought against a background of rules. Various structures are set up by the parties through which the negotiation of acceptable solutions to various issues may take place.

Negotiating structures must always be capable of adapting to external pressures if they are to fulfill their function.

COLLECTIVE BARGAINING

Collective bargaining structures provide a context within which disputes may be handled and conflicts resolved. However the mere existence of structures does not always ensure peace. The process of negotiation between worker representatives and management is full of difficulties. Poor communication between the parties is usual and both parties may use tactics that escalate rather than defuse conflict.

RESPONDING TO CHANGE

There are very few voices today defending traditional education values and systems. More directly germane to us in South Africa is that the education profession is not seriously enough involved in the debate as to how education should respond to change. Parents, once the great defenders of education status quo, are becoming more and more silent. One senses that the public -

parents, taxpayers, employers, young people - have lost confidence in education to perform its normal social function, preparing young people for the future.

The initiative for change has been seized by the senior public servants responsible for finance and planning in national economics, taken away from a once powerful education and teacher community.

The question that remains unanswered is this. What role, if any will teachers in their professional capacity play in giving direction to education change in future?

In order to significantly influence educational development in the new dispensation and to insure a decent standard of living, teachers will have to think seriously about merging into one single national organization. There is no paradox here! The long history of teacher organization activity in South Africa, plus the high regard that government has for the profession makes a unified teacher body possible. One that can look after terms and conditions of service while significantly influencing the course and direction of educational change in the nation. Transition is a new and unique opportunity given to South African educators to design new modes of education for all levels, in concert with the international community waiting to help us. Whatever its final configuration, South African education must be accessible, democratic and responsive to priorities set u under the new Constitution. The human resources that will need the most development are first, the educators (micro level) and second the education establishment (macro level).

One can make a strong case that teacher trade unions, preoccupied with "bread and butter" issues, have been bought off with reasonable, inflation-adjusted salary increases in exchange for not getting involved in the structure, philosophy or direction of educational change.

THE ROLE OF MULTI-CULTURAL EDUCATION

The scope that exists for those who would wish to promote own or autogenous education also exists for those who promote a different kind of education: multi-

lingual school, multi-national schools, multi-cultural schools and even multi-religious schools. It may not be our choice, we may even have doubts about aspects thereof, but in a democracy, the choice of the ethos in education cannot be enforced by the state.

THE PERSONNEL REALITY

Teachers are the principal agents in making an education system succeed or fail. There is no substitute for the competent principal and the competent teacher: in bold terms, if you do not have competent principals and teachers, education cannot succeed. Personnel are our most significant resource, and the way schools are managed and run determines very largely what community perceptions are about, whether the education system satisfies their needs or not.

In industrial relations it is necessary to identify the parties and the roles adopted by each, and to discover not only how they interact but why they interact in that manner. In education the mode of interaction will be largely determined by the interactive effect of custom and tradition, legal determination, mutual agreement, societal influences and ethical considerations, among the most important of which are integrity, trust and concept of fairness.

THE POSITION OF TEACHERS' SOCIETIES IN THE NEW DISPENSATION

The following question may well be asked. "What will the position of the Teachers' Societies be in the new dispensation?" According to the general view, they will have to adapt to a new dispensation, and come to their own accommodation regarding method and scope of function. One would hope that they will continue to exist and that they will continue to represent the interest of the teacher the authorities. But we need to realise that there will be more players, talking to a rather different education authority than has been the case in the past.

RECOMMENDATIONS

Good management and good labour relations are inseparable, a fact that should be stressed and school principals continuously be made aware of. It is necessary that attention be paid to the different parties involved in the South African labour relations system. It will thus be possible to determine what methods can be used satisfactorily to manage labour relations in the South African education system.

CONCLUSION

Effective management of industrial relations in the education system is an absolute must. School principals must be instructed and educated through special courses in labour relations so that they will be able to create proper structures in their schools' system whereby everyone involved could benefit.

The responsible authorities must make every effort to expedite the processes of establishing effective administrations of education departments so that a climate can be created in which educators in schools will develop a confidence in education administration - a confidence which at present is lacking.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	Inleiding	2
1.2	Probleemstelling	4
1.3	Doel van die studie	5
1.4	Afbakening van die studieterrein	6
1.5	Begripsomskrywings	6
1.5.1	Arbeidsverhoudinge	6
1.5.2	Die raad vir arbeidsverhoudinge in die onderwys	7
1.5.3	Arbeid	7
1.5.4	Bestuur	8
1.5.5	Regstellende optrede	8
1.5.6	Verandering	9
1.5.7	Vakbond	9
1.5.8	Bestuur van arbeidsverhoudinge	10
1.5.9	Makrovlak	10
1.5.10	Mikrovlak	11

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

1.6	Metodologie	12
1.7	Probleme ervaar tydens die ondersoek	12
1.8	Ontplooiing van die inhoud	13

HOOFSTUK 2

DIE HISTORIESE VERLOOP VAN ARBEIDSVERHOUDINGE IN SUID AFRIKA

2.1	Inleiding	15
2.2	Die ontstaan en ontwikkeling van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika	16
2.3	Die vroeë geskiedenis van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika	17
2.4	Die periode vanaf 1924 tot by die aanstelling van die Wiehahn-kommissie	19
2.5	Die Wiehahn-kommissie	21
2.6	Aanbevelings van die Wiehahn-kommissie	23
2.7	Die regering se reaksie op die Wiehahn-verslag	25
2.8	Die tydperk vanaf die Wiehahn-verslag tot 1980	26
2.9	Arbeidsverhoudinge tydens die 1980 tot 1990 tydperk	27
2. 10	Die tydperk na 2 Februarie 1990	28
2. 11	Samevatting	28

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

HOOFSTUK 3

DIE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE OP MAKROVLAK IN DIE ONDERWYS

3.1	Inleiding	32
3.2	Deelnemers en partye betrokke in 'n Suid-Afrikaanse arbeidsverhoudingestelsel	32
3.2.1	Die rol van die staat	33
3.2.2	Werkgewers en -organisasies	34
3.2.3	Vakbonde	35
3.2.4	Sekere vakbondteorieë	36
a)	Die teorie van Frank Tannenbaum	36
b)	Die sintese-teorie van Moore	37
c)	Die teorie van Marx	37
d)	John Mitchell se ekonomiese beskermingsteorie	37
e)	Die teorie van Perlman	37
f)	Webb se teorie van industriële demokrasie	38
3.3	Die bestuurstelsel van arbeidsverhoudinge	38

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

3.4	Wet op arbeidsverhoudinge in die onderwys (wet 146 van 1993)	41
3.4.1	Doelstellings van die wet	41
3.4.2	Doelwitte van die wet	41
3.4.3	Fundamentele regte van werknemers volgens die wet	42
3.4.4	Fundamentele regte van werkgewers volgens die wet	42
3.4.5	Die reg om te staak of om uit te sluit	43
3.4.6	Onbillike arbeidspraktyke	43
3.4.7	Probleme wat deur die wet op arbeidsverhoudinge in die onderwys aangespreek behoort te word	44
3.4.7.1	Onewewigtighede in die onderwysstelsel	44
3.4.7.2	Verskillende standaarde in die onderwys	44
3.4.7.3	Leierskapkrisisse	45
3.4.7.4	Die herinstelling van dissipline	45
3.4.7.5	Bestuur en beheer	45
3.5	Opleidingsprogramme vir opvoedkundige leiers	46
3.6	Geskiedenis van onderwysersverenigings in Suid-Afrika	47
3.6.1	Die Suid-Afrikaanse onderwysersraad vir blankes	48

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

3.6.2	Naposa	49
3.6.3	Ravo	50
3.7	Veranderinge op die onderwysterrein	51
3.8	Verskansing van diensvoorwaardes	53
3.9	Die implementering van regstellende optrede in die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel	54
3.10	Probleme met die implementering van 'n program van regstellende optrede	54
3.11	Samevatting	56

HOOFSTUK 4

DIE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE OP MIKROVLAK IN DIE ONDERWYS

4.1	Inleiding	59
4.2	Verandering en die implementering daarvan in die onderwyssisteem	59
4.3	Weerstand teen verandering in die onderwys	60
4.4	Strategiese beplanning ten opsigte van die implementering van verandering	61
4.4.1	Fase van kontakmaking	61
4.4.2	Fase van kennisname	62

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

4.4.3	Fase van begrip	62
4.4.4	Fase van positiewe persepsie	62
4.4.5	Die implementeringsfase	62
4.4.6	Aanvaardingsfase	63
4.4.7	Fase van institusionalisering	63
4.4.8	Fase van internasionalisering	63
4.5	Moontlike versperrings wat verandering teëwerk	63
4.5.1	Psigologiese versperrings	63
4.5.2	Kulturele versperrings	64
4.5.3	Sosiale versperrings	64
4.5.4	Organisatoriese versperrings	64
4.6	Bestuur van weerstand teen verandering in onderwys	65
4.7	Metodes om weerstand teen verandering te bestuur	66
4.7.1	Opvoeding en kommunikasie	67
4.7.2	Deelname en betrokkenheid	67
4.7.3	Fasilitering en ondersteuning	67
4.7.4	Onderhandeling en ooreenkoms	67

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

4.7.5	Oorreding en beïnvloeding	67
4.7.6	Koöptering en manipulering	68
4.7.7	Dwang	68
4.8	Kollektiewe bedinging	68
4.8.1	Kollektiewe bedinging deur middel van konsultasie en onderhandeling	71
4.9	Die fases van onderhandeling	72
4.9.1	Vooronderhandelingsfase	72
4.9.2	Beplanning en voorbereidingsfase	73
4.9.3	Die werklike bedingingsfase	73
4.9.4	Die bewegingstadium	73
4.9.5	Die afsluitingstadium	74
4.9.6	Die implementering en instandhouding van die kontrak	76
4.10	Verdere riglyne ten opsigte van die bestuur van verandering	76
4.11	Multikulturele konflik in die veranderende onderwyssisteem	78
4.12	Die bestuur van multikulturele konflik in die veranderende onderwyssisteem	81

INHOUDOPGAWE (Vervolg)

4.13	Die instelling van 'n verenigde, enkele onderwyssisteem vir almal	83
4.14	Probleme wat met arbeidsverhoudinge in die onderwys ondervind word	85
4.15	Konflik in arbeidsverhoudinge	86
4.15.1	Vorme van konflik	87
4.16	Samevatting	90

HOOFSTUK 5**OPLEIDING EN OPLEIDINGSPROGRAMME TEN OPSIGTE VAN DIE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERWYS**

5.1	Inleiding	94
5.2	Die twee take van die skool	95
5.3	Vereistes vir opleidingsprogramme ten opsigte van die bestuur van arbeidsverhoudinge in die onderwys	96
5.4	Algemene oriëntasie ten opsigte van arbeidsverhoudinge in die onderwys	99
5.5	Problematiek van die bestuur van arbeidsverhoudinge in die onderwys	101
5.6	Samevatting	102

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE SLOTOPMERKINGS	GEVOLGTREKKINGS,	AANBEVELINGS	EN
6.1	Inleiding		104
6.2	Problematiek		104
6.3	Gevolgtrekkings		105
6.3.1	Die Wiehahnverslag		106
6.3.2	Verandering en die onderwysstelsel		106
6.3.3	Die bestuur van weerstand teen verandering in die onderwys		106
6.3.4	Vreemde begrippe		107
6.3.5	Multikulturele konflik		107
6.3.6	Take van die skool		108
6.3.7	Opleidingsprogramme vir onderwysers		108
6.3.8	Korttermyn vooruitsigte		108
6.4	Aanbevelings		109
6.4.1	Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys (Wet 146 van 1993)		109

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

6.4.2	Rekonstruksie van die onderwys	111
6.4.3	Gesag en dissipline	111
6.4.4	Opleidingsprogramme vir opvoedkundige leiers	111
6.4.5	Regstellende optrede	112
6.4.6	Verandering en die implementering daarvan	112
6.5	Slotopmerkings	112

BIBLIOGRAFIE	116
---------------------	------------

LYS VAN FIGURE

1.	Die bestuurstelsel van arbeidsverhoudinge	39
2.	Raamwerk vir 'n arbeidsverhoudingestelsel	40
3.	Daarstelling van die kollektiewe bedingingsverhouding	70
4.	Diagramatiese voorstelling van 'n geskilbeslegtigings-proses	75

**"IF YOU FEED A MAN, HE WILL HUNGER AGAIN
IF YOU CLOTHE HIM, THE CLOTHES WILL WEAR OUT
IF YOU HEAL HIM, HE MIGHT BECOME SICK AGAIN
BUT TEACH A MAN TO READ AND HE CAN HELP HIMSELF.
FOR EVERY AID TO THE HUMAN MIND IS AVAILABLE IN PRINT TO THOSE
WHO READ".
(Dr FRANK LANBACH - FILOSOOF)**

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Arbeidsverhoudinge is een van die mees kenmerkende eienskappe van industrialisasie en in 'n groot mate 'n produk van die nywerheidsrevolusie. Die konsep "arbeidsverhoudinge" het tot onlangs min prominensie in Suid-Afrika geniet, hoofsaaklik as gevolg van 'n unieke dualistiese arbeidsverhoudingstelsel wat gegeld het. Eers is 'n stelsel gevestig wat vir nie-swart werkers gegeld het en byna ses dekades later een vir swart werkers.

Suid-Afrika het gedurende die afgelope dekade indringende veranderinge beleef op veral politieke, ekonomiese, sosiale en kulturele gebied. Hierdie faktore het dan ook 'n kardinale rol gespeel in die ontwikkeling van arbeidsverhoudinge.

Finnemore en Van der Merwe, (1987:3) sien dit so: "The economic, political and social factors impinging on industrial relations are diffuse and dynamic. During the economic depression and political upheavels of the mid-1980's in South Africa, the impact of these environmental factors on industrial relations has been pronounced. However, should political reforms occur, many of the socio-economic problem areas such as education and urbanisation will remain and continue to effect industrial relations".

In die onderwys het veranderinge ook nie agterweë gebly nie en het daar, veral sedert 1993, beduidende en betekenisvolle verandering plaasgevind (Anon, 1995:11).

Waar vakbonde in die onderwys tot en met genoemde datum feitlik geen rol gespeel het nie en arbeidsverhoudinge 'n onbekende begrip in die onderwyssisteem was, het beide hierdie aspekte in die nuwe onderwysbedeling nuwe dimensie verkry (Van der Westhuizen & Theron, 1993:13).

'n Nuwe bedeling in arbeidsverhoudinge in die onderwys word tans in Suid-Afrika binnegegaan waarin die beginsel van billikheid deurslaggewend gaan wees in veral die beslegting van toekomstige arbeidsgeskille.

Die navorser is van mening dat goeie en gesonde arbeidsverhoudinge in die onderwys daartoe sal bydra dat op mikro- sowel as makrovlak in harmonie saamgewerk sal kan word en dat verandering nie noodwendig negatiewe gevolge sal hê nie. Hierdie stelling kan alleen onderskryf word deur doeltreffende en effektiewe bestuur van arbeidsverhoudinge in die onderwys. Die begrippe mikro- en makrovlakke word onder begripsomskrywings toegelig.

Die teoretiese standpunt waarvan daar in hierdie ondersoek uitgegaan word, is dat elke sosiale sisteem in werklikheid 'n oopsisteem is. Die onderwyssisteem word hier beskou as 'n sosiale sisteem wat beïnvloedbaar is deur makrososiale sisteme.

Dit is nodig om te beklemtoon dat daar nie deur hierdie navorsing gepoog gaan word om 'n regs- of opvoedkundigwetenskaplike werk te lewer nie, maar dit kan as 'n beskeie poging gesien word om van die nagevorsde inligting en veral die onderliggende beginsels in een werk saam te vat.

Die navorser is bewus van die onderlinge afhanklikheid tussen arbeid, die ekonomie, die politiek en ander dissiplines, maar besef dat dit nie op sy weg lê om sake van 'n politieke aard te ondersoek en aanbevelings daaroor te maak nie.

Aandag word ook daarop gevestig dat, gesien in die lig van die feit dat onderwys tans in 'n toestand van verandering is, dit moontlik is dat bepaalde feite in hierdie werk gou sal verouder. Daar sal dus hersiening van sekere aspekte nodig wees.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Bedryfsleiers was nog altyd in die verlede geneig gewees om alle probleme wat binne die arbeidsveld voorkom, aan die mikrokonteks toe te dig sonder om te besef dat faktore binne die makrokonteks dikwels baie meer tot die probleme bydra.

Gedurende die afgelope dekade het daar, wat die bestuur van skole op mikrovlak betref, 'n groot klemverskuiwing plaasgevind. Daar is stelselmatig wegbeweeg van die tradisionele skoolhoof wat, afgesien van die feit dat hy fisies verantwoordelik was vir 'n aantal lesse per week, ook nog as sieketrooster vir sy leerlinge moes optree. Hy is al hoe meer betrek by die werklike bestuur van die skool, beide as administratiewe hoof en personeelbestuurder. (Van der Westhuizen & Theron, 1993:13).

Weens die gebrek aan bestuursopleiding en ervaring het baie skoolhoofde verder en verder agtergeraak wat die bestuursfunksies aanbetref. Baie het, omrede hul reeds 'n gevorderde ouderdom bereik het, nie kans gesien om verdere opleidingskursusse by te woon nie.

Gedurende die afgelope paar jaar en veral sedert 1993, moes skoolhoofde hul noodwendig aanpas by die veranderende onderwyssisteem wat onder andere beteken het dat hul met 'n relatiewe nuwe begrip, naamlik arbeidsverhoudinge te doen gekry het.

Hier dink ons veral aan hoofde van blanke skole wat vanaf makrovlak as't ware gedwing is om verandering op mikrovlak in werking te stel. Afgesien van die weerstand wat hy self teen die skielike verandering ondervind het, het hy nou ook met weerstand vanaf sy personeel te doen gekry.

Met hierdie ondersoek wil die navorser poog om die bestuursprobleme wat die skoolhoof op die terrein van arbeidsverhoudinge in die veranderende onderwyssisteem ondervind, te identifiseer en met moontlike oplossings in die verband die probleme aan te spreek. Dit sal onder andere gedoen word teen die agtergrond van "Die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys" (Wet 146 van 1993) en die stigting van Die Raad vir Arbeidsverhoudinge in die Onderwys wat gedurende 1994 sy beslag gekry het. (Anon, 1994:18).

Die Federale Onderwysraad het reeds etlike jare gelede die inisiatief geneem om druk op die Staat uit te oefen om internasionaal-erkende arbeidsverhoudingebeginsels en praktyke vir die onderwys in wetgewing te vervat. (Anon, 1994:2.) Met die instelling van genoemde Wet en die verskyning van die Witskrif oor die onderwys wat gedurende Maart 1995 die lig gesien het, is die wiele aan die rol gesit wat die onderwyssisteem in Suid-Afrika na baie jare van stagnasie, weer in lyn gaan bring met sy eweknieë in Europa en die res van die wêreld.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Die doelwit van hierdie studie is om 'n strategie ten opsigte van die bestuur van arbeidsverhoudinge binne die onderwyssisteem te ontwikkel met inagneming van 'n toekomstige arbeidsverhoudinge-milieu en van sekere probleme wat bestuur se rol sal beïnvloed.

Daar is 'n bekende gesegde wat sê: "Die toekoms is nie meer wat dit was nie". Dit beklemtoon die huidige komplekse situasie wat amper daagliks nuwe scenarios na vore bring en vanweë politieke, ekonomiese, sosiale en ander faktore soos demografiese verskuiwing dit onmoontlik maak om met oortuiging enige langtermynvoorspellings te waag.

Vir die bevredigende posisionering van die onderwys vir "die Suid-Afrika van môre" is dit noodsaaklik dat daar onverwyld 'n duidelike visie insake 'n ontwikkelingsplan vir onderwysersopleiding na vore sal kom en dat daar moontlik in hierdie verband 'n herdefiniëring van die rol van sommige van die bestaande onderwysersopleidingsinstansies nodig sal wees.

In die verband is dit nodig om die begrip posisionering te onderskei van 'n ander wat ook in herbesinningsverband gebruik word, naamlik herstrukturering, maar dan in die sin van radikale herstrukturering. Hierdie soort herstrukturering, word met vrymoedigheid gepropageer, sluit hervorming by voorbaat uit. Die nuwe kan alleen op die puin van die bestaande tot stand kom.

1.4 AFBAKENING VAN DIE STUDIETERREIN

Aangesien arbeidsverhoudinge 'n groot terrein beslaan, sal daar vir die doel van hierdie studie slegs op die bestuur van arbeidsverhoudinge in die onderwys gekonsentreer word. Die ondersoek sal spesifiek handel oor tot watter mate arbeidsverhoudinge in die onderwys op mikro- sowel as makrovlak bestuur kan word. Daar word ook gefokus op opleiding en opleidingsprogramme terwyl die problematiek van arbeidsverhoudinge in die onderwys ook aangespreek sal word.

1.5 BEGRIPSOMSKRYWINGS

Vervolgens word begrippe wat in die studie gebruik word, omskryf.

1.5.1 ARBEIDSVERHOUDINGE

Gouws, (1986:10) sien die begrip arbeidsverhoudinge soos volg: "...dat arbeidsverhoudinge nie beperk is tot sekere fasette of momente in die werkgewer-werknemerverhouding nie, maar dat dit 'n totale verhouding is wat oor die grense van die individuele onderneming heen strek en wat ook begaan is oor die informele interpersoonlike interaksie op die werkvloer".

'n Ander omskrywing van die begrip is die van Margerison (1979:274) : "Industrial relations is the study of people in a situation, organisation or system interacting in the doing of work in relation to some form of contract either written or unwritten".

Volgens Farrell (1979:19) is arbeidsverhoudinge "social relations in production. It covers all forms of economic activity or production and all forms of labour relations regardless of the presence, absence or variety of formal organisations".

Bendix (1989:36) definieer arbeidsverhoudinge soos volg: "I wish to define labour relations as the systematic approach to the observation, investigation, classification and abstraction of all phenomena arising from human activity in the pursuit of economic goals and interaction in the work situation...".

Ons kan die verskillende definisies oor arbeidsverhoudinge so opsom: Arbeidsverhoudinge is 'n uiters dinamiese aspek en omvat die totale bestuursproses en behoort geïntegreer te word in die totale funksionering van alle ondernemings. Alle werknemers, werkgewers en ander belanghebbende partye, behoort gesonde arbeidsverhoudinge te sien as die primêre bestaandeel in die resep vir suksesvolle verandering binne die onderneming.

Van Wyk (1990:13) hou die volgende na oor arbeidsverhoudinge: "... kom dit daarop neer dat gesonde arbeidsverhoudinge tussen werkgewers en werknemers te make het met die skepping van 'n klimaat wat lei tot arbeidsvrede, wat weer 'n positiewe uitwerking kan hê op die winsgewendheid van die onderneming en uiteindelik ook die ekonomie van die land".

1.5.2 DIE RAAD VIR ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERWYS

Die Raad op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys, (RAVO) is gestig op 23 Maart 1993 met die hoofdoel synde te wees om 'n konstitusie te aanvaar en om sekere administratiewe aangeleenthede ooreenkomstig vereistes wat in die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys (Wet 146 van 1993) gestel is, te hanteer.

1.5.3 ARBEID

Hierdie konsep sluit alle individue (werknemers) op al die vlakke van werkuitvoering in die werksituasie in (Gouws, 1986:11).

"Marx saw labour as the most important instrument in the welfare of society, since it was the only factor creating value. In the capitalistic society man was not only alienated from his labour, but was also obliged to produce surplus value in the form of profits for the employer" Bendix (1989:9).

Everett Hughes sien die betekenis van arbeid in breër terme: "Labour in essence, is not some particular set of activities; it is the part of an individual in any ongoing set of activities. The system may be large or small, simple or complex" (Merton *et al.*, 1965:445).

1.5.4 BESTUUR

Daar is waarskynlik net soveel definisies van bestuur as wat daar skrywers oor die onderwerp is.

Kroon, (1995:7) se siening van die bestuursproses, som hy soos volg op: "Bestuur is 'n proses waardeur persone in leidinggewende hoedanighede menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik aanwend om sekere produkte of dienste te lewer, ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en die onderneming se gestelde doelstellings te bereik."

Die navorser is van mening dat bestuur beskou kan word as die persone wat die organisasie of onderneming namens die eienaars/agente bedryf en wat sekere bestuursaktiwiteite uitvoer ten einde die bereiking van organisasiedoelwitte moontlik te maak.

Campbell (1970:1) definieer bestuur soos volg: "The key occupational group in industrial society is management. Effective direction of human efforts, whether in the public or private sectors of an economy, is central to the wise and efficient utilization of human and material resources".

Rees, (1977:1) het die volgende siening van die rol wat bestuur speel: "That the manager has a "right" to manage is something accepted as "natural" by most South African executives. This implies that the manager has certain powers, almost as though by divine right. The powers are vested in him by the simple fact of his being appointed to a managerial task by a board of directors".

1.5.5 REGSTELLEDE OPTREDE

Weiner, (1993:4) definieer regstellende optrede soos volg: "The central feature of affirmative action is that efforts are made on behalf of individuals because they belong to particular racial or ethnic or caste communities.

It is important to note that affirmative action is not intended to bridge the gap between the rich and the poor but rather to bridge the gap between groups."

Mokae (1993:20) sien regstellende optrede as een van die maniere waarop diskriminerende aksies van die verlede aangespreek kan word en moet ook gesien word as deel van die proses van bestuursverandering.

Volgens die navorser kan regstellende optrede slegs suksesvol wees indien die motiewe daaragter eerbaar en prakties uitvoerbaar is.

1.5.6 VERANDERING

In kort kan verandering soos volg opgesom word: Die woord verandering is niks nuut nie, alhoewel heelwat ondernemings dit beskou as 'n nuwe optrede wat ons sal moet implementeer, aangesien dit van ons verwag word.

Heelwat ondernemings se eerstevlak- en middelvlaktoesighouers sien verandering in hul onderneming as net nog 'n nuwigheid wat deur bestuur (topbestuur/direkteure) uitgedink is en waarmee hulle (laervlak- en middelvlakbestuur) nou opgeskeep sit.

1.5.7 VAKBOND

'n Vakbond is enige organisasie met werkers wat daarna streef om te organiseer en belange van die werkplek en die gemeenskap te

verteenwoordig en veral die regulering van werknemerverhouding deur die proses van kollektiewe bedinging met bestuur (Salamon 1987:58).

Van Heerden (1990:8) hou die volgende siening na oor vakbonde: "'n Vakbond kan daarom omskryf word as 'n organisasie van werknemers wat ten doel het om die belange en behoeftes van die werker te beskerm, verteenwoordigend op te tree en die algehele opheffing van die werker, hetsy ekonomies, polities of maatskaplik, na te streef."

1.5.8 BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE

Die bestuur van arbeidsverhoudinge in die onderwys, neem dieselfde basiese patroon aan as die bestuur daarvan binne 'n onderneming. Waar winsgewendheid in die verlede nie 'n kardinale produk van goeie arbeidsverhoudinge was nie (finansiering van die onderwys is deur die regering gedoen) speel dit tans 'n groot rol in die onderwyssisteem. Die uitgangspunt van skole is om elke moontlike bron te ontgin om sodoende te verseker dat die skool op sò 'n wyse bedryf word dat dit finansiëel al hoe meer onafhanklik word.

Van Wyk (1990:13) som die bestuur van arbeidsverhoudinge soos volg op: "Die effektiewe bestuur van arbeidsverhoudinge (gesonde arbeidsverhoudinge) is die gesamentlike pogings van bestuur en werknemers wat ten doel het om in die proses van maksimum wins en minimum konflik, die gemeenskaplike doelwit "arbeidsvrede" na te streef, deur die effektiewe benutting van die formele en informele meganismes tot hul beskikking, met inagneming van voorafgaande".

1.5.9 MAKROVLAK

"Die makro-omgewing omvat alle eksterne invloede waarmee die onderneming te doen kry en wat nie binne sy direkte invloedssfeer val nie" (Kroon, 1995:54).

In die onderwys verwys dit na alle hoofkantoorpersoneel in die verskillende departemente van Onderwys asook alle personeel op regeringsvlak. Dit sluit ook verskeie rade en komitees in wat gedurende die afgelope twee jaar tot stand gekom het, onder andere NAPOSA, RAVO en ander onderwys verenigings.

"Arbeidsverhoudinge op die makrovlak binne die ondernemingsverband kan getipeer word as die aspekte wat te doen het met arbeidsverhoudinge tussen werkgever en werknemer binne sowel as buite die onderneming" (Van Wyk, 1990:64).

1.5.10 MIKROVLAK

"Die mikro-omgewing omsluit die missie, strategie, doelstellings, ondernemingsfunksies, ondernemingsvermoë en alles wat deur die bestuur beheer word" (Kroon, 1995:67).

Mikrovlak in die onderwys verwys na aspekte wat te doen het met die verhoudinge tussen die hoofdegroep van die skool en die onderwysers en algemene werknemers van daardie skool.

Bestuur op mikrovlak sluit dus die beheerraad, skoolhoof, adjunk-hoofde, departementshoofde, onderwysers en algemene werkers van 'n skool in. "Arbeidsverhoudinge op die mikrovlak sluit die formele sowel as die informele prosesse van arbeidsverhoudinge in wat op die ondernemingsvlak, sowel as die werkvloervlak geskied" (Van Wyk, 1990:74).

Van Wyk, 1984:58 sien verantwoordelikheid op mikrovlak soos volg: "Verantwoordelikheid op mikrovlak kan beskou word as 'n hoofsaaklik interne verantwoordelikheid teenoor die werknemers van 'n onderneming...".

1.6 METODOLOGIE

Sukksesvolle navorsing kan alleen gedoen word indien daar van 'n goedbeplande literatuurstudie gebruik gemaak word. 'n Studie wat op so 'n wyse aangepak word, kan in fases ingedeel word, naamlik:

- * 'n verwysingsraamwerk moet in die eerste plek verkry word;
- * relevante bronne moet verkry word, en
- * hierdie bronne moet nagevors en bestudeer word.

In literatuurstudie word daar gewoonlik van twee bronne gebruik gemaak, naamlik, primêre- en sekondêre bronne. Eersgenoemde bevat normaalweg publikasies wat gewoonlik "nuwe" inligting oor 'n onderwerp bevat terwyl verskeie outeurs hierdie onderwerp in tydskrifte, koerante en boeke (sekondêre bronne) aanspreek.

Hierdie verhandeling bestaan uit 'n literatuurstudie wat die begrippe en konsepte betrokke by die bestuur van arbeidsverhoudinge in die onderwys aan die hand van bestaande beskrywende navorsing ondersoek en naspoor. Opmerkings en aanbevelings word gedoen na aanleiding van navorsing wat beskikbaar is in bestaande literatuur, sowel as inligting bekom uit aantekeninge van persoonlike ervaring en gesprekvoering.

'n Omvattende katalogus en Dialog rekenaarsoektog wat RGN- en INEG-soektogte insluit, is onderneem deur middel van sekere trefwoorde wat op arbeidsverhoudinge in die onderwys betrekking het. Hierdie trefwoorde is onder andere die volgende: arbeidsverhoudinge, bestuur, onderwys, vakbonde, arbeidsgeskille, arbeid, weerstand, verandering en regstellende optrede.

1.7 PROBLEME ERVAAR GEDURENDE DIE ONDERSOEK

Weens die gebrek aan tersaaklike literatuur met plaaslike toepassingswaarde, kan daar in die ondersoek nie na 'n groot volume

werke verwys word nie. Dit het die groot probleem, naamlik die relatiewe onbekendheid van die begrip "arbeidsverhoudinge in die onderwys" uitgewys.

1.8 ONTPLOOIING VAN DIE INHOUD

Die volgende voorlopige hoofstukindeling sal geld. Dit wat in elke hoofstuk bespreek en bereik wil word, word as 'n aparte doelwit onder elke hoofstuk gestel.

In hoofstuk 1 word die doel van die studie uiteengesit, asook die probleme wat gedefinieer word terwyl die doel van die studie ook duidelik uitgespel sal word.

In hoofstuk 2 word 'n duidelike agtergrond en geskiedenis van arbeidsverhoudinge, veral in die onderwys, geskets.

Die fokus val in hoofstuk 3 op die bestuur van arbeidsverhoudinge op makrovlak in die onderwys. Dit sal onder andere die bestuur vanaf ministriële vlak tot by die skoolhoof insluit.

In hoofstuk 4 val die klem op die bestuur van arbeidsbetrekkinge op mikrovlak in die onderwys. Die funksies van die skoolhoof, adjunkhoofde, departementshoofde, onderwysers en ander werknemers is hier ter sprake.

In hoofstuk 5 word die opleiding en sekere opleidingsprogramme ten opsigte van arbeidsverhoudinge en die onderwys bespreek

In hoofstuk 6 sal enkele samevattende gevolgtrekkings, aanbevelings en opmerkings gemaak word ten opsigte van die bestuur van arbeidsverhoudinge in die konteks van die veranderende onderwysstelsel in Suid-Afrika.

"THE POSITION OF THE TEACHING PROFESSION IS RATHER LIKE THAT OF THE CHICKEN AND THE PIG WHO WERE DISCUSSING THE DESIRABILITY OF EGG AND BACON FOR BREAKFAST. THE CHICKEN ANNOUNCED THAT SHE WAS ALL IN FAVOUR OF THE MATTER. THE PIG REPLIED 'IT'S EASY FOR YOU - YOU ARE AN INTERESTED OBSERVER, I AM TOTALLY COMMITTED'.

**(DR EH DAVIES - UITVOERENDE DIREKTEUR VAN DIE NASIONALE
PROFESSIONELE ONDERWYSORGANISASIE VAN SUID AFRIKA)**

HOOFSTUK 2

DIE HISTORIESE VERLOOP VAN ARBEIDSVERHOUDINGE IN SUID-AFRIKA

2.1 INLEIDING

Ons bevind ons tans in 'n wêreld wat deur voordurende verandering gekenmerk word. Hierdie verandering vind hoofsaaklik op die ekonomiese-, tegniese-, sosiale- en politieke terreine plaas. Suid-Afrika is tans in 'n fase van verandering vasgevang wat veral probleme veroorsaak op die volgende terreine:

- * daar is 'n groeiende tekort aan geskoolde arbeid op veral die tegniese vlakke;
- * verstedeliking vind teen 'n onrusbarende tempo plaas, veral onder die swart bevolkingsgroepe wat dan ook 'n verdere probleem, naamlik, die vestiging van onwelkome plakkerskampe tot gevolg het en
- * werkersonrus, en daarmee saam toenemende geweld, is 'n alledaagse gesig in die swart gebiede. Hierdie toestand raak met tye feitlik onregeerbaar terwyl werkloosheid hoogty vier.

"Verandering is nie 'n moderne verskynsel nie, maar wat verandering vandag anders maak, is dat die tempo daarvan dramaties toegeneem het" (Kroon, 1995:507).

Op die gebied van arbeidsverhoudinge het verandering ook nie agterweë gebly nie en die bestuur van arbeidsverhoudinge het 'n al hoe groter rol begin speel.

Die bestuur van arbeidsverhoudinge is egter 'n uiters komplekse saak wat vererger word deur die feit dat slegs 'n klein persentasie bestuurders aan formele opleiding ten opsigte van arbeidsverhoudinge blootgestel was.

Hierdie toedrag van sake is in die onderwys 'n nog groter probleem aangesien baie min of feitlik geen onderwyser 'n vak soos arbeidsverhoudinge in sy kursus gehad het nie.

Min skoolhoofde besef dat die vier erkende bestuursfunksies, naamlik beplanning, organisering, aktivering en beheer, die bestuur van arbeidsverhoudinge in al sy fasette impliseer. Om sy personeel na behore te motiveer, verg goeie bestuur van die skoolhoofde se kant en laasgenoemde sal dringend daarvan bewus gemaak moet word dat goeie bestuur en goeie arbeidsverhoudinge hand aan hand loop.

Skole in ons land is reeds betrokke by die werklikheid van 'n veranderende Suid-Afrika. Weerstand teen hierdie verandering sal egter 'n natuurlike uitvloeisel wees wat traumatiese gevolge kan hê en wat die onderwyssisteem in 'n groot krisis kan dompel.

2.2 DIE ONTSTAAN EN ONTWIKKELING VAN ARBEIDSVERHOUDINGE IN SUID-AFRIKA

Arbeidsverhoudinge kan as 'n produk van die Nywerheidsrevolusie gesien word en het vanaf die twintigerjare tot heel onlangs min aandag geniet.

Nadat arbeidsverhoudinge vroeg in hierdie eeu gestabiliseer het ten opsigte van die blanke, kleurlinge en asiërs, het daar 'n relatiewe stil tydperk op hierdie gebied aangebreek. Aan die einde van die sestigjarige maar veral aan die begin van die sewentigerjare het arbeidsonrus al hoe meer onder die swart bevolkingsgroep begin posvat. Gedurende die tagtigerjare het die swart arbeidskomponent geëksperimenteer met nuut verworwe geleenthede op arbeidsgebied.

Werkgewers en organisasiebestuur was egter nie almal gereed vir hierdie nuwe bestel nie en het geneig om met die praktyke van die ou bedeling voort te gaan. Vanselfsprekend bring dit botsings op die terrein van arbeidsverhoudinge mee tussen arbeidsleiers wat ywerig is om die nuwe bedeling van die grond af te kry en werkgewers en bestuurders wat traag is om van die bedeling afstand te doen.

"Wêreldwyd verg verskeie belangrike omgewingsveranderlikes tans die aandag van regerings en bestuur. Die klem val op vernuwing, kreatiwiteit en innovasie" (Kroon, 1995:137). Kroon sê voorts dat faktore waarby die onderneming moet aanpas, ekonomiese verandering, tegnologiese ontwikkeling en maatskaplike verandering insluit.

Die produksieproses bestaan uit vier basiese produksiefaktore, naamlik, arbeid, ondernemerskap, kapitaal en grondstowwe. Hierdie faktore is interafhanklik van mekaar en die produksieproses kan nie suksesvol wees indien een van hierdie faktore nie beskikbaar is nie.

Van die vier faktore is arbeid die mees onvoorspelbare en mins beheerbare aangesien ondernemers met redelike akkuraatheid die resultaat van aanwendings van die ander faktore kan voorspel. Mense, en dus arbeid, speel in die produksieproses die belangrikste rol aangesien al die ander faktore afhanklik is van die vaardighede en prestasie van die individu binne die organisasie.

In die arbeidsproses ontstaan daar 'n menslike verhouding tussen die ondernemers en bestuurders enersyds en die werkers (arbeid) andersyds. Elkeen van hierdie groepe het hul eiesoortige kenmerke, behoeftes, aspirasies en doelwitte.

Die mate waarin die groepe op die genoemde gebiede ooreenstem of verskil sal bepalend wees van die mate van konflik wat daar tussen hulle sal bestaan. Hoe groter die verskille hoe groter sal die konflik wees en andersom.

2.3 DIE VROEË GESKIEDENIS VAN ARBEIDSVERHOUDINGE IN SUID-AFRIKA

Voor die ontdekking van diamante (1870) en goud (1886) was daar nie sprake van 'n arbeidsverhoudingstelsel in Suid-Afrika nie. Voor hierdie tydperk was die verhoudinge tussen die werkgewers en die werknemers hoofsaaklik paternalisties van aard. Die "baas-klaas"-verhouding het meegebring dat die baas as 'n soort vaderfiguur teenoor sy werknemers

opgetree het en was hy dan ook verantwoordelik vir die algemene welsyn van sy werknemers - binne sowel as buite werksverband.

Met die instelling van die Heer en Diensbode Wet van 1841, het die statutêre regulering van die verhouding tussen werkgever en werknemer sy beslag gekry. Volgens hierdie Wet is die verbreking van 'n dienskontrak tussen werkgever en werknemer of andersom, as 'n kriminele oortreding beskou. Levy (1982:7) is van mening dat daar volgens die toepassing van hierdie Wet reeds onderskeid gemaak is tussen blank- en swart werknemers alhoewel die Wet opsigself nie so 'n onderskeid gemaak het nie.

Gedurende 1849 wou die Britse regering veroordeeldes aan die Kaap vestig maar die werkers aan die Kaap het heftig hierteen geïntesteer wat waarskynlik die voorloper was van kollektiewe bedinging soos ons dit vandag ken.

Die ontdekking van diamante en goud het die industriële omwentelingstydperk in Suid-Afrika ingelui wat aanleiding gegee het tot die vestiging van arbeidsverhoudinge.

Na die totstandkoming van die eerste vakbond in Suid-Afrika, die Amalgamated Society of Carpenters and Joiners in 1881, het arbeidsonrus ook nie uitgebly nie. Finnemore en Van der Merwe (1987:2.) Reeds so vroeg soos 1884 beleef Suid-Afrika sy eerste staking en tot en met 1914 kom stakings vry algemeen voor, terwyl die opbloei van die mynbou daarenteen, verantwoordelik was vir die ontstaan van die kollektiewe arbeidsbeweging.

Die Vryheidsoorlog (1899-1902) tussen Brittanje en die Transvaalse en Vrystaatse Republieke het die ekonomie van die land heeltemal lam gelê. Die Witwatersrandse goudvelde het die ekonomie egter weer aan die gang gekry maar intussen het daar heelwat stakings en konfliktsituasies op die myne ontstaan en plaasgevind. Verskeie wetgewings was die direkte uitvloeisels van hierdie konflikte wat 'n hoogtepunt tydens die 1922 mynwerkersstaking gehad het.

Hierdie stakings het op 'n neerlaag vir die werkers en vakbonde uitgeloop aangesien die stakers se salarisse drasties besnoei is en vakbondleiers en unielede se name op 'n sogenaamde swartlys geplaas is. Die kleurskeidslyn is egter hierna verwyder en swartes kon dus in blankes se poste aangestel word. Hierdie staking en die feit dat die ekonomie feitlik tot stilstand gekom het, het direk daartoe bygedra dat die Smuts-regering in 1924 by die stembus verslaan is.

2.4 DIE PERIODE VANAF 1924 TOT BY DIE AANSTELLING VAN DIE WIEHAHN-KOMMISSIE

Op 6 Augustus 1924 word 'n Departement van Arbeid in die lewe geroep terwyl die eerste Nywerheidsversoeningswet (Wet 11 van 1924) gepromulgeer word.

Hierdie Wet het 'n nuwe era in Suid-Afrika ingelui waartydens die staat al hoe meer betrokke sou raak by die werkgewer/werknemersverhouding.

Aangesien swart werkers volgens hierdie Wet uitgesluit word van die definisie van werkers, word daar deur hierdie Wet 'n begin gemaak met die statutêre beskerming van die blanke werker in Suid-Afrika.

'n Paar van die belangrikste vroeë arbeidswetgewings wat gedurende hierdie tydperk die lig gesien het, is onder andere die volgende:

- * Nywerheidsversoeningswet (Wet 36 van 1937)
- * Fabriekswet (Wet 22 van 1924)
- * Loonwet (Wet 44 van 1937)
- * Wet op Winkels en Kantore (Wet 41 van 1939).

Gouws (1986:28) spreek ook sy mening ten opsigte van die nie-erkenning van swart werkers soos volg uit: "Swart vakbonde is sedert die 1924-Wet nooit uitdruklik deur wetgewing verbied nie. Die feit dat swart werkers spesifiek weggelaat is uit die definisie van werkers in die onderskeie Nywerheidsversoeningswette het registrasie van swart vakbonde in terme van dié wette egter verbied.

Swart vakbonde kon dus nie registreer of deelneem aan die strukture vir kollektiewe bedinging en geskilbeslegting waarvoor hierdie wette voorsiening gemaak het nie."

Dit is eers in 1953 dat daar deur middel van wetgewing begin is om voorsiening vir swart werkers te maak, naamlik, deur die Wet op Swart Arbeid (Beslegting en Geskille) (Wet 48 van 1953.)

Hierdie Wet wat later verander is na die Wet op die Reëling van Swart Arbeidsverhoudinge, het die Nywerheidsversoeningswet van 1947 vervang. Laasgenoemde Wet het oa voorsiening gemaak vir:

- * afsonderlike geskilbeslegtingsmasjinerie vir swart werkers;
- * 'n verbod is geplaas op staking deur swart werkers, en
- * dit het voorsiening gemaak vir die komiteestelsel vir konsultasie tussen werkgewers en swart werkers.

Vroeë wetgewings was verantwoordelik daarvoor dat 'n dualistiese stelsel van arbeidsorganisasie in Suid-Afrika ontstaan het met ongeregistreerde swart vakbonde aan die een kant en geregistreerde blanke-, kleurling- en asiërlede aan die ander kant.

Opsommend identifiseer die navorser enkele eienskappe ten opsigte van arbeidsverhoudingontwikkeling in die pre-Wiehahn era soos volg:

- * Deur middel van wetgewing is 'n dualistiese arbeidsverhoudingstelsel gevestig waarvan swart werkers uitgesluit was. Swart werkers kon nie van nywerheids- en versoeningsrade gebruik maak nie, maar was op die komiteestelsel aangewese.

- * Algemene vakbonde is in die lewe geroep in teenstelling met die vervaardigingsunies wat reeds bestaan het. Die vakbonde het rondom 'n bedryf sentreer terwyl die unies hulself rondom 'n vaardigheid of ambag georganiseer het.
- * Deur gebruik te maak van die nywerheidsraadstelsel is arbeidsverhoudinge met betrekking tot nie-swart werknemers, weg van die werkvloer op gesentraliseerde vlak bedryf.
- * Gedurende hierdie era is werkreservering ten gunste van blanke werknemers gevestig.
- * Wetgewing is ingestel om die rassedifferensiasie in die arbeidsmilieu te formuleer.
- * 'n Tripartistiese verhoudingstelsel tussen die Staat, werkgever en werknemer het ontstaan.
- * Alhoewel swart vakbondlidmaatskap aanvanklik vinnig veld gewen het, plat dit later weer af as gevolg van swak organisering vanaf die kant van die vakbonde.

2.5 DIE WIEHAHN-KOMMISSIE

Die Staatspresident het op 21 Junie 1977 'n Kommissie van Onderzoek na Arbeidswetgewing onder voorsitterskap van Professor Nic Wiehahn aangestel (Wiehahn, 1982). Die opdrag aan die Kommissie het onder andere die volgende ingesluit:

Om ondersoek in te stel na, verslag te doen oor en aanbevelings te maak ten opsigte van die bestaande wetgewing wat deur die Departement van Arbeid geadministreer word met spesifieke verwysing na:

- * Die uitskakeling van probleme op die hele arbeidsgebied.

- * Die opgradering van bestaande stelsels wat te make het met arbeidsverhoudinge, geskilvoorkoming en -beslegtiging.
- * Die opstel en implementering van sekere norme om arbeidsverhoudinge in die toekoms op 'n gesonde basis te hanteer.

Volgens Slabbert (1991:27) is die ondersoek deur die volgende faktore genoodsaak, naamlik:

- * Die ekonomiese groei van die land en die toenemende aanwending van swart arbeid om die tekort aan geskoolde arbeid teen te werk.
- * Teenoor die blankes, kleurling en asiërs groei die swart bevolking en werkerskorps baie vinniger.
- * Aangesien die swart werkerskorps aan hoër opleidings- en onderrigstandaarde onderwerp is, het hulle begin aanspraak maak op beter werksgeleenthede.
- * In sekere bedrywe het bevolkingsgroepe begin saamwerk.
- * Die bestaan van 'n dualistiese stelsel van nywerheidsrade en werkekomitees.
- * Na die 1973 onluste is 'n geslaagde buite-statutêre stelsel ingestel wat moontlik gemaak is deurdat werkgewers aanpassings op ondernemingsvlak gemaak het wat voorsiening gemaak het vir alle bevolkingsgroepe.
- * Ongeregistreerde vakbonde vir swart werknemers het 'n al hoe groter rol begin speel aangesien sommige as politieke instrumente gebruik is en nie altyd suiwer arbeidsdoelwitte nagestreef het nie.
- * Trekarbeiders en pendelaars uit buurlande en die tuislande het groot druk geplaas op die verhoudinge tussen hul regerings en die Suid-Afrikaanse regering.

Die Wiehahn-Kommissie se aanstelling het ongetwyfeld 'n nuwe era ten opsigte van arbeisverhoudinge in Suid-Afrika ingelui.

2.6 AANBEVELINGS VAN DIE WIEHAHN-KOMMISSIE

Die Wiehahn-Kommissie het enkele uitgangspunte uitgespel waarop sy aanbevelings sou berus (Wiehahn, 1982:161). Die belangrikste hiervan is onder andere die volgende:

- * Die Republiek van Suid-Afrika onderskryf die beginsels van 'n vryemarke ekonomie gebaseer op individuele vryheid.
- * Die Kommissie aanvaar dat enige aanbevelings so min as moontlik steuring binne die arbeidsmark moet veroorsaak.
- * Die Kommissie is van mening dat ekonomiese deelname en vryheid van mededinging binne die arbeidstelsel aktief bevorder moet word.
- * Die Kommissie stel dit as uitgangspunt dat nuwe stelsels nie die verlaging van standarde moet beteken nie.
- * Die Kommissie aanvaar dat toereikende lewensstandarde slegs gehandhaaf kan word en ekonomiese groei slegs kan plaasvind indien die werkerskorps voldoende opgelei en opgevoed word.
- * Een van die basiese uitgangspunte van die Kommissie was dat, alhoewel sekere aspekte van die Suid-Afrikaanse arbeidsverhoudingstelsel dringende aandag vereis het, veranderinge nie oornag aangebring kon word nie, maar dat dit geleidelik moes plaasvind.
- * Die Kommissie erken ook dat die verhouding tussen die Regering, werkgewer en werknemer in 'n moderne staat baie kompleks is.

- * Die Kommissie erken die tripartistiese verhouding tussen die partye in die stelsel maar skryf vir die Regering 'n minder regulerende rol voor.

Volgens Finnemore en Van der Merwe (1987:5) het die Wiehahn-Kommissie die volgende verdere aanbevelings gemaak:

- * Vryheid van assosiasie vir alle werkers ongeag die ras of status.
- * Unies sou outonomie hê ten opsigte van lidmaatskapkriteria.
- * Voorlopige registrasie kon aan nuwe unies toegestaan word.
- * Afskaffing van werkreservering en die uitfasering van die bestaande beslissings daaroor.
- * Vetoreg teen aansoeke om nuwe lidmaatskap kan deur enige geregistreerde verteenwoordiger op die industriële raad uitgeoefen word.
- * Voortsetting van die "geslote geledere"-praktyk.
- * Vakleerlingskap moet beskikbaar wees aan alle rasse.
- * 'n Nasionale Mannekragskommissie moes aangestel word.
- * Die herstrukturering van die Nywerheidshof om geskille wat ontstaan het ten opsigte van regte en belange te hanteer (Wiehahn, 1982).

In sy kommentaar oor die onderwyssituasie in Suid-Afrika, laat die Wiehahn-Kommissie hom as volg uit (Wiehahn, 1982:176): "Die lae peil van formele onderwys van die grootste segment van die Suid-Afrikaanse werksmag dra ongetwyfeld by tot lae produktiwiteit en groter opleidingskoste vir werkgewers.

Hoewel die onderwyspeil van die arbeidsmag ongetwyfeld sal verbeter as gevolg van stygings in die getalle Swart leerlinge wat skole bywoon en pogings in die rigting van verpligte onderwys vir Swartes, bly dit 'n feit dat dit 'n stadige proses sal wees en dat die Regering en die private sektor ook heelwat aandag aan basiese volwassene-onderwys, met inbegrip van geletterdheidsopleiding sal moet gee ten einde te verseker dat werknemers wat reeds die stelsel van formele onderwys deurloop het, ook voordeel uit indiensopleiding sal trek. In hierdie verband het die Kommissie kennis geneem van spesifieke pogings deur die Departement van Onderwys en Opleiding en verskeie ander instansies, met inbegrip van individuele werkgewers".

2.7 DIE REGERING SE REAKSIE OP DIE WIEHAHN-VERSLAG

Die Regering het positief, maar versigtig op die aanbevelings van die Wiehahn-verslag gereageer. Die versigtige reaksie was as gevolg van die druk wat die regse vleuel op die Regering uitgeoefen het.

Intussen het die swart vakbonde die nuwe wysigings wat aan die arbeidswetgewing aangebring is, nie aanvaar nie en het hul hierdie wysigings gesien as meer kontrolerend as hervormend van aard (Bonner 1983:17).

Die volgende voorbeelde is deur hul voorgehou om aan hul klagtes definisie te gee:

- * Alle immigrante en pendelaars is uitgesluit uit die definisie as werknemers.
- * Voorlopige registrasie van vakbonde is aan die diskressies van die registrateur oorgelaat wat ook, sonder om redes daarvoor te verskaf, registrasies kon onttrek.

- * Die registrasie van gemengde unies is nie toegelaat nie, behalwe in sekere gevalle waar die betrokke minister sy toestemming daartoe verleen het.
- * Gedurende 1980 is daar wel 'n aantal swart vakbonde toegelaat om te registreer maar baie van die ander swart vakbonde het geprotesteer teen die kontrolemaatreëls wat toegepas is tydens die registrasieproses.
- * Terselfdertyd is werkgewers deur die Regering aangemoedig om slegs met geregistreerde vakbonde te onderhandel wat verskeie stakings tot gevolg gehad het.

2.8 DIE TYDPERK VANAF DIE WIEHAHN-VERSLAG TOT 1980

Verskeie wetswysigings het op die Wiehahn-verslag gevolg wat 'n aanduiding is van hoe 'n groot invloed hierdie verslag op die proses van arbeidshervorming in die land gehad het. Die nuwe arbeidsbedeling is hierna gekenmerk deur 'n aantal eienskappe waarvan die belangrikste volgens Gouws (1986:38) die volgende is:

- * Die stelsel word meer en meer gedepolitiseer en statutêre diskriminasie op grond van ras, kleur en geslag word stelselmatig uit die wetgewing en beleid verwyder.
- * Die Staat het homself grotendeels aan die stelsel begin onttrek en het al hoe meer die rol van raadgever begin inneem.
- * Die werkgewers en werknemers moes al hoe meer self toesien dat arbeidsvrede gehandhaaf word.
- * Wetgewing word gerasionaliseer en gemoderniseer om by die hergestrukteerde stelsel aan te pas.

2.9 ARBEIDSVERHOUDINGE TYDENS DIE 1980 TOT 1990-TYDPERK

Gedurende die eerste jare van die 1980 dekade, vind ons dat daar 'n drastiese oplewing is in arbeidsverhoudingebeleid en -praktyk. Vakbonde het 'n al hoe groter rol begin speel en vir die eerste keer is daar by universiteite en teknikons met formele opleiding in arbeidsverhoudinge begin.

Ten spyte van wetswysigings wat op die Wiehahn-verslag gevolg het, het arbeidsonrus steeds deel uitgemaak van die dag-tot-dag bestaan in Suid-Afrika. Die nuwe arbeidsverhoudingestelsel het aan die swart werknemers die mag gegee wat hulle nog nooit gehad het nie terwyl hulle nou ook deel geword het van 'n onderhandelingsproses waarin hulle oor beter werksomstandighede en 'n politieke erkenning kon beding.

Hierdie tydperk sien ook die totstandkoming van 'n aantal vakbondfederasies waarvan COSATU die belangrikste was. Laasgenoemde het naamlik 33 vakbonde saamgesnoer wat aan hom groot bedingingsmag verleen het. Ander belangrike vakbonde wat gestig is, is onder andere die volgende: CUSA, AZACTU, NACTU en UWUWSA.

Gedurende hierdie dekade het die regering asook die werkgewers gevoel dat vakbonde te veel mag besit en is daar gevolglik in 1988 wysigings aan die Wet op Arbeidsverhoudinge aangebring om die vakbonde se mag te beperk.

Hierdie optrede het hewige reaksie en teenkantiing vanaf die vakbonde uitgelok wat dan ook daarvoor verantwoordelik was dat die ANC as moederliggaam van COSATU deur middel van ondergrondse en alternatiewe strukture die land onregeerbaar probeer maak het.

Gedurende 1988 het die Regering 17 organisasies verbied en is daar ook beperkings geplaas op COSATU wat dié organisasie onder meer belet het om aan ondergrondse en politieke aktiwiteite deel te neem.

2.10 DIE TYDPERK NA 2 FEBRUARIE 1990

Op 2 Februarie 1990 het Staatspresident FW de Klerk bekend gemaak dat alle vorms van apartheid, insluitend bestaande wetgewing in dié verband van die boeke geskrap gaan word. Alle vakbonde wat verbied was, is ontban terwyl belangrike veranderinge op politieke gebied plaasgevind het. Sover dit arbeidsverhoudinge aangaan, het twee belangrike gebeurtenisse plaasgevind, naamlik dat COSATU, NACTU en SACCOLA 'n ooreenkoms oor arbeidswetgewing bereik het.

Voortspruitend hieruit is die sogenaamde "Laboria Minuut" deur genoemde drie unies en die Minister van Mannekrag ondeteke.

2.11 SAMEVATTING

'n Tweede verandering was dat swart vakbonde begin het om 'n rekonstruksierol te vervul, parallel met die "struggle"-rol wat veral in die 1980's ontstaan het. Hierdie vakbonde het ook gepoog om 'n magsbasis te bou om sorg te dra dat hulle nie gedomineer word deur politieke groeperinge soos veral in die res van Afrika en die Oos-Bloklende gebeur het nie.

Slabbert (1991:32) gee die volgende vooruitskouing in terme van die ontwikkeling van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika: "Omdat arbeidsverhoudinge die resultaat gaan wees van die tipe ekonomiese, sosiale en politieke sisteem wat oor die volgende aantal jare uitkristaliseer, is dit onmoontlik om as gevolg van die talle veranderlikes 'n voorspelling te waag oor hoe arbeidsverhoudinge gaan lyk."

Die geskiedenis van arbeid en arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika kan in twee fases verdeel word. Die eerste fase het voorsiening gemaak vir arbeidsverhoudinge wat vir die blankes, kleurlinge en asiërs gegeld het en wat gekenmerk is deur 'n groot mate van arbeidsonrus. Hierdie fase het ten einde geloop met die implementering van die Nywerheidsversoeningswet van 1924.

Die tweede fase is gekenmerk deur die ontwikkelingspad wat die swart vakbonde geloop het in hul strewe om erkentlikheid. Die hoogtepunt op hul ontwikkelingspad was die wetswysigings wat na die Wiehahn-verslag aan swart werkers toegang tot arbeidsverhoudingestrukture verleen het. Die verdere wetsaanpassings wat sedert 1981 geïmplementeer is, het daartoe gelei dat die dualistiese arbeidsverhoudingestelsel wat bestaan het, afgeskaf is en dat daar vandag net een so 'n stelsel vir alle werkers in Suid-Afrika bestaan.

In terme van laasgenoemde stelling sê Finnemore en Van der Merwe (1987:7) die volgende: "Consequently, black trade union activity virtually disappeared during the 1960's. Government and employer controls ensured a period of industrial peace which in retrospect was deceptively calm."

Uit die voorafgaande is dit vir ons duidelik dat arbeidsonrus op die arbeidsterrein nie 'n nuwigheid in Suid-Afrika is nie. Hierdie arbeidsonrus kan as't ware in twee eras ingedeel word, naamlik die eerste gedeelte van die eeu waartydens blanke werknemers woelinge op die arbeidsfront veroorsaak het terwyl daar tydens die tweede gedeelte van die eeu 'n tydperk ontstaan het waar stakings en konflik onder swart werknemers hoogty gevier het.

Die voormalige Minister van Arbeid, mnr SP Botha verklaar onder andere, Botha (1983:5) dat nadat hy minister geword het, dit duidelik geword het dat die veranderde omstandighede en eise op arbeidsgebied 'n nuwe perspektief ten opsigte van die bestaande arbeidsorde, 'n meer dinamiese benadering tot arbeid en vinniger aanpassing aan arbeidswetgewing en praktyke noodsaaklik gemaak het.

Gedurende 1973 het wyd verspreide stakings onder swart werkers begin voorkom wat direk teenstrydig was met bestaande wetgewing wat stakings deur swart werkers uitdruklik verbied het. Die swart werkers was egter bereid om die risiko van kriminele vervolging te loop om hul griewe onder die aandag van die owerhede en dan meer spesifiek die werkgewers te bring.

Vir die eerste keer is die *de facto*-krag van die swart werkers gedemonstreer sonder dat hul ondersteuning van enige vakbond verkry het. Hierdie aksies het dan ook die herontwaking van die swart vakbondwese tot gevolg gehad.

Slabbert (1991:33) som die ontwikkeling van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika so op: "Die vernaamste kenmerk van die ontwikkelingsgeskiedenis van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika is dat die swart werker vanuit 'n posisie van feitlik algehele miskenning tot 'n posisie van algehele erkenning in die arbeidsituasie beweeg het.

Die situasie waar die swart bevolking deur die afgelope dekades oor geen noemenswaardige ekonomiese en politieke mag beskik het nie, is ook vir eens en altyd verby."

Die navorser is van mening dat rassediskriminasie en apartheid in die arbeidsituasie nie nou noodwendig iets van die verlede is nie. Praktyke, houdings en vooroordele wat oor 'n baie lang tydperk gevorm en uitgeleef is, kan nie sommer eensklaps tot niet gemaak word nie. Dit is nou die plig van almal om saam te werk om deur middel van sterk leierskap en kreatiewe bestuurstrategieë die arbeidsverhoudingsituasie in Suid-Afrika te normaliseer.

Regstellende optrede is ook besig om sy merk op die onderwys te laat. Werknemers in senior posisies in sonder waarskuwing met vervroegde pensioen laat aftree terwyl hul posisies gevul is deur werknemers wat eerstens nie die nodige kwalifikasies besit nie en tweedens ook nie die nodige ondervinding het om 'n sukses daarvan te maak nie. Dit het grootskaalse bedankings van kundige personeel tot gevolg gehad terwyl 'n algemene traak-my-nie-agtige gees in onderwysgeledere begin posvat het.

"ORDER IS NOT A PRESSURE WHICH IS IMPOSED ON SOCIETY FROM WITHOUT, BUT AN EQUILIBRIUM WHICH IS SET UP FROM WITHIN".

(ORTEGA Y GASSET - SPAANSE FILOSOOF)

HOOFSTUK 3

DIE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE OP MAKROVLAK IN DIE ONDERWYS

3.1 INLEIDING

Arbeidsverhoudinge was tot onlangs 'n relatief onbekende begrip in die onderwysstelsel en het feitlik geen rol gespeel nie. Veranderinge op die ekonomiese, sosiale en veral politieke gebied, het onderwyshoofde genoop om vanaf makrovlak sekere besluite te neem wat deurslaggewend gaan wees in veral die beslegting van toekomstige arbeidsverskille.

In die verlede was bedryfsleiers geneig om alle probleme wat binne die arbeidsveld voorgekom het, aan die mikrokonteks toe te dig terwyl faktore binne die makrokonteks dikwels baie meer tot die probleme bygedra het. Sò was en is dit steeds in die onderwys in Suid-Afrika die geval waar, veral in die huidige nuwe bedeling, soms besluite deur ministers en lede van Uitvoerende Rade geneem word, sonder om erkenning te verleen aan onderwysers se kundighede.

Dit is nodig om aandag te skenk aan die verskillende partye wat in 'n Suid-Afrikaanse arbeidsverhoudingstelsel betrokke is en om dan te bepaal van watter metodes die topbestuur in die onderwys gebruik kan maak om arbeidsverhoudinge op 'n bevredigende manier te bestuur.

3.2 DEELNEMERS EN PARTYE BETROKKE IN 'N SUID-AFRIKAANSE ARBEIDSVERHOUDINGESTELSEL

Die onderskeie partye wat betrokke is in 'n arbeidsverhoudingstelsel is

- * die Staat;
- * werkgewers en hul verteenwoordigende organisasies en
- * werknemers en hul verteenwoordigende organisasies.

3.2.1 DIE ROL VAN DIE STAAT

Slabbert (1991:35) sien die rol van die Staat soos volg: "Die rol van die staat is hoofsaaklik om deur middel van wetgewing, reëls en regulasies, parameters neer te lê waarbinne die ander partye in die arbeidsverhoudingstelsel moet funksioneer. Die Staat oefen ook 'n gesagsfunksie uit deur toe te sien dat hierdie reëls nagekom word."

Reeds van vroeg af het die Regering deur middel van wetgewing, sekere minimum voorskrifte ten opsigte van die aanwending van arbeid daargestel. Die belangrikste bydrae wat die Staat in hierdie vroeë stadium tot die verhouding tussen werkgewer en werknemer gemaak het, was die uitsluiting van swartes deur middel van wetgewing. Die verhouding tussen werkgewer en werknemer is dus nou uitgebrei deur die toetrede van die Staat as 'n derde party tot die verhouding (die sogenaamde tripartitiese verhoudingstelsel).

Dit is egter nie net deur wetgewing wat die Staat 'n rol in die arbeidsverhoudingstelsel speel nie, want die algemene toepassing van regeringsbeleid beïnvloed arbeidsverhoudinge op vele maniere (Van der Berg, 1993:15).

Soos voorheen genoem, kan die Staat deur die neerlê van reëls die funksionering van ander partye in die verhoudingstelsel beïnvloed. Voorbeelde van hierdie reëls is die volgende:

- * daar moet 'n raamwerk geskep word waarbinne onderhandelinge kan plaasvind;

- * ontwikkeling van sekuriteit en welsynvoordele;
- * basiese diensvoorwaardes moet ingestel word;
- * bevordering van veiligheid en gesondheid;
- * werkers moet aan opleiding blootgestel word terwyl werksgeleenthede geskep moet word en
- * alle diskriminerende werkspraktyke moet uitgewis word.

3.2.2 WERKGEWERS EN -ORGANISASIES

Finnemore en Van der Merwe (1987:46) stel die algemene doelwitte van werkgewers soos volg: "From a classical economic viewpoint as well as a Marxist perspective, the overall objective of a company in a capitalist system is the maximisation of profit and accumulation of capital for further growth." Genoemde skrywers is verder van mening dat werkgewers ook die volgende doelwitte kan nastreef:

- * Koste moet besnoei word, sodat pryse laer as dié van hul mededingers sal wees.
- * Om deur middel van die minimum insette die maksimum produktiwiteit te lewer.
- * Om kollektiewe bedinging vanaf die kant van die werknemers te ontmoedig.
- * Om totale kontrole oor die arbeidsaksie uit te oefen.

Sommige werkgewersorganisasies assosieer met mekaar, as teenvoeter vir die vakbonde, op grond van hul gesamentlike belange. Hierdie organisasies se doelwitte verskil van dié van die vakbonde en kan die volgende insluit, om:

- a) Salarisverhogings te kontroleer.
- b) Prosedures te ontwikkel en onderhandelings aan te knoop met vakbonde in terme van geskille en stakings.
- c) Deur gebruik te maak van hul kollektiewe bedingingsmagte, die Regering as't ware te dwing om wetgewing in te stel tot die werkgewersorganisasies se voordeel sal strek.
- d) Om ander lede van die werkgewersverenigings by te staan in terme van wetlike verandering, tegnologiese ontwikkelinge, produktiwiteit, gesondheid en veiligheidsake.
- e) Gekoördineerde sisteme daar te stel wat sal omsien na werknemersvoordele, byvoorbeeld: mediese-, pensioen- en siekefondsskemas.

3.2.3 VAKBONDE

Die vakbondbeweging het sy ontstaan te danke aan die industriële omwenteling in Brittanje toe die ontstaan van die fabriekstelsel, werkgewer en werknemer van mekaar geskei het. In die situasie soos dit vandag in Suid-Afrika bestaan, kan die vakbondaktiwiteite en politiek nie van mekaar geskei word nie en kom sterk sosialistiese tendense na vore.

Daar bestaan verskeie sienings en definisies van vakbonde.

Du Toit (1971:9) het die volgende siening van vakbonde: "... 'n permanente organisasie van werkers in 'n sekere onderneming, nywerheid, bedryf of beroep wat gestig word met die doel om sake met betrekking tot ekonomiese belang, dit wil sê, werktoestande by wyse van die proses van gesamentlike onderhandeling tussen hulle en die werkgewers in die betrokke onderneming, nywerheid, bedryf of beroep te reël met die oog op algemene verbetering in hul arbeidslewe en algemene lewensstandaard, terwyl dan ook omgesien word na sake wat van nasionale belang mag wees."

Finnemore en Van der Merwe (1987:33) sien 'n vakbond kortweg as: "A trade union may be defined as an organisation of workers who, by collective action, strive to defend and advance their interests."

Jones (1984:8) is van mening dat die Suid-Afrikaanse vakbondwese gedurende die laaste gedeelte van die 19de eeu sy beslag gekry het. Hy definieer 'n vakbond soos volg:

"... a trade union is formally defined as any number of employees in any particular undertaking, industry, trade, or occupation associated together for the purpose, whether by itself or with other purposes, of regulating relations in that undertaking, industry, trade, or occupation between themselves, or some of them, and their employers, or some of their employers."

Nel en Van Rooyen (1985:79) som verskeie skrywers se sienings en definisies van vakbonde soos volg op: "It may therefore be concluded that if one takes the elements together and characterises the function of a trade union, one is led to the conclusion that a trade union as a permanent organisation of workers has as its goal the establishment of a power position on this basis."

3.2.4 SEKERE VAKBONDTEORIEë

a) Die teorie van Frank Tannenbaum

Volgens Tannenbaum moet die funksie van vakbonde op die maatskaplike vlak gesoek word. Die vakbond se betekenis kan eers begryp en verstaan word, indien dit teen die agtergrond van die industrialisasie- asook die verstedelikingsprosesse gesien word. Die werknemer het die intimiteit van klein gemeenskappe verlaat om hul heil in die stede te soek. In die stede is dit net die vakbonde wat aan hom die maatskaplike en sosiale stabiliteit bied, waaraan hy gewoond was.

Hierdie teorie wil dus dat die vakbonde se funksie maatskaplik van aard is en dat dit baie tot die sosialiseringproses van die werknemer bydra.

b) Die sintese-teorie van Moore

Moore is van mening dat al die bestaande teorieë oor die vakbondwese tog dui op 'n gemeenskaplike faktor, naamlik dat ongeag die verskille wat in hul ekonomiese, politieke en sosiale eienskappe mag bestaan, die vakbond ook beheer van eksterne omstandighede ten doel het.

c) Die teorie van Marx

Marx het van die veronderstelling uitgegaan dat die kapitalistiese stelsel in werklikheid uit twee groepe bestaan. Aan die een kant het ons die werkersklas of proletariaat en aan die ander kant die besittersklas of bourgeoisie. As gevolg van die probleme wat die werkersklas ondervind in terme van lae lone, werksure en ander werksvoorwaardes, kom hul in opstand en stig hul dan vakbonde wat na 'n tydperk oorgaan in 'n politieke party. Dit doen dan mee dat die vryemarkstelsel uiteindelik in 'n sosialistiese stelsel oorgaan.

d) John Mitchell se ekonomiese beskermingsteorie

Volgens Mitchell hou Marx se teorie nie veel water nie. Hy soek die ontstaan van vakbonde in die ekonomiese beskerming wat dit aan die werknemers bied.

e) Die teorie van Perlman

Perlman is van mening dat vakbonde hul ontstaan te danke het uit die nood en behoeftes van werknemers wat besef dat werksgeleenthede skaars is en dat die vakbond aan hulle die nodige beskerming bied, wat dan ook mededinging van medewerkers beperk.

f) **Webb se teorie van industriële demokrasie**

Webb glo dat die vakbond daarna streef om die demokratiese beginsel van gelyke verdeling van mag tussen arbeid en bestuur uit te bou en te bevorder. Volgens Slabbert (1991:39) wil die vakbond egter nie die organisasie in twee klasse, naamlik, werknemers en bestuur verdeel nie, want die werknemer moet steeds in staat wees om in die hiërargiese struktuur op te beweeg. Webb is ook van mening dat die werknemers poog om deur middel van die vakbond, die negatiewe invloed van ekonomiese kompetisie te verminder.

3.3 DIE BESTUURSTELSEL VAN ARBEIDSVERHOUDINGE

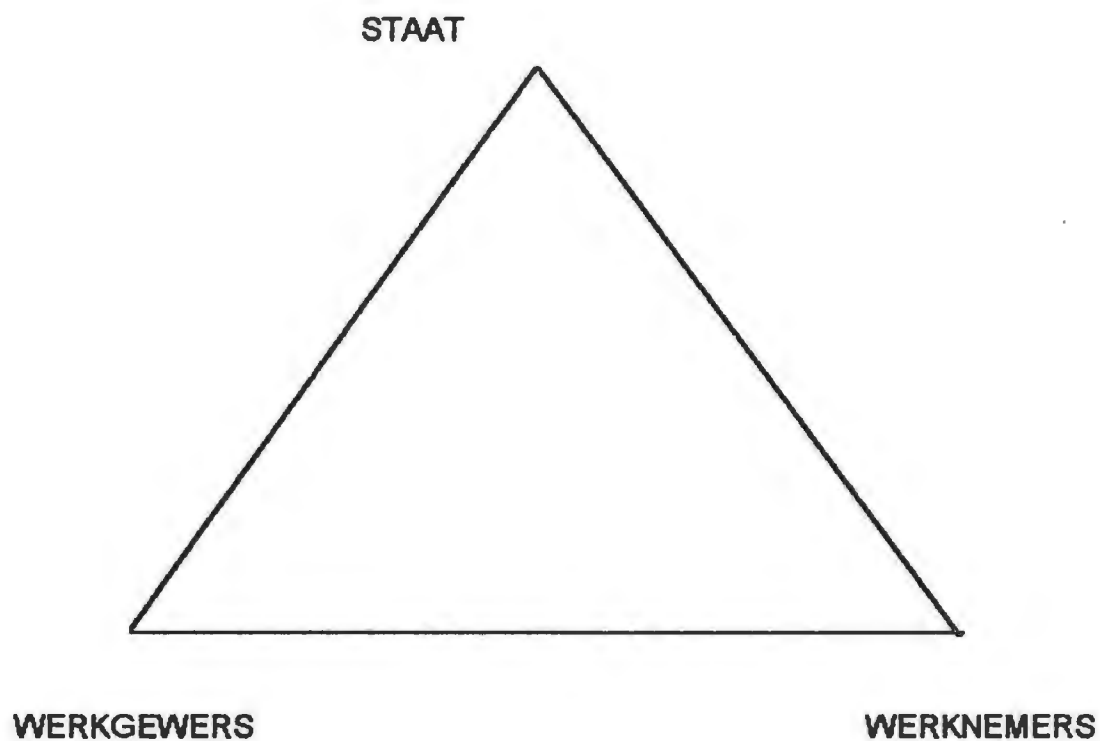
Arbeidsverhoudinge is 'n omvattende konsep wat die totale verhouding tussen die Staat, werkgever en werknemer vervat. Die invloede wat op hierdie driedelige verhouding inwerk, bring mee dat daar van 'n arbeidsverhoudingebestuurstelsel gepraat word (Figuur 1).

Hoewel al drie partye 'n rol speel in die daarstelling van gesonde arbeidsverhoudinge, word die primêre rolle vertolk deur die werkgever (bestuur) en die werknemer. Die staat skep slegs, deur middel van statutêre optredes, 'n klimaat waarbinne hierdie gesonde verhoudinge gehandhaaf kan word.

Figuur 2 gee aan ons 'n totale beeld van 'n arbeidsverhoudingestelsel se struktuur en funksionering. Aan die hand van hierdie "oop sisteem"-benadering kan ons ook sien van hoe 'n komplekse aard die studieterrein van die arbeidsverhoudinge in werklikheid is.

FIGUUR 1

DIE TRIPARTISTIESE ARBEIDSVERHOUDINGSTELSEL

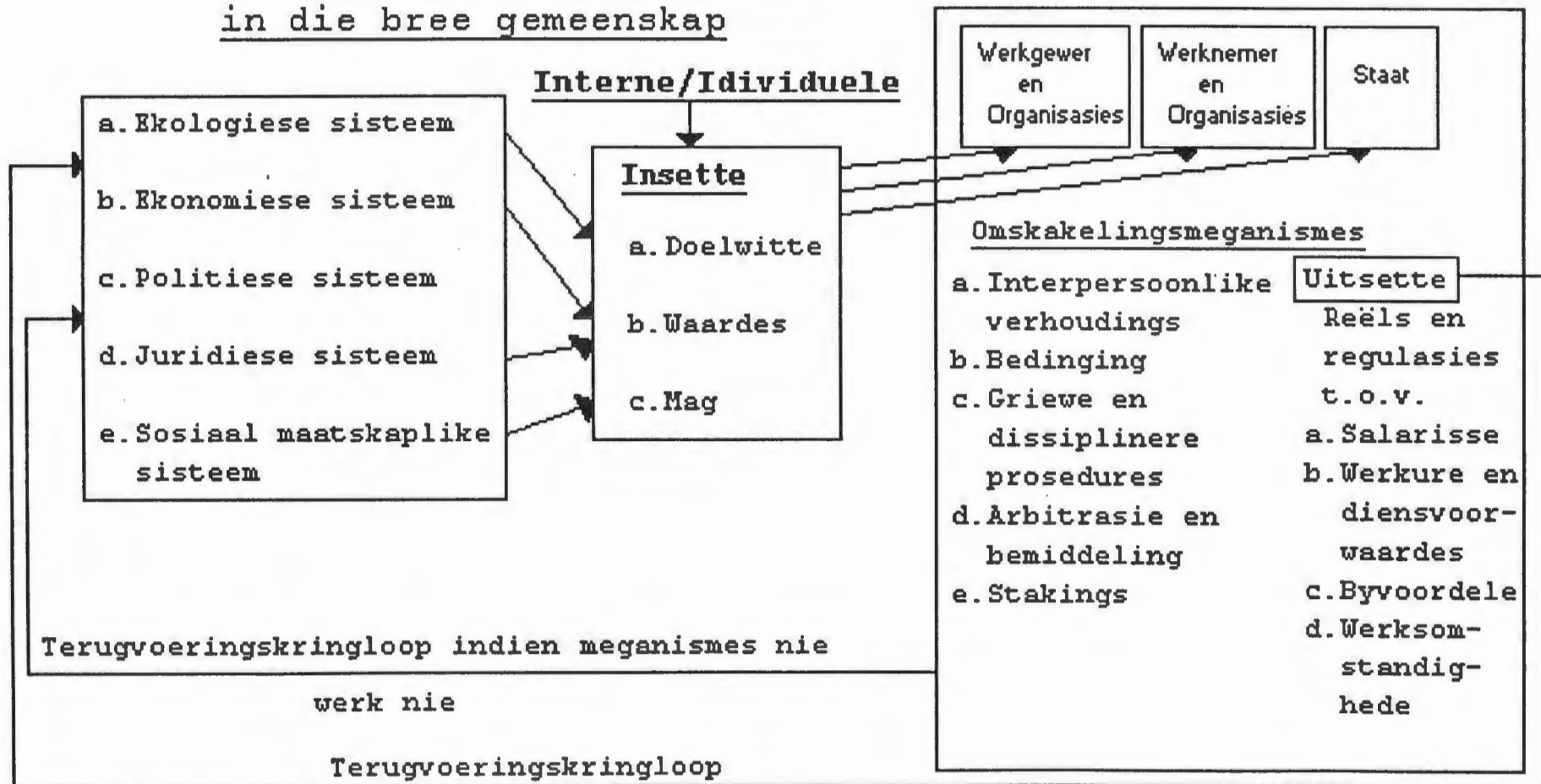


FIGUUR VERKRY UIT SLABBERT (1987:2)

Figuur 2

Raamwerk vir 'n arbeidsverhoudingestelsel

Insette vanuit subsisteme
in die bree gemeenskap



3.4 WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERWYS (Wet 146 van 1993)

3.4.1 DOELSTELLINGS VAN DIE WET

Om voorsiening te maak vir die volgende:

- * reëling van arbeidsverhoudinge in die onderwys
- * reëling van kollektiewe bedinging
- * instelling van 'n Raad vir Arbeidsverhoudinge in die Onderwys
- * registrasie van sekere organisasies in die onderwys
- * voorkoming en beslegting van geskille en
- * om voorsiening te maak vir aangeleenthede wat daarmee in verband staan.

3.4.2 DOELWITTE VAN DIE WET

- * Om arbeidsvrede in die onderwys te handhaaf en te bevorder.
- * Om arbeidsgeskille in die onderwys te voorkom.
- * Om meganismes te voorsien vir die oplossing van geskille tussen werknemers, werkgewers en hul onderlinge organisasies.
- * Om kollektiewe bedinging te implementeer en te reël.

3.4.3 FUNDAMENTELE REGTE VAN WERKNEMERS VOLGENS DIE WET

- * Die reg om 'n werknemersorganisasie van hul keuse te stig of behoudens die reëls van die betrokke organisasie, daarby aan te sluit.
- * Die reg om met die werkgever te onderhandel oor aangeleenthede wat mag ontstaan uit die normale werksverhouding tussen werkgever en werknemer in hul hoedanigheid as werknemers.
- * Die reg om kollektiewe ooreenkomste met die werkgever aan te gaan.
- * Die reg om die belange van die werknemer te beskerm deur gepaste wettige stappe te neem.
- * Die reg om toegang te hê tot geskilbeslegtingsprosedures betreffende regtegeskille, asook belangegeskille.

3.4.4 FUNDAMENTELE REGTE VAN WERKGEWERS VOLGENS DIE WET

- * Die reg om werkgewersorganisasie van sy keuse te stig of, behoudens die reëls van die betrokke organisasie, daarby aan te sluit.
- * Die reg om met werknemers te onderhandel oor aangeleenthede wat mag ontstaan uit die normale werksverhouding tussen die werkgever en die werknemer in sy hoedanigheid as werkgever.
- * Die reg om kollektiewe ooreenkomste met werknemers aan te gaan.
- * Die reg om die belange van die werkgever te beskerm deur gepaste wettige stappe te neem.
- * Die reg om toegang te hê tot geskilbeslegtingsprosedures betreffende regtegeskille, asook belangegeskille.
- * Die reg om teen onbillike arbeidspraktyke beskerm te word.

- * Die reg om werknemers ooreenkomstig sy behoeftes te gebruik en in diens te neem met behoorlike inagneming van die geskiktheid, kwalifikasies, vlak van opleiding en bevoegdheid van die werknemer.
- * Om van die werknemer toereikende verrigting van sy pligte as werknemer te vereis.

3.4.5 DIE REG OM TE STAAK OF OM UIT TE SLUIT

Behoudens die bepalings van die Wet het werknemers die reg om te staak en het werkgewers die reg om uit te sluit. Hierdie aksies is egter onderhewig aan sekere bepalings van die Wet, wat beide werkgewers en werknemers, beskerm.

3.4.6 ONBILLIKE ARBEIDSPRAKTYKE

Dit is enige handeling of versuim, uitgesonderd 'n staking of 'n uitsluiting wat die uitwerking het of kan hê dat:

- * Enige werknemer of klas werknemers onregverdig daardeur geraak word of kan word, of dat sy of hulle werk, werkgeleenthede, bedinge en voorwaardes van diens of werksekerheid daardeur benadeel, of in gevaar gestel word, of kan word.
- * Die aktiwiteite van enige werkgewer of klas werkgewers onregverdig daardeur geraak of ontwig word, of kan word.
- * Arbeidsonrus daardeur geskep of bevorder word, of kan word.
- * Die arbeidsverhouding tussen werkgewer en werknemer nadelig daardeur geraak word, of kan word. Die onderwyser as werknemer sal nie langer uitgelewer wees aan die wille en grille van enige onsimpatieke werkgewer, of dit nou die Staat by staatskole of die bestuursliggaam en/of die Staat by staatsondersteunde skole is nie,

aangesien daar nou voldoende beskerming bestaan in die sin, dat enige praktyk wat deur die onderwyser as moontlike onbillike arbeidspraktyk beskou word, aan die arbitrasie van die Nywerheidshof vir 'n beslissing voorgelê kan word.

In die verlede het die werkgewer in 'n sekere sin daaraan gewoon geraak om basies sy sin te kry. In sommige dele van die onderwys was daar raadpleging met die betrokke onderwysprofessie maar daar was nooit 'n verpligting op die werkgewer om in goeder trou te onderhandel nie. Nou bestaan daar so 'n verpligting en dit skep bepaalde probleme vir die werkgewer wat nie sonder meer dit kan doen wat moontlik in werkgewersoë die gewenste uitkomst sal lewer nie.

3.4.7 PROBLEME WAT DEUR DIE WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERWYS AANGESPREEK BEHOORT TE WORD

Volgens Van Loggerenberg (Anon, 1994:9) is die volgende probleme van belang en behoort daaraan aandag gegee te word:

3.4.7.1 Onewewigtighede in die onderwyssisteem

'n Eenvormige sisteem sal uit die veelvoudige en ongelyke onderwyssisteme wat in die verlede bestaan het, daargestel moet word. Die differensiasie wat gebasseer was op ras en kleur het daartoe gelei dat ongelyke praktyke ontstaan het wat tot gereelde krisisse in die onderwys gelei het.

3.4.7.2 Verskillende standaarde in die onderwys

Daar moet gedurig daarna gestreef word om die standaarde in die onderwys te verbeter en om dit in die toekoms te bereik, sal 'n oplossing gevind moet word wat gesonde onderwys en sosiale beginsels voorop sal stel. Dit sal verhoed dat die ineenstorting van die onderwyssisteem in swart gebiede voortgaan en dat 'n algehele vertraging in die leerkultuur en

die fisiese leerprosesse in swart skole sal bly voortbestaan. Oplossings vir hierdie probleme kan egter nie oornag gevind word nie, maar daar sal 'n baie spesiale poging aangewend moet word om al die verskillende onderwyskulture onder een dak te vestig.

3.4.7.3 Leierskapkrisisse

Leierskap sal op 'n hoër peil gestel moet word, indien die kwaliteit van onderwys verbeter wil word. In baie van die swart skole het leierskapkrisisse ontstaan. Leerlinge het letterlik die skool oorgeneem, terwyl onderwysers in baie gevalle net doen wat hulle wil en in sekere skole is niemand bereid om as skoolhoof te ageer nie.

Kursusse in goeie en korrekte bestuur is nodig om die kwaliteit van onderwys te verbeter en dringende aandag sal hieraan gegee moet word.

3.4.7.4 Die herinstelling van dissipline

Om 'n suksesvolle onderwysstelsel daar te stel en te behou, moet ordelikheid en dissipline vooropgestelde prioriteite wees. In baie skole is daar 'n absolute gebrek aan dissipline en word die gesag van die onderwyser gedurig ondermyn. Om die basis van die onderwys in die toekoms op 'n stewige grondslag te plaas, sal 'n milieu of omgewing geskep moet word waarin almal hul werk na die beste van hul vermoë kan doen en hul doelwitte sonder inmenging van buite sal kan nastreef en bereik (Anon, 1994:9).

3.4.7.5 Bestuur en beheer

Die primêre belanghebbendes by die onderwys is ouers, opvoeders en die leerlinge. Dit moet gereflekteer word in voorgestelde modelle vir bestuur en beheer van skole.

'n Vraag wat al hoe meer deur leiers in die onderwys gevra word is wie werklik verantwoordelik is vir die bestuur en beheer van onderwys op skool-, distrik en streekvlak. Die ouers se betrokkenheid in die bestuur van onderwys op genoemde vlakke sal in die nuwe onderwysbedeling

aangespreek moet word, aangesien daar dikwels baie kundigheid verlore gaan deurdat ouers nie aktief betrek word by die onderwyssituasie nie.

Waar ouers die primêre opvoeders van hul kinders is, het hul fundamentele regte wat die volgende insluit:

- a) Hulle is die finale arbiters oor die taal en waardestruktuur wat aan hul kinders oorgedra word binne die raamwerk van die Grondwet en handves van menseregte.
- b) Hulle is, in samewerking met die onderwysowerhede, medebepalers van die koers en dinamiek van die opvoeding wat hul kinders ontvang.
- c) Die ouers kan self besluit wat na hul mening die bes beskikbare onderwysgeleentheid vir hul kinders is.

Die navorser is van mening dat onderwysleiers baie dringend die nodige opleiding moet deurloop om hul voor te berei vir die geweldige groot en belangrike taak wat hul in die oë staan.

Die opstellers en implementeerders van die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys sal hulself deeglik moet vergewis van die feit dat hulle nie 'n skoon lei geërf het waarop hul nou die groot hoofstuk in die geskiedenis van Suid-Afrika gaan skryf nie. Alles moontlik sal nou gedoen moet word om opvoeders op te lei wat alles feil het vir die saak van die onderwys.

3.5 OPLEIDINGSPROGRAMME VIR OPVOEDKUNDIGE LEIERS

Die volgende voorbeelde gee 'n aanduiding van watter aspekte/onderwerpe in 'n opleidingsprogram vir opvoedkundige leiers ingesluit behoort te word:

- * Die nuwe onderwysbedeling met spesifieke verwysing na die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys (Wet 146 van 1993).

- * Die strukturele veranderinge wat in die onderwys plaasgevind het.
- * Sake wat kritieke aandag verg soos diensvoorwaardes, nuwe posbeskrywings, multikulturele onderwys en menseverhoudinge.
- * In die nuwe bedeling het nuwe skooltipes tot stand gekom, byvoorbeeld, staat-, staatsgesubsieerde, privaat-, asook tegniese en spesiale skole. Bestuursveranderinge het ook hiermee gepaard gegaan wat verdere opleiding in die verband noodsaaklik maak.

3.6 GESKIEDENIS VAN ONDERWYSERSVERENIGINGS IN SUID-AFRIKA

Weens die professionele aard van die onderwysprofessie was daar in die verlede geen noemenswaardige vakbonde of verenigings wat van kardinale belang was nie.

Stakings het agterweë gebly in die onderwys en dit is eers gedurende die afgelope dekade dat onderwysersverenigings en vakbonde al hoe meer op 'n georganiseerde wyse op die voorgrond begin tree het.

Volgens Van Wyk (1981:63) kan 'n onderwysersvereniging soos volg gedefiniër word: " 'n Onderwysersvereniging is 'n nie-staatlike lewenskring met eie aard, struktuur en funksie. Dit is pedagogies gekwalifiseerd en het 'n taak en verantwoordelikheid teenoor sy lede en ook teenoor die onderwys. Dit is 'n vrywillige lede-organisasie met sy eie grondwet. Sy aktiwiteite bestaan primêr uit lede-aktiwiteite. Hy tree op as spreekbuis vir sy lede, skep groepsgebondenheid en versterk professionele bande."

Uit die geskiedenis van die onderwysprofessie hier te lande, is dit duidelik dat daar 'n noue verband tussen die staatkundige bedeling en die ontstaan, plek en rol van die georganiseerde onderwys bestaan.

'n Nuwe tydperk in die geskiedenis van die georganiseerde onderwysprofessie word in die RSA ingelui met die totstandkoming van die Federale Onderwysraad (FOR). In werklikheid was dit die amalgamasie van die bestaande Federale Raad van Suid-Afrikaanse

Onderwysverenigings (FR) en die Suid-Afrikaanse Onderwysraad vir Blankes (SAOR). Na die totstandkoming van die FOR het die georganiseerde onderwysprofessie met rasse skrede vooruitgegaan op die reeds ingeslane koers van sy voorgangers. Die konsep van 'n nie-statutêre liggaam wat oor bepaalde statutêre funksies beskik, het spoedig geblyk 'n sukses te wees.

Die vereniging geniet amptelike erkenning van owerheidswêë en skakel dus met die betrokke onderwysowerheid om as deelgenoot of vennoot, aktief by besluitnemingsprosesse betrokke te wees.

Op grond van die aard, struktuur en funksie van die onderwysverenigings, het ons in die verlede gevind dat elke provinsie 'n Afrikaanse sowel as 'n Engelse vereniging gehad het. Die veelheid van die onderwysersverenigings het ten nouste saamgehang met die Suid-Afrikaanse onderwysgeskiedenis. Die verskillende erkende onderwysverenigings vir blankes, is tot heel onlangs (1994) op 'n federale grondslag saamgegroepeer in 'n Federale Raad wat werksaamhede van nasionale belang gekoördineer en gekanaliseer het. Hierdie Federale Raad het gewoonlik nie inisiërend opgetree nie en was afhanklik van die bedrywighede, behoeftes en begeertes van die onderwysersverenigings wie se vrywillige aktiwiteite onbegrens was. 'n Vereniging wat sò ontstaan het, was die Suid-Afrikaanse Onderwysersraad vir Blankes.

3.6.1 DIE SUID-AFRIKAANSE ONDERWYSERSRAAD VIR BLANKES

Die instelling van SAOR was die verwesenliking van 'n lang gekoesterde ideaal en die onderskeie onderwysverenigings het 'n reuse aandeel gehad in die stryd wat die instelling van die SAOR voorafgegaan het. Deur hierdie Raad het die blanke onderwyskorps 'n werklik beduidende medeseggenskap en inspraak in allerlei sake wat vir hul en die onderwysberoep van aktuele belang was, verkry.

Die SAOR was 'n statutêre liggaam wat elke onderwysvereniging pro-rata verteenwoordig het. Die primêre doelstelling van die Raad was om agting

vir die onderwysberoep en die aansien van diegene wat in die onderwysberoep staan, te handhaaf en te bevorder.

Binne die konteks van die onderwysstelsel as vervlegtingstruktuur is die SAOR nie as 'n oorspronklike samelewingskring gesien nie, maar as 'n knoopstruktuur tussen die onderwyskorps en die breë samelewing.

Die SAOR het in oorleg met die Komitee vir Onderwyshoofde, 'n professionele gedragskode opgestel waarvan die aanhef soos volg gelees het: "Die onderwysers wie se name in die register van die SAOR ingeskryf is, is bewus van die hoë roeping van hul professie om die toekomstige burgers van hul land op te voed; glo dat die ideale en strewe, die opleiding en optrede van die lede van die onderwysprofessie, die gehalte van die opvoeding in hierdie land bepaal; en belowe derhalwe plegtig om as onderwyser die wette van die land te eerbiedig en te gehoorsaam en op te tree in ooreenstemming met die verhewe ideale van hul professie soos in hierdie kode vervat" (Anon, 1994:4)

3.6.2 NAPOSA

Nuwe onderwysstrukture het binne die onderskeie provinsies behoorlike beslag gekry en hulle werk as assosiaatledeverenigings nou saam met mekaar. Hierdie verenigings vorm ook deel van 'n onderwysfederasie, die Nasionale Professionele Onderwysorganisasie (NAPOSA) die nuwe magsblok binne die georganiseerde onderwysprofessie.

Al agtien professionele onderwysersorganisasies wat die stigtingsvergadering van NAPOSA op 11 November 1994 bygewoon het, het besluit om stigterslede te word.

Hierdie ledeverenigings van NAPOSA verteenwoordig 60 % van die georganiseerde onderwysprofessie in die RSA, soos weerspieël in die proporsionele stemkrag van die RAVO.

Volgens die Vrystaatse Onderwyser (Augustus 1995:4) was die volgende beginsels onderliggend aan die stigting van NAPOSA:

- * Die onvervreembare reg van elke kind tot kwaliteitonderwys binne 'n regverdige en nie-diskriminerende onderwysstelsel;
- * 'n Verbintenis daartoe om 'n leerkultuur dwarsdeur die hele onderwysstelsel te vestig;
- * Die handhawing van 'n hoë mate van professionaliteit deur alle onderwysers;
- * Die bevordering van alle aspekte van die werklewe van onderwysers en
- * NAPOSA se verbintenis om nie-rassig, onafhanklik, outonoom en polities onverbonde te wees.

3.6.3 RAVO

Met die stigtingsvergadering van die Raad vir Arbeidsverhoudinge in die Onderwys op 23 Maart 1994 is 'n belangrike mylpaal in die geskiedenis van die georganiseerde onderwysprofessie hier te lande bereik. Dit het voortgespruit uit die inwerkingtreding van die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys in Oktober 1993. Dit is 'n landmerk vir arbeidsverhoudinge in onderwys deurdat dit die stigting van die eerste bedingingsmeganisme vir die onderwyssektor beteken (Anon, Maart 1994:1-3).

Onderwysorganisasies sal nou ook geskilbeslegtigingsmeganismes soos mediasie, arbitrasie en die reg om te staak tot hul beskikking hê. Hierdie is magtige wapens in die hande van die werknemers en moet met groot omsigtigheid en verantwoordelikheid hanteer word.

Die RAVO

- * sal funksies hê wat ooreenstem met die funksies van die Nasionale Mannekragskommissie, ingevolge die Wet op Arbeidsverhoudinge van 1956
- * kan soos 'n nywerheidsraad vir die onderwys funksioneer
- * skep 'n statutêre onderhandelingsforum vir die onderwys.

Al die twisappels is egter nog lank nie uit die weg geruim nie. So verskil die werkgewersgroep met die onderwyswerknemers oor die wenslikheid van verpligte arbitrasie en die wyse van finansiering.

3.7 VERANDERINGE OP DIE ONDERWYSTERREIN

Dit was aanvanklik nie noodsaaklik om in swart woongebiede vir skole voorsiening te maak nie (Van Heerden, 1992:162). Volgens die ou formule van diensteverskaffing moes daar vir elke 4000 wonings 'n laerskool wees. In 1956 is bepaal dat daar ook vir laer-primêre, hoër-primêre en na-primêre skole voorsiening gemaak moet word. Senior sekondêre skoolgeriewe moes tot in die sewentigerjare in die tuislande verskaf word. Na 1979 verander die beleid -senior sekondêre skole word nou ook in stedelike swart woonbuurtes buite die tuislande opgerig (Smit en Booysen 1981:83). Die regering het hom in 1988 verbind tot gelyke onderwysvoorsiening vir alle bevolkingsgroepe. Een van die belangrikste stappe was die instelling van 'n algemene skoolbeleid vir alle gemeenskappe.

Die tienjaarplan wat vir die onderwys aangekondig is, beoog volgens Slater en Du Plessis (1988:8) die volgende:

- * Verbetering van die standaard van swart onderwys, sodat dit dieselfde as dié van blanke onderwys sal wees.
- * Vergroting van die aantal goed opgeleide swart onderwysers.

- * Verhoging van die ondewysbegroting.
- * Besikbaargestelling van meer en beter skole en fasiliteite.
- * Gereedmaking van voorskoolse swart kinders.
- * Verbetering van naskoolse tegniese opleidingsfasiliteite en standaarde.

Sedert hierdie belofte van die Regering is reeds baie gedoen om hierdie belofte gestand te doen. Onder dit wat reeds vernag is, is die volgende:

- * ondersoek na plattelandse skole;
- * motiveringsprogramme vir sekondêre leerlinge;
- * toepassing van video- en rekenaargesteunde stelsels in die onderwys;
- * afskaffing van skoolgelde;
- * verskaffing van gratis handboeke sedert 1979 en gratis skryfbehoeftes sedert 1986;
- * herstel van skole wat tydens die onrussituasie beskadig is;
- * afskaffing van lyfstraf;
- * heraanstelling van afgedankte onderwysers en
- * die instelling van 'n brugperiode vir leerlinge tussen 5 en 6 jaar.

Die navorser is van mening dat, alhoewel die Regering hom verbind tot gelyke onderwys, daar tog steeds afsonderlike onderwys vir die verskillende rassegroepe in Suid-Afrika sal bly bestaan. Blanke onderwysers word nie in die swart onderwyssisteem aanvaar nie, terwyl swart leerlinge nog nie ewe goed in al die blanke skole aanvaar word nie.

3.8 VERSKANSING VAN DIENSVOORWAARDES

'n Baie belangrike mikpunt wat met die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys bereik is, is die verskansing van die heersende diensvoorwaardes van onderwysers. Alle diensvoorwaardes wat op 20 Oktober 1993 vir onderwysers van krag was, is ingesluit in die eerste ooreenkoms wat tussen die werkersgroep en die werknemersgroep ooreenkomstig die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys aangegaan moes word. Enige wysiging in die toekoms kan slegs by wyse van ooreenkoms na onderhandeling in die Raad vir Arbeidsverhoudinge in die Onderwys geskied.

Dit spreek vanself dat die werknemersgroep nie tevrede sal wees met 'n swakker bedeling nie en dat hul enige saak waarmee hul nie tevrede is nie, na die Nywerheidshof sal neem vir arbitrasie.

In die heersende tyd van onsekerhede, behoort die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys die praktiserende onderwysers tot meer rustigheid te stem, aangesien die kwessie van onbillike arbeidspraktyke sterk daarin aangespreek word.

Enkele sake wat die onderwyskorps tot onrustigheid stem en wat deur die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys aangespreek behoort te word, is onder andere die volgende:

- * Diensbeëindiging sonder konsultasie.
- * Die foutiewe betaling van vergoeding, asook laatbetaling anders as op die vasgestelde datum.
- * Die eensydige terminering van konvensies.
- * Die ingebreke bly om aan regmatige verwagtinge te voldoen.

3.9 DIE IMPLEMENTERING VAN REGSTELLEDE OPTREDE IN DIE SUID-AFRIKAANSE ONDERWYSSTELSEL

Regstellende optrede in die onderwys verdien nadere ondersoek, aangesien dit reeds met gemengde welslae in die onderwyssisteem geïmplementeer is. Regstellende optrede word gewoonlik in terme van twee breë benaderings bespreek, naamlik: regstellende optrede wat gemik is op gelyke geleenthede en resultate.

3.10 PROBLEME MET DIE IMPLEMENTERING VAN 'N PROGRAM VAN REGSTELLEDE OPTREDE

Die volgende probleme kom vry algemeen voor met die instelling van regstellende optrede in die onderwys (Anon, Maart 1995:15).

In die praktyk word regstellende optrede altyd as onlosmakend van die politiek gesien. Bevoordeling van een ras bo 'n ander is onvermydelik.

Alhoewel 'n program van regstellende optrede hom ten doelwit stel om die regte van die individu te bevorder, is dit gewoonlik die een groep wat bo die ander bevoordeel word.

Omgekeerde of positiewe diskriminasie is aan die orde van die dag tydens sò 'n optrede. 'n Voorbeeld hiervan is wanneer 'n pos gevul word deur 'n ongekwalifiseerde persoon ten koste van 'n ander, beter opgeleide en gekwalifiseerde persoon.

Groepvorming vermeerder wanneer voorkeur aan sò 'n groep gegee word wat op sy beurt weer aanleiding tot groepkonflik kan gee.

Regstellende optrede is in die meeste gevalle nie ekonomies haalbaar nie. Die implementering van regstellende programme benodig substansiële finansiële ondersteuning, veral van die Staat.

Regstellende optrede lei dikwels tot oneffektiwiteit in die werksituasie wat 'n verlaging van standaarde in die hand werk.

Sedert die implementering van regstellende optrede in die onderwyssisteem in Suid Afrika, is daar met groot kommer kennis geneem van die summiere vervanging van hoogs begaafde werkers in uitvoerende posisies wat moes terugstaan vir persone wat nóg die nodige kennis, nóg die nodige kwalifikasies het om die werk na behore te doen. Kwalifikasies en ondervinding word oorboord gegooi in 'n poging om pariteit op uitvoerende vlak te bewerkstellig.

Die nadelige gevolge hiervan word reeds wyd ervaar en indien daar nie in die toekoms indringend na hierdie oneweredige toekenning van poste gekyk word nie, stuur die onderwys in Suid-Afrika onteenseglik op 'n ramp af.

Regstellende optrede word reeds vir ongeveer drie dekades in Amerika toegepas. Nieteenstaande uiterse pogings in die verlede om hierdie optredes te laat slaag, is daar gedurende Julie 1995 deur die Regering van president Bill Clinton besluit om geen verdere regstellende optrede te propageer of toe te pas nie.

Daar rus 'n groot verantwoordelikheid op die skouers van die Regering, die betrokke minister, sowel as die verskillende Lede van Uitvoerende Rade wat by onderwyssake betrokke is, om toe te sien dat die proses van regstellende optrede op 'n regverdige en sinvolle wyse geïmplementeer word. Dit dien geen doel om blindelings poste te skep om almal tevrede te stel en om kundige, vaardige en hoogs gekwalifiseerde persone in 'n dwase rasionaliseringsproses van hul werk te ontnem nie. Suiwere meriete behoort die enigste maatstaf te wees waarvolgens gemeet word.

Artikel 8 van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1993 maak voorsiening vir die instelling van regstellende optrede deur die regering van die dag. Onderwys kan òf verswak word deur regstellende optrede òf dit kan 'n belangrike bepalende faktor word om die oneweredighede van die verlede reg te stel.

Sekere probleme moet eers opgelos word en antwoorde sal op baie vrae gevind moet word om te verseker dat onderwys 'n konstruktiewe rol sal speel in 'n toekomstige bedeling.

Cargill (1992:18-22) is van mening dat regstellende optrede daarop neerkom dat blankes bang is dat hulle dit sal verloor wat hulle het, terwyl swartes sekere aspirasies voorhou oor dit wat hulle nie het. Hy sê voorts: "In other words, it is a zero sum game, as opposed to a positive sum game where there need not to be losers. The question that will be examined is therefor whether it will be able to contribute its share towards affirmative action becoming a plus game."

In die Vrystaat het die saak van regstellende optrede 'n gelukkige wending geneem aangesien die Premier van die Vrystaat besluit het om ooreenkomstig wetgewing wat so onlangs soos Maart 1995 deur die Wetgewer van die Provinsie goedgekeur is, 'n taakspan van drie lede saam te stel om die kwessie van aanstellings op bestuurskadervlak te ondersoek. Die versekering is gegee dat die bevindinge openbaar gemaak sal word en dat dienooreenkomstig, 'n strategie van handeling deur die belanghebbende partye bepaal sal word.

3.11 SAMEVATTING

Onderwys kan nie bedryf word deur middel van ondeursigtige en outokratiese besluite wat die kiem van konflik dra nie en selde die beloftes van grondvlakverbruikers in die onderwys kan bevredig.

Ewe min kan raadpleging op die lange duur bevredig, indien dit op die basis van adhoc-strukture geskied. Adhoc-komitees dui dikwels op 'n krisis wat onmiddellik aangespreek moet word. Sodanige komitees waarvan die ministerie se jongste vier oorgangskomitees vir toelatings, onderwysdistrikte, onderwysvoorsiening en die benutting van onderwys hulpbronne sprekende voorbeelde is, kan hoogstens tydelike oplossings bring.

Die enigste werkbare metode vir suksesvolle onderwysbestuur is geleë in die funksionering van vaste adviesstrukture met afgebakende werksterreine en waarvan die samestelling 'n volledige snit van alle belanghebbendes in die onderwys verteenwoordig.

Die raamwerk waarbinne die onderwyser met die onderwysowerheid oftewel die werkgewersparty omgaan, het as gevolg van die implementering van die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys (Wet 146 van 1993) radikaal verander. Hierdie Wet verplig die onderwysowerheid om met die georganiseerde onderwysprofessie te onderhandel oor sake wat deur die betrokke wetgewing beskryf word. Hierdie is 'n totaal nuwe omgewing, beide vir die werkgewer en ook vir die onderwysprofessie.

Die meeste van die onderwysers het egter nie ervaring van die soort taktiek en strategie wat nodig is as jy jou sin in 'n onderhandelingsituasie wil probeer kry nie. Daar moet 'n hele nuwe woordeskat aangeleer word - woorde soos arbitrasie en mediasie val vreemd op die oor, terwyl bepalings in die Wet wat stakings onder bepaalde omstandighede as 'n remedie moontlik maak vir sommige onderwysers nie net vreemd is nie, maar ook onaanvaarbaar is.

"IF YOU CAN'T HOLD CHILDREN IN YOUR ARMS,

PLEASE HOLD THEM IN YOUR HEART

(MOTHER CLARE HOLE)

HOOFSTUK 4

DIE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE OP MIKROVLAK IN DIE ONDERWYS

4.1 INLEIDING

Die mens se hele lewe is 'n leerproses. Dit sluit onder andere die mens se persoonlike en sosiale ondervinding in wat kennis vermeerder en optrede en sienswyses verander. Opvoeding is die formele rigtingwyser van studie ondervinding (Popenoe, 1980:372).

Die navorser is van mening dat die veranderinge wat gedurende die afgelope dekade op sosiale vlak plaasgevind het, daartoe gelei het dat arbeidsverhoudinge in die algemeen en dan ook meer spesifiek in die onderwyssisteem, 'n gedaanteverwisseling ondergaan het. Sosialisering in die onderwys gaan verder as net die oordrag van vaardighede en kennis. Leerlinge word nie net op sterkte van hul akademiese prestasies geëvalueer nie, maar ook hoe hul sosialiseer in terme van die norme en waardes van die gemeenskap. Dit stel hulle in staat om, wanneer volwassenheid bereik is en hul in die arbeidsituasie staan, beter verhoudinge tussen werknemers onderling, asook beter arbeidsverhoudinge tussen werkgever en werknemer toe te pas.

4.2 VERANDERING EN DIE IMPLEMENTERING DAARVAN IN DIE ONDERWYSSISTEEM

Indien verandering in die onderwys nie na behore en suksesvol bestuur word nie, kan dit ernstige en selfs katastrofiese gevolge hê. Verandering kan nie sondermeer geïmplementeer word nie, aangesien die suksesvolle bestuur van verandering in die praktyk 'n lang en ingewikkelde proses is.

Die rooi ligte flikker reeds lankal rakende twee probleme wat die uitvoering van die verantwoordelikhede van die skoolhoof belemmer, naamlik dat (Badenhorst, 1986:13)

- * in 'n toenemende mate verwag word dat die skoolhoof oplossings moet vind en take moet uitvoer ten opsigte van sosio-politieke vraagstukke wat totaal buite die raamwerk van sy bevoegdhede lê en waarvoor hy 'n baie klein of geen verantwoordelikheid het nie. Dit is egter baie gerieflik om, wanneer probleme opduik, die verantwoordelikheid aan die skool oor te dra
- * die skool as 'n instelling besig is om 'n totale gedaanteverwisseling te ondergaan wat sy aard en karakter heeltemal verander. So verg die bestuur van 'n moderne skool die soort kennis, opleiding en vaardighede waaroor die skoolhoof en meeste van sy personeel nie beskik nie.

4.3 WEERSTAND TEEN VERANDERING IN DIE ONDERWYS

Grootskaalse verandering en die invloed daarvan op sektore van die sosiale lewe en dan veral op die onderwys per sé, het in geen stadium van die mens se geskiedenis meer kommer ontlok as juis nou nie. In sekere omstandighede waar verandering stadig of glad nie plaasvind nie, word daar juis pogings aangewend om verandering te stimuleer. Zaltman & Duncan (1977:3) is van mening dat verandering ook 'n definitiewe positiewe uitwerking kan hê en dat beplande verandering die spanning van sosiale probleme kan verlig.

Coetzee (1993:69) beweer dat die mees algemene manier waarop weerstand teen verandering manifesteer, 'n kollektiewe reaksie is van diegene wat deur die verandering geraak sal word.

Die mate waarin werknemers, bestuur se mag om verandering te stimuleer aanvaar, sal bepaal in watter mate hulle sal reageer op 'n voorgestelde verandering.

Die persepsie bestaan dat hoe groter die verandering is hoe groter sal die weerstand daarteenoor wees. Alhoewel verandering 'n positiewe verksynsel is, het dit ongetwyfeld baie negatiewe konnotasies. Die mens is geneig om gekant te wees teen verandering en weerstand teen 'n spesifieke verandering sal gewoonlik van persoon tot persoon verskil. 'n Verdere faktor wat die bepaling van weerstand beïnvloed, is dat iets wat een persoon motiveer, deur 'n ander as negatief gesien word.

4.4 STRATEGIESE BEPLANNING TEN OPSIGTE VAN DIE IMPLEMENTERING VAN VERANDERING

Bestuur moet van sekere strategieë gebruik maak wanneer verandering geïmplementeer word (Coetzee, 1993:75). Die strategie wat deur bestuur en dan in die geval van die onderwys deur die skoolhoof en sy beheerliggaam gevolg moet word, behoort die volgende fases te bevat, naamlik die:

4.4.1 FASE VAN KONTAKMAKING

Die skool se beheerliggaam, waarvan die skoolhoof deel uitmaak, moet sorg dra dat alle betrokke persone wat deur die verandering geraak gaan word, behoorlik oor die verandering ingelig word. Dit kan geskied deur middel van gereelde kontaksessies waartydens daar gedink en besin word oor die voorgestelde verandering.

4.4.2 FASE VAN KENNISNAME

Die betrokke persone het nou kennis geneem van die moontlike verandering maar verstaan of begryp dit nog nie. Grootse verwarring heers gewoonlik tydens hierdie fase en die personeel moet met omsigtigheid gelei word om die verwagte verandering in 'n meer positiewe lig te sien.

4.4.3 FASE VAN BEGRIP

Daar kan gewoonlik 'n negatiewe konotasie aan hierdie fase geheg word aangesien die persone wat daardeur geraak word, wonder presies watter invloed die verandering in sy werk teweeg gaan bring.

4.4.4 FASE VAN POSITIEWE PERSEPSIE

Alhoewel die persone wat betrokke is, nog nie heeltemal oortuig daarvan is dat die verandering geïmplementeer behoort te word nie, ontstaan daar 'n al hoe groter positiewe persepsie teenoor die verandering.

4.4.5 IMPLEMENTERINGSFASE

Die verandering word in hierdie fase geleidelik geïmplementeer deur onder andere gebruik te maak van 'n proeftydperk waartydens alle navrae en probleme behandel en opgelos word. Indien die teikengroep nie met die verandering saamstem nie, geld die status quo weer.

4.4.6 AANVAARDINGSFASE

Die werknemers word nou deel van die veranderingsproses en die proeftydperk word nou 'n meer permanente toetstydperk.

4.4.7 FASE VAN INSTITUSIONALISERING

Die beheerliggaam kry in hierdie fase 'n mandaat vir die verandering en verwag nou dat die werknemers hul volle samewerking in terme van die verandering sal gee.

4.4.8 FASE VAN INTERNASIONALISERING

Tydens hierdie fase verbind die beheerliggaam en die personeel hul, op 'n vrywillige basis, tot die verandering met al sy konsekwensies.

4.5 MOONTLIKE VERSPERRINGS WAT VERANDERING TEËWERK

Volgens Zaltman & Duncan (1977:21) is daar hoofsaaklik vier versperrings wat verandering teëwerk, naamlik, psigologiese, kulturele, sosiale en organisatoriese versperrings.

4.5.1 Psigologiese versperrings

Psigologiese versperrings kan die volgende persepsies bevat, naamlik, konformiteit en sorg, homeostase en persoonlike faktore.

4.5.2 Kulturele versperrings

Kulturele versperrings kan onder andere die volgende insluit: ideologieë, tradisies, sosiale norme en ekonomiese oorwegings. Hierdie versperrings is egter interafhanklik en word gewoonlik in meer as een versperring aangetref.

Kulturele versperrings kan egter nog verder onderverdeel word in waardes en norme, volksgesentreerdheid, behoud van aansien en die onverenigbaarheid van kultuur kenmerke. 'n Voorbeeld van hierdie versperrings het duidelik geblyk uit die weerstand wat daar onlangs ontstaan het tussen die verskillende bevolkingsgroepe in Suid Afrika met die verandering van sekere kultuurkenmerke soos die volkslied, nasionale vlag, ens.

4.5.3 Sosiale versperrings

Dit is in die mens se aard om sosiaal op te tree en daarom sal sosiale grense altyd 'n vorm van weerstand teen verandering wees. Sosiale versperring sluit onder andere die volgende in, naamlik, groep-solidariteit, verwerping van buitestaanders, norm konformering, konflik en groepinsig.

4.5.4 Organisatoriese versperring

Die alledaagse faktore wat binne die organisasiestruktuur en sisteem ontstaan en bestaan, speel 'n groot rol in die opbou van weerstand teen verandering. Die verhouding tussen topbestuur en werkers, die oormaat mag en invloed wat sekere lede van die bestuur tot hul eie voordeel gebruik, organisasiestruktuur en tegnologiese versperrings maak alles deel uit van organisatoriese versperring.

Aangesien arbeidsverhoudinge 'n relatiewe nuwe begrip in die onderwys is, kan weerstand uit verskillende oorde hierteenoor verwag word.

Die navorser is van mening dat hierdie weerstand hoofsaaklik op mikrovlak sal voorkom en moet dan ook met groot omsigtigheid deur die skoolhoof hanteer word. Die wyse waarop hy hierdie weerstand gaan hanteer gaan bepalend wees in hoevêre hy daarin gaan slaag om verandering in die onderwys suksesvol te implementeer.

4.6 BESTUUR VAN WEERSTAND TEEN VERANDERING IN ONDERWYS

Die mees algemene reaksie wat verwag kan word teen verandering in die onderwys, is die weerstand daarteen. In hul navorsing oor bestuur van weerstand teen verandering in die onderwys, wys Van der Westhuizen en Theron (1993:13) daarop dat die skoolhoof primêr verantwoordelik is vir die implementering van verandering in die skool.

Daarom moet hy nie net kennis dra van die faktore wat aanleiding gee tot weerstand nie, maar moet hy ook in staat wees om hierdie weerstand suksesvol te bestuur.

Verandering plaas groot druk op sy personeel en 'n groot deel van sy personeel mag dalk nie ingestel en opgewasse wees teen die eise wat aan hul gestel word by vernuwing en verandering nie. Mense sal altyd verskillend reageer op verandering, aangesien nie twee mense waarskynlik dieselfde daardeur geraak sal word nie. Gedurende hierdie reaksieproses kan hul dan ook individue en groepe negatief of positief beïnvloed.

Volgens genoemde skrywers is daar sekere voorvereistes wat gestel word vir die doeltreffende bestuur van weerstand teen verandering, naamlik:

- * Kennis van die aard van die weerstand teen verandering.
- * Die onderwysers se sienings oor en persepsies van die verandering moet in ag geneem word.
- * Daar moet eenstemmigheid tussen die betrokke partye wees oor die doelwitte wat met die verandering bereik wil word.

- * Individuele verskille wat mag ontstaan moet in aanmerking geneem word.
- * Invloede wat in die verlede gegeld het, moet met die nodige sensitiwiteit bejeën word.
- * Verandering waarop besluit is, moet met groot omsigtigheid ingestel word.
- * Die partye wat betrokke is moet bedag wees op verskille wat tot konflik en weerstand kan lei.
- * By die implementering van die verandering moet die regte tydsberekening en skedulering in ag geneem word.
- * Sonder die wedersydse vertroue kan die implementering van die verandering nie suksesvol wees nie.

'n Eienskap van die bestuur van verandering wat in gedagte gehou moet word, is die feit dat mens drie belangrike scenario's ten opsigte daarvan kan onderskei, naamlik die hede, 'n midpunt en die toekoms (Anon, September 1995:11). Met die hede-scenario word bedoel dat vasgestel moet word wat 'n organisasie en sy lede tans van 'n sekere verandering weet en hoe hul daarteenoor ingestel is. Die toekomsscenario verwys na die toestand waarheen verandering uiteindelik moet lei, byvoorbeeld dat alle opvoeders die implikasies van die nuwe Grondweg volledig moet begryp, gemaklik daarmee moet wees en moet kan integreer by hul opvoedingspraktyk. Dit is die toestand waarheen die skoolhoof sy personeel uiteindelik moet lei. Die oorgang- of midpuntscenario verwys na die voorwaardes of handelingte waardeur die organisasie en sy lede nou moet beweeg om uiteindelik by die toekoms uit te kom.

4.7 METODES OM WEERSTAND TEEN VERANDERING TE BESTUUR

Volgens Coetzee (1989:42) is die volgende enkele belangrike metodes wat tot die skoolhoof se beskikking is in die bestuur van weerstand teen verandering.

4.7.1 OPVOEDING EN KOMMUNIKASIE

Die betrokke onderwysers moet so gou doenlik ingelig word oor die logika van, en die nodigheid vir die nodige verandering.

4.7.2 DEELNAME EN BETROKKENHEID

Mense hou daarvan om self besluite te neem en daarom moet die onderwysers betrek word by die besluitnemingsproses sodat hulle verantwoordelikheid vir die verandering kan aanvaar.

4.7.3 FASILITERING EN ONDERSTEUNING

'n Wye reeks ondersteuningstegnieke kan aangewend word om weerstand te verminder. Heropleidingsprogramme kan ingestel word, emosionele ondersteuning kan aangebied word, terwyl onderwysers ook aangemoedig moet word om deel te hê aan gesprekvoering oor die probleme wat voorsien word.

4.7.4 ONDERHANDELING EN OOREENKOMS

Die skoolhoof kan iets van "waarde" ruil, byvoorbeeld die verhoging van pensioenvoordele in ruil vir vervroegde aftrede. Deur so 'n stap kan weerstand verminder en selfs uitgeskakel word.

4.7.5 OORREDING EN BEÏNVLOEDING

Deur middel van hierdie metode kan resultate redelik gou verkry word en met veel minder dwang as wat met dwang die geval sal wees.

4.7.6 KOÖPTERING EN MANIPULERING

Koöptering gaan dikwels gepaard met 'n gevoel van belangrikheid wat die betrokke onderwyser se weerstand kan verminder. Manipulering behels die isolering van die onderwyser of groep onderwysers wat weerstand bied.

4.7.7 DWANG

Indien die skoolhoof oor genoeg mag besit, kan van hierdie metode gebruik gemaak word om verandering vinnig aan die gang te sit en af te handel.

4.8 KOLLEKTIEWE BEDINGING

Arbeidsverhoudinge is, soos ons reeds gesien het, 'n omvattende konsep wat die totale verhouding tussen werkgewer en werknemer (met die Staat as derdeparty) impliseer.

Arbeidsverhoudinge is grootliks 'n kollektiewe verhouding, of anders gestel - 'n verhouding van kollektiwiteit. Hierdie verhouding word hoofsaaklik bedryf deur die proses van kollektiewe bedinging.

Gouws (1986:85) beweer dat die begrip "kollektiewe bedinging" reeds in 1891 deur Beatrice Webb geskep is wat die begrip soos volg gedefinieer het: "This term, collective bargaining, is not often employed in common speech in the United States, but is gradually coming into use among employers and employees in Great Britain. It evidently describes quite accurately the practice by which employers and employees in conference from time to time, agree upon the terms under which labour shall be performed."

In Suid-Afrika word arbeidsverhoudinge en daarom ook formele kollektiewe bedinging deur die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 28 van

1956) (tans in hersiening) gereël. Hierdie Wet is op alle werknemers in enige bedryf van toepassing.

Weerstand teen verandering kan beskou word as een van die groot oorsake van konflik. In die oplossing van konflik is die proses van kollektiewe bedinging waarskynlik die belangrikste komponent. Volgens Bendix (1989:77) is kollektiewe bedinging 'n proses wat genoodsaak word wanneer daar 'n konflik ontstaan oor behoeftes, belange, doelwitte, waardes, persepsies en ideologieë. Die proses van kollektiewe bedinging word gebaseer op 'n gemeenskaplikheid van belange waarby die werkgewer/werkgewer kollektiwiteit en die werknemer/werknemer kollektiwiteit in die lig van deurlopende onderhandelinge en die aanwending van druk, sowel as teendruk poog om 'n balans te stel tussen die verskillende partye se behoeftes, doelwitte en belange.

Bendix gaan voort deur die doel van kollektiewe bedinging uit te spel (Bendix 1989:78). Sy sien dit naamlik as 'n proses om verbeterde werksomstandighede vir vakbondlede te bekom. Die proses is egter 'n tweerigtingproses waarby druk van albei partye teenwoordig is. Die doel van die bedingingsproses is om konflik uit te skakel en om samewerking aan te moedig.

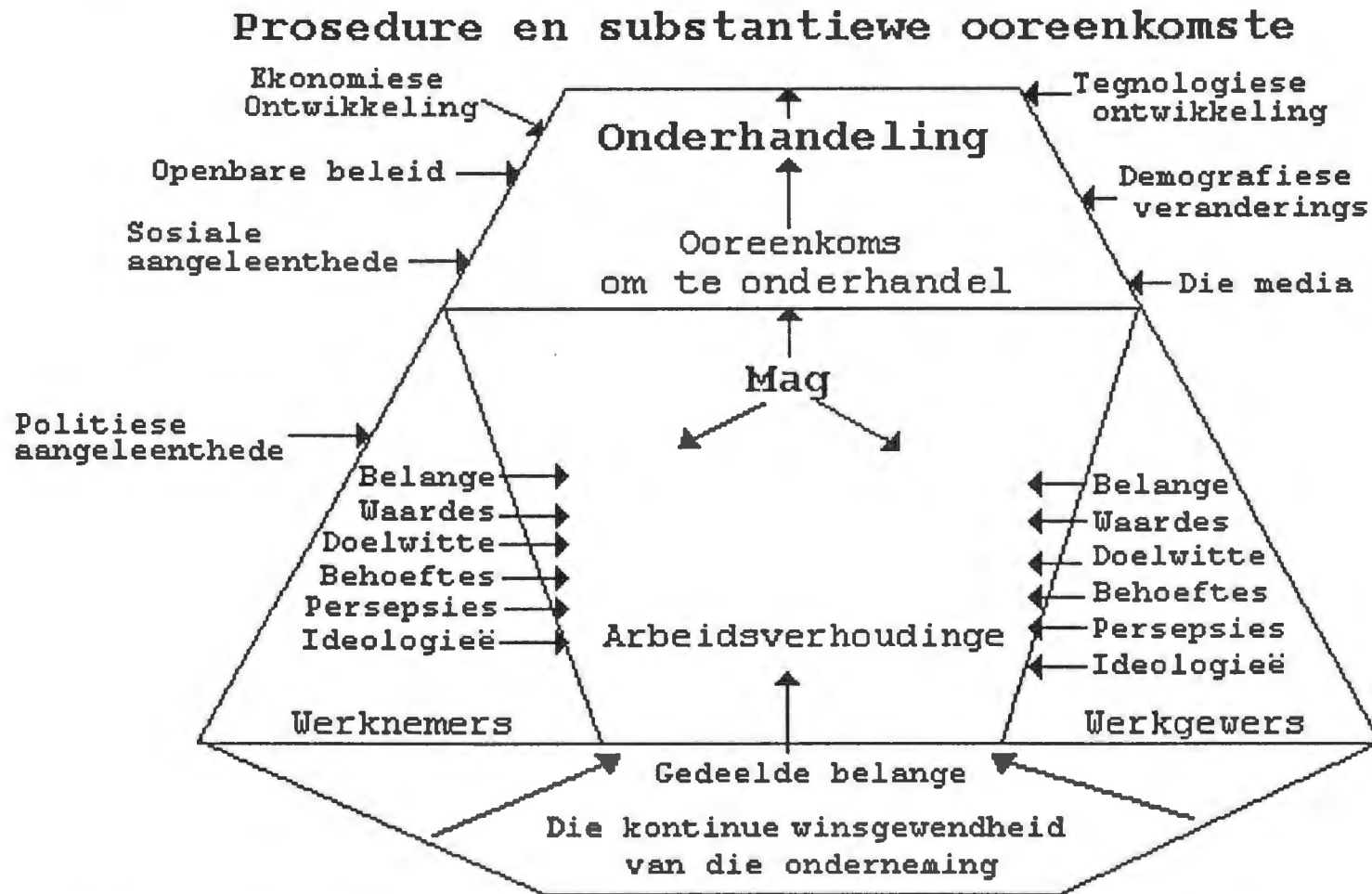
Die Wet op Arbeidsverhoudinge vorm 'n basis vir kollektiewe bedinging op die arbeidsterrein, aangesien dit meganismes en prosesse bevat waarvolgens die partye

- * kan onderhandel met die doel om 'n ooreenkoms te bereik, en
- * wanneer hulle nie 'n ooreenkoms kan bereik nie, hul geskille kan besleg.

Die Wet op Arbeidsverhoudinge maak voorsiening vir die meganismes waarvolgens kollektiewe bedinging kan geskied, naamlik nywerheidsrade, versoeningsrade en werkersrade. Vir die doeleindes van hierdie navorsingsprojek is dit voldoende dat daar slegs kennis geneem word van hierdie meganismes aangesien die ontleding en bespreking hiervan 'n studie opsigself is.

FIGUUR 3

DAARSTELLING VAN DIE KOLLEKTIEWE BEDINGINGSVERHOUDING



Bron: Bendix (1989:87) soos aangehaal deur
van Heerden (1990:91)

4.8.1 KOLLEKTIEWE BEDINGING DEUR MIDDEL VAN KONSULTASIE EN ONDERHANDELING (Figuur 3)

*** Konsultasie**

Voordat 'n party 'n besluit neem oor 'n spesifieke aangeleentheid, moet hy eers die gevoel van die ander party toets en moet hy ook die algemene siening van die opposisie oor die aangeleentheid verkry. Hierdie proses noem ons die konsultasieproses. Die ander party se advies of mening hoef nie noodwendig aanvaar te word nie. Konsultasie word van onderhandeling onderskei in soverre die partye aanvaar dat die finale besluit deur één party geneem word (Gouws 1986:90).

*** Onderhandeling**

Die algemene rede waarom onderhandeling plaasvind kan kortliks soos volg opgesom word: mededinging om 'n skaars bron of artikel skep 'n probleem of konflik. Deur middel van die onderhandelingsproses kan hierdie probleem aangespreek en opgelos word.

In hierdie studie kan die onderhandelingsproses nie volledig bespreek word nie, maar onderhandeling as deel van die kollektiewe bedingingsproses kan kortliks geïllustreer word. Verwys figuur 4.

Ons kry twee tipes onderhandeling, naamlik, integrerende onderhandeling en distruberende onderhandeling.

- Integrerende onderhandeling

Gouws (1986:91) sien dit soos volg: "In hierdie geval is die verhouding tussen die partye meer samewerkend van aard. Onderhandeling is dus gebaseer op openhartige en vrywillige uitruil van inligting en op vrymoedige bespreking met die oog op gesamentlike probleemoplossing."

- **Distruberende onderhandeling**

Hierdie proses kan as die teenoorgestelde van integrerende onderhandeling gesien word. Gedurende hierdie proses is die partye in kompetisie met mekaar en poog hul albei om die grootste moontlike voordeel uit die onderhandeling te haal - dikwels ten koste van die ander party.

Wanneer die twee partye in die arbeidsverhouding nie 'n ooreenkoms kan bereik deur die normale onderhandelingsproses nie, ontstaan 'n geskil. Beslegtiging van sulke geskille moet deur spesifieke prosesse opgelos word soos deur die Wet op Arbeidsverhoudinge voorgeskryf word. Hierdie geskille kan onder andere deur die volgende prosesse besleg word:

- a) Beslegtiging van geskille deur 'n nywerheidsraad.
- b) Beslegtiging van geskille deur 'n versoeningsraad.
- c) Beslegtiging van geskille deur middel van bemiddeling.
- d) Beslegtiging van geskille deur middel van arbitrasie.
- e) Beslegtiging van geskille deur middel van die Nywerheidshof.

4.9 DIE FASES VAN ONDERHANDELING

Van Heerden (1990:95) identifiseer die volgende bedingingsfases:

4.9.1 VOORONDERHANDELINGSFASE

Die bepalinge van die ooreenkoms moet vasgestel word waarna dit ontleed en geëvalueer word. Leemtes in die ooreenkoms word dus geïdentifiseer.

4.9.2 BEPLANNING EN VOORBEREIDINGSFASE

In hierdie fase word die behoeftes van die onderskeie partye bepaal waarna 'n agenda met bedingingsitems daargestel moet word. Die doelwitte wat in die bedingingsproses bereik wil word, word ook tydens hierdie fase gestel, terwyl die nodige kennis van die opponerende party se magsbasis opgedoen moet word.

4.9.3 DIE WERKLIKE BEDINGINGSFASE

Hierdie fase bestaan uit twee stadiums, naamlik die openingstadium en die ontwikkelingstadium.

Die openingstadium is dié waarin die onderskeie partye meer te wete kom van mekaar, terwyl die agenda van die vergadering ook tydens hierdie fase 'n werklikheid word.

Gedurende hierdie stadium word van verskeie tegnieke gebruik gemaak om elkeen van die partye se posisie en eise te motiveer. Van hierdie tegnieke is onder andere die volgende: bevraagtekening van standpunte en eise, die skep van verdeeldheid onder lede van die opposisieparty, die beklemtoning van teenstrydighede en direkte vrae wat gevra word.

4.9.4 DIE BEWEGINGSTADIUM

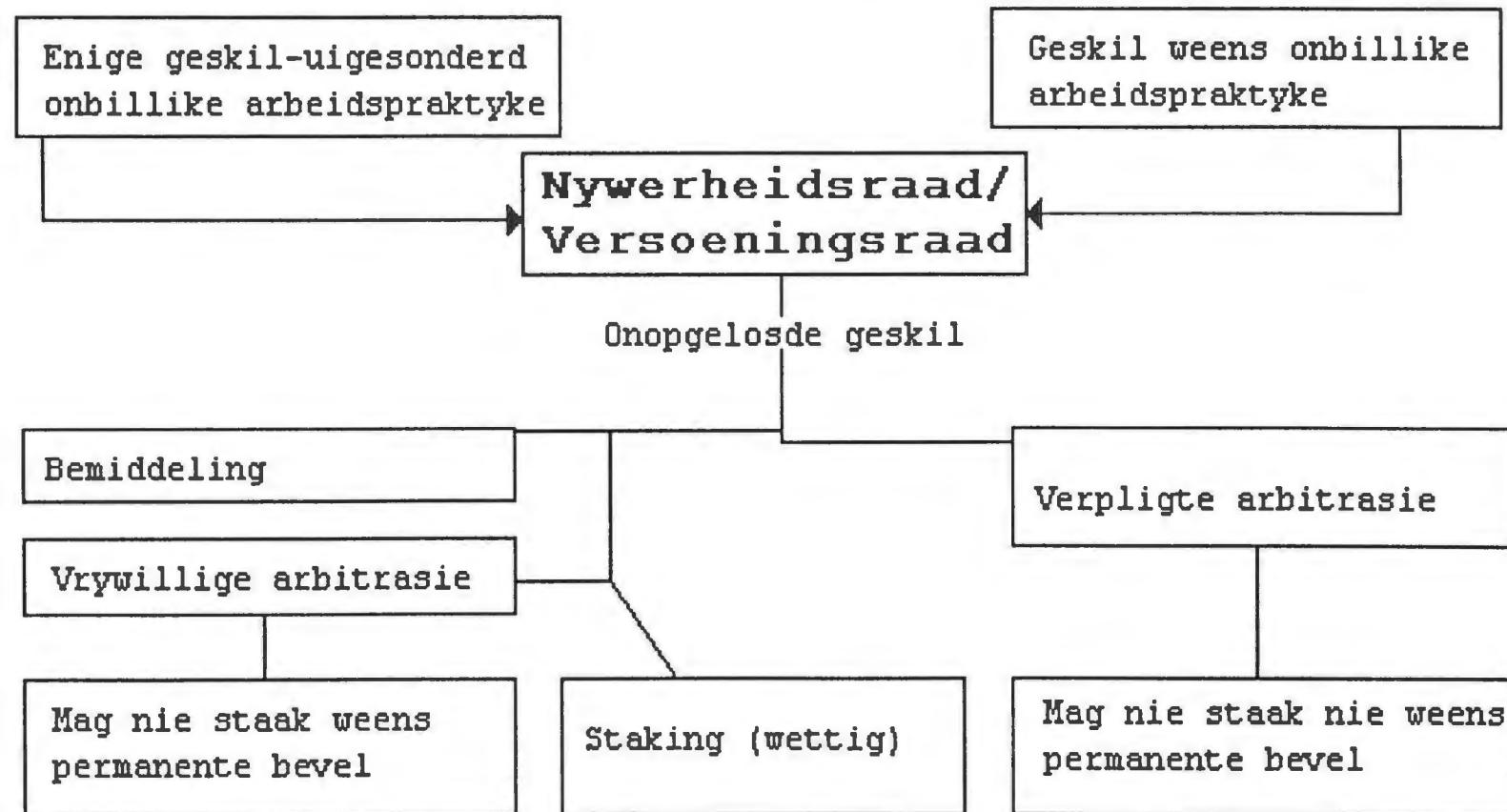
Gedurende hierdie stadium probeer beide die partye om nader aan 'n ooreenkoms te beweeg. Oplossings word voorgestel en indien die geskil as 'n dispuut verklaar word, kan daar van die onderhandelingsmasjinerie soos vervat in die Wet op Arbeidsverhoudinge gebruik gemaak word.

4.9.5 DIE AFSLUITINGSTADIUM

'n Kontrak word tussen die partye opgestel sodra hulle tot 'n bedingingsooreenkoms gekom het.

Figuur 4

Diagramatiese voorstelling van 'n geskilbeslegtingsproses



Bron: Gouws (1986:96)

4.9.6 DIE IMPLEMENTERING EN INSTANDHOUDING VAN DIE KONTRAK

Die ondertekening van die kontrak dui nou nie daarop dat alle probleme wat bestaan het uit die weg geruim is nie. Dit waarop ooreengekom is, moet nou aan alle betrokkenes verduidelik word.

4.10 VERDERE RIGLYNE TEN OPSIGTE VAN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Alhoewel Jick (1993:194) in sy studie oor die bestuur van verandering een-en-twintig moontlike riglyne neergelê het waaraan voldoen behoort te word, kan dit ook soos volg op die onderwys van toepassing gemaak word:

- * Tweerigtingkommunikasie moet gehandhaaf word.
- * Bestuurders, en in die geval van die onderwys, moet hoofde, adjunkhoofde, departementshoofde en onderwysers, ruimte gegun word om aan die bestuursfunksies deel te neem.
- * Daar moet kennis geneem word van die behoefte na verandering maar daar moet nooit uit die oog verloor word dat die meeste persone wat by die verandering betrokke is, dit as 'n wesenlike bedreiging sien nie.
- * Ondernemingsgees moet by die bestuurspan aangewakker word.
- * Die voorgestelde verandering moet gemeet en vergelyk word aan soortgelyke situasies in die eksterne omgewing.
- * Die interne beleid moet so aangepas word dat die veranderingsproses nie daarop inbreuk sal maak nie.
- * Om die werknemers te motiveer moet onnodige reëls en regulasies tot die minimum beperk word. Mense word geïrriteer deur nietighede wat onnodige tyd mors.

- * Negatiewe faktore wat mense mag pla moet opgelos word terwyl die nodige erkenning en evaluasie aan die positiewe faktore gegee moet word.
- * Tydens die veranderingsproses sal foute wel gemaak word, maar nadat die foute geïdentifiseer is, moet sorg gedra word dat dit geëlimineer word.
- * Die waarde van 'n gesonde en aangename werkomgewing moet nie te gering geskat word nie.
- * Werknemers sal beter funksioneer indien hul selfverwesenliking kan ervaar. Daar moet dus toegesien word dat werkers betrokke is by die eindproduk wat dan ook sal meehelp daartoe dat verandering met minder weerstand geïmplementeer kan word.
- * Billike en regverdige optrede moet altyd deel van die strategie wees.
- * Beloftes wat voor die verandering gemaak is, moet altyd nagekom word.
- * Outoritêre optrede werk demotiverend in op die werknemers, terwyl dissipline veel eerder op 'n informele wyse gehandhaaf kan word. Indien die skoolhoof sy wil op die onderwysers afdwing, kan dit katastrofiese gevolge hê.
- * Elke mens soek na erkenning wanneer hy sy werk goed gedoen het. Indien die werknemers help dat die veranderingsproses glad verloop, moet genoegsame krediet daarvoor gegee word.
- * Die wyse waarop en die houding waarmee sekere feite oorgedra word, is somtyds van meer waarde as die feite self. Mense is meer geneig om te konformeer indien hul nie tot 'n besluit gedwing word nie.
- * Deur vrees te probeer inboesem, en dit deel van die bestuurstrategie te maak, sal dit die motivering van werknemers

teëwerk. Die skoolhoof het juis tydens die implementering van die verandering die absolute lojaliteit van elk van sy personeel nodig.

- * In die kommunikasieproses moet daar nie net met die vakbonde onderhandel word nie, maar die werknemers moet ook in alle onderhandelinge geken word.
- * Dit is van kardinale belang dat die waarheid altyd in die onderhandelingsproses sal seëvier en dat die moontlike verandering in detail uitgespel sal word. Geen verskuilde agendas kan toegelaat word nie.
- * Gedurende die proses van verandering word daar dikwels van personeel verwag om ekstra tyd en energie by die skool te spandeer wat vermoeidheid in die hand werk. Die rus en vakansie wat hul toekom, moet hul gegun word.
- * Die toestaan van merietetoekennings en die gepaardgaande hoër besoldiging, moet oordeelkundig gedoen word en moet streng volgens meriete geskied.

4.11 MULTIKULTURELE KONFLIK IN DIE VERANDERENDE ONDERWYSSISTEEM

Onderwysers wat tans betrokke is by onderwys in multikulturele skole, moes tydens die afgelope twee jaar aanpas by nuwe onderwyswerklikhede sonder dat hul daarvoor opgelei was. Weens die uitbreidings van multikulturele onderwys het dit noodsaaklik geword dat onderwysers voorberei word vir die taak wat op hulle wag.

Die outeur is van mening dat hierdie groeiende werklikheid die potensiaal het om ernstige misverstande tussen leerlinge, onderwysers en ouers asook die skoolowerheid te ontketen indien die aangeleentheid nie korrek en met begrip hanteer word nie.

Die omvang van dié probleme asook die geleenthede wat die multikulturele skoolbevolking aan 'n skool bied, kan nie langer ontken of ignoreer word nie.

Die gevaar ontstaan nou dat daar in die nuwe Suid-Afrika nie genoeg kundiges gaan wees wat kurrikula vanuit 'n multi-kulturele milieu of agtergrond kan opstel en maak werk nie.

Faktore waarmee die onderwysers rekening sal moet hou wanneer hulle in 'n multikulturele onderwysopset geplaas word, is op grond van 'n situasie-analise geïdentifiseer en is onder andere die volgende:

* **DISSIPLINE**

Vir leerlinge wat uit sogenaamde agtergeblewe gemeenskappe kom, is dit 'n aanpassing wanneer hul aan dissipline onderwerp word. Dit wil voorkom asof swart leerlinge wat 'n skool bywoon wat 'n groot komponent wit leerling bevat, hul makliker by 'n nuwe dissiplinêre opset aanpas, aangesien hulle rolmodelle het wat hul kan navolg. Hierdie probleem moet konstante aandag geniet.

* **TYD**

Hier is veral twee aspekte van belang, naamlik dat leerlinge geleer moet word om betyds vir skool te wees en tweedens moet die onderwyser die tyd wat dit neem voor die leerlinge reageer op praktiese opdragte, probeer inkort.

* **MOTIVERING**

By leerlinge uit die agtergeblewe gemeenskappe is daar gewoonlik 'n gebrek aan motivering in die leersituasie. Hierdie skynbare gebrek aan motivering moet egter nie gesien word as sou die leerlinge nie belangstel om akademies te vorder nie. Dit kan veel eerder toegeskryf word aan die feit dat daar 'n gebrek aan kennis bestaan ten opsigte van die onderrigmedium asook aan die vreemdheid van die leerstof.

Ander faktore wat die leerling se motivering kan strem is onder andere die volgende:

- * Gebrek aan 'n bewese leerkultuur.
- * Die meeste leerlinge gaan gebuk onder 'n beperkte ervaringsveld. Baie van hulle was nog nie buite die grense van hul dorp nie en beskik gevolglik oor 'n beperkte ervaringsveld. Die onderwyser moet hierdie realiteite in aanmerking neem wanneer na sake of dinge verwys word of werkopdragte gegee word.
- * Daar moet aanvaar word dat die leerlinge oor 'n beperkte voorkennis in terme van sillabusinhoud beskik en daarom moet hulle elke les so struktureer dat aandag aan die vestiging van die nodige voorkennis geskenk word.
- * Genoemde leerlinge het gewoonlik 'n wesenlike probleem van 'n gebrek aan konsentrasie wat 'n remmende invloed het op die tempo van onderrig.

* **'N EIESOORTIGE KULTUUR**

Leerlinge word gewoonlik as raserig ervaar. Op die speelterrein en tydens wisseling van klasse, praat hul gewoonlik hard met mekaar, maar wanneer vrae in die klas beantwoord moet word, word daar sag gepraat. Tradisioneel praat swart mense in die openbaar hard met mekaar, wat 'n aanduiding aan ander moet wees dat daar niks gesê word wat ander nie mag hoor nie. Die sagpraat dui weer op respek teenoor 'n meerdere. Sarkasme moet te alle tye vermy word, terwyl humor alleen gebruik kan word wanneer daar 'n vertrouensverhouding tussen die onderwyser en die leerling ontstaan het.

* **KONKRETISERING**

Om die lesse beter te verstaan moet dit op 'n meer konkrete wyse aangebied word. Hulpmiddels moet maksimaal benut word om probleme as gevolg van die beperkte ervaringsveld te oorbrug.

* TUISWERK

Meer werk moet in die klas gedoen word om minder tuiswerk te verseker. Die leerlinge vind dit moeilik om selfstandig by die huis te werk as gevolg van sekere fisiese beperkings soos, byvoorbeeld, probleme met beligting of 'n geskikte werkklimaat.

Die onderwysmedium kan ook 'n wesenlike probleem wees. Die ouers kan hulle ook nie met die tuiswerk help nie en daarom kan beter resultate behaal word indien alle tuiswerk direk na skool in 'n naskoolsentrum afgehandel word (Anon, Maart 1985:17).

* ONDERRIGMEDIUM

Die navorser het bevind dat die meeste leerlinge uit agtergeblewe gemeenskappe in multikulturele skole, hulself bevind in 'n probleemsituasie ten opsigte van die tale wat tydens die onderrig gebruik word. Hierdie probleem kan soos volg opgesom word:

- * Hulle verkies Engels as onderrigmedium.
- * Hulle is egter gewoonlik (veral op die platteland) meer vaardig in Afrikaans.
- * Leerlinge vaar swakker in eksamens as gevolg van 'n gebrek aan kennis of 'n gebrekkige taalvermoë.

4.12 DIE BESTUUR VAN MULTIKULTURELE KONFLIK IN DIE VERANDERENDE ONDERWYSSISTEEM

Een van die grootste uitdagings van ons tyd is om konflik, wat tussen mense uit verskillende kulture ontstaan het as gevolg van skielike en radikale politieke veranderinge, te verstaan en te bestuur. Daar is reeds wêreldwye bewyse dat onopgeloste multikulturele konflik baie afbrekende en destruktiewe gevolge het. Die navorser is van mening dat konflik wat na behore bestuur word, nie noodwendig destruktiewe en skadelike

gevolge hoef te hê nie. Dit kan (denkbeeldige) insig aan die onderskeie partye verskaf wat 'n fundamentele invloed op hul toekomstige verhoudinge kan hê.

Nieuwmeijer en Du Toit (1994:9) doen die volgende aan die hand ten opsigte van die oplossing van konflik in multikulturele gemeenskappe:

"The lessons that we learn are simple. If we can develop the will to manage conflict effectively and if we can create conditions for peace, then the collective energies of desperate grouping, even those historically in conflict, can be directed towards economic and social development."

Kaltefleiter en Schumacher (1994:110) stel dit onomwonde dat Suid-Afrika weens sy gefragmenteerde gemeenskap, 'n feitlik onoplosbare probleem het ten opsigte van multikulturele konflik en sê onder andere: "There is empirical evidence of mutual distrust between the black peoples of the country which measures even higher than the feeling of distrust between the black and white segments of the society."

Lebedeva (1994:229) is van mening dat die huidige konfliktsituasie in Suid-Afrika baie ooreenkomste toon met dié in die Soviet-Unie gedurende die Lenin-tydperk. Volgens Lenin kon konflik slegs opgelos word deur revolusie alhoewel hy deur middel van twee van sy publikasies in 1917 sowel as in 1920 artikels getiteld "On compromise" die lig laat sien het. Hierdie kan egter as 'n taktiese skuif aan sy kant gesien word in sy revolusionêre stryd as leier/segsman van die proletariaat teen 'n bourgeoisie.

Lebedeva (1994:234) stel ook voor dat om hierdie konfliktsituasie tussen die multikulturele gemeenskappe te ontlont, opleidingsprogramme daargestel moet word om konflikhantering aan die massas bekend te stel. Sò 'n program moet volgens haar die volgende insluit:

"People should be made aware of the idea of non-violent conflict management and also of the win-win strategy in the settlement of conflicts. In this field one of the main roles belongs to education and the mass

media. Lessons on conflict management should be introduced at primary school level. Special television and radio programmes should be introduced."

4.13 DIE INSTELLING VAN 'N VERENIGDE, ENKELE ONDERWYSSISTEEM VIR ALMAL

In Suid-Afrika word 'n gelyke, enkele onderwyssisteem benodig wat die deure van klaskamers en personeelkamers vir alle leerlinge en onderwysers sal open. Ons het egter ook 'n omgewing nodig waarin almal tuis sal voel en as lede van 'n uitgebreide, multikulturele Suid-Afrikaanse samelewing as 'n onverdeelde eenheid kan saamwoon en werk.

Malan (1994:327) stel dit sò: "What is needed therefor, is a kind of education in which co-existence and co-operation are encouraged."

Nuwe kursusse moet ingestel word (en hierin behoort die skoolhoof en sy hoofdegroep 'n vrye hand te geniet) terwyl 'n paar voorbeelde van sulke kursusse enige opvoeder behoort te oortuig van die onmisbaarheid van sulke kursusse en die rol wat dit kan speel in primêre, sekondêre en tersiêre onderwys.

*** PRIMÊRE ONDERWYSVLAK**

Die Mennonite Central Committee (1989:8(4)1-13) het na navorsing met betrekking tot konflikoplossing in multikulturele onderwys op primêre vlak, tot die volgende slotsom gekom:

"The Committee Board of San Fransisco is one of the leading proponents of teaching conflict resolution and peer mediation skills to children in the school setting. Their 41 page booklet entitled "Classroom conflict resolution for elementary schools" gives communication and problem-solving activities for grades 3-6 designed for school-based conflict resolution programmes in the classroom and contains many good exercises on two different ideas: communication skills and conflict resolution skills."

In terme van bogenoemde is dit ook interessant om te weet dat daar reeds meer as dertig publikasies verskyn het waarin die klem meestal val op die pre-primêre en primêre skoolfasies. Een so 'n publikasie (Crutzman, 1987) het die volgende toepaslike titel: "The friendly classroom for a small planet: a handbook on creative approaches to living and problem solving for children." Sommige van die onderwerpe wat in dié publikasie verskyn, is onder andere die volgende: luistervaardighede, kritiese denke, effektiewe kommunikasie, probleemhantering, uitdrukking van gevoel, hoe om ander se gevoelens te verstaan, empatie, verantwoordelikheid, evaluering, diversifiteit, verdraagsaamheid, begrip ten opsigte van konflik, onderhandelingsvaardighede, ens.

* **SEKONDÊRE ONDERWYSVLAK**

Die San Fransisco Community Board het 'n 300 bladsy publikasie die lig laat sien getiteld: "Conflict resolution: a secondary school curriculum", wat onder andere die volgende onderwerpe bevat:

- a) Die persepsie van konflik.
- b) Die verskillende vorms van konflik
- c) Kommunikasie: 'n oorsigtelike siening.
- d) Vaardighede vir effektiewe kommunikasie.
- e) Konflikoplossing.

Dit is uit die voorafgaande duidelik dat daar 'n besondere hoë premie op die hantering van konflik en op konflikoplossing geplaas word.

* **TERSIÊRE ONDERWYSVLAK**

Letterlik honderde kursusse word wêreldwyd oor die hantering en oplossing van konflik aangebied.

4.14 PROBLEME WAT MET ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERWYS ONDERVIND WORD

'n Belangrike punt van kritiek vanaf navorsers in arbeidsverhouding is dat hul aanvanklike basis in benadering van die probleem wat bestaan, dikwels verkeerd is, byvoorbeeld dat hulle van die verkeerde stel vrae gebruik maak om die probleem vas te stel.

In die onderwysopset word die vraag dikwels gevra "waarom word die gesag van bestuur deur die werkers (onderwysers) uitgedaag en verwerp?" Die regte vraag wat egter gevra behoort te word is "waarom is daar in die onderwyssisteem so lank gewag om hierdie uitdagings aan bestuur te rig terwyl daar in ander sisteme asook die wyer samelewing reeds lankal suksesvol gebruik gemaak is van protesterende aksies?" 'n Tweede stel vrae wat geformuleer is rondom die tema "watter faktore bepaal die resultaat van die uitdaging?" moet ook aangespreek word. Dit is met die navorsing van sulke vrae wat die hervormers hulself moet besig hou indien ons die gedragpatrone binne die sisteem wil verstaan.

Die navorser is van mening dat die proses van hervorming en verandering moet begin met die vasstelling van die doelwitte wat bereik wil word en wat dan opgevolg behoort te word deur die oorweging van die interne en eksterne doelwitte wat hierdie doelwitte beïnvloed.

Barrett, *et al.* (1982:6) hou die volgende persepsies na oor probleme in die sisteem van arbeidsverhoudinge: "In the study of Industrial Relations, as in most other subjects, there is a need to define the boundries and contents of the subject and to explain the tools of analysis used to investigate them. But this is easier to postulate than to do, for industrial relations is considered more as a meeting ground for different disciplines than a subject with analytical unity."

Shippman (1968:3) sê onder andere: "Education is the organized part of the process through which each successive generation learns the accumulated knowledge of a society." Hy is verder van mening dat hoe groter die area wat die skool bedien, hoe groter sal die kontras of verskil tussen die verskillende groepe se waardes wees. Die onderwysers wat normaalweg uit 'n middelklas omgewing kom, kom in aanraking met

leerlinge wat uit 'n diversiteit van omgewings kom. Die gevolg van hierdie konflik wat ontstaan is dat die onderwysers gefrustreerd raak en dat die leerlinge die skool of selfs die onderwysstelsel verwerp. Hieruit voortspruitend kan gesê word dat die invloed wat die skool uitoefen, waarskynlik minder beduidend is op die leerlinge wat dit juis die nodigste het.

4.15 KONFLIK IN ARBEIDSVERHOUDINGE

Konflik binne die arbeidsverhoudingsstelsel in die post-apartheid era in Suid-Afrika, sal waarskynlik nooit heeltemal uitgeskakel kan word nie.

Die elemente van konflik en samewerking word gevind in die verhouding tussen werkgewer en werknemer. Eerstens ontstaan konflik omdat die werkgewer en die werknemer uiteenlopende oogmerke en doelwitte het.

Tweedens bestaan samewerking tussen werkgewer en werknemer ten einde die voortbestaan en groei van die onderneming te verseker (Jordaan, 1993:104).

Konflik in arbeidsverhoudinge ontstaan gewoonlik op twee vlakke naamlik op primêre- en op sekondêre vlakke. Op primêre vlak ontstaan konflik tussen eienaarskap en arbeid, terwyl konflik op sekondêre vlak ontstaan tussen groepe binne die werksituasie. In die verhouding tussen eienaarskap en arbeid is die bestuur enersyds die agent van die eienaar teenoor die werknemers, maar andersyds ook werknemer van die eienaars. In die sekondêre verhouding is bestuur die party wat in konflik is met die werknemers en wie se plig dit is om toe te sien dat die doelwitte van die organisasie nagestreef en opdragte uitgevoer word.

4.15.1 VORME VAN KONFLIK

Jordaan (1993:105) onderskei hoofsaaklik tussen vyf soorte konflik, naamlik:

- * konflik binne die individu (intrapersoonlik);
- * konflik tussen individue en groepe;
- * konflik tussen persone (interpersoonlik);
- * konflik tussen groepe in dieselfde onderneming;
- * konflik tussen verskillende ondernemings.

Vervolgens word verskillende vorme van konflik, soos gesien deur 'n aantal skrywers, geïdentifiseer en kortliks beskryf.

Slabbert (1987) hou die volgende oor konflik na:

a) **Interpersoonlike konflik**

Die botsende gedragspatrone wat tussen twee of meer persone ontstaan, word hierdeur aangespreek. Die onderskeie partye is bewus van konflik, aangesien wedersydse gedrag konflik toon. Persoonlikheidsverskille kan hier as voorbeeld gebruik word.

b) **Intra-individuele konflik**

Hierdie vorm van konflik hou verband met die individu en fokus hoofsaaklik op teenstrydige denke, aspirasies en standpunte.

c) **Intergroepkonflik**

Hierdie vorm van konflik kom hoofsaaklik voor tussen groepe van opponerende maatskaplike sisteme, byvoorbeeld tussen vakbonde en bestuur, twee etniese groepe, twee departemente of tussen werkgewer en die Staat.

d) **Intragroepkonflik**

Hierdie vorm van konflik ontstaan hoofsaaklik tussen individue in dieselfde groep. Voorbeelde hiervan is werknemers onderling, werknemer en toesighouer, ens.

e) **Inter-organisatoriese konflik**

Hierdie konflik ontstaan gewoonlik tussen individue of groepe in dieselfde onderneming. 'n Voorbeeld hiervan is konflik tussen die lyn en staffunksie.

f) **Gemeenskapskonflik**

Hierdie vorm van konflik word gevind tussen individue of groepe in 'n bepaalde gemeenskap.

Strauss (1986:41) identifiseer die volgende ses vorme van konflik:

a) **Godsdienstige konflik**

Godsdiensverskille tussen individue of groepe kan tot groot onmin in die werksituasie lei. Hierdie konflik ontstaan gewoonlik as gevolg van die werwing van lede van 'n bepaalde sekte of geloof.

b) **Persoonlike konflik**

Alle tipes konflik is egosentries van aard. Persoonlikheidsvoorbeelde hiervan is legio in die politiek, byvoorbeeld Stalin, Hitler, Idi Amin en andere. Persoonlike konflik kan ook ontwikkel waar persoonlikhede in die werksituasie nie met mekaar oor die weg kan kom nie.

c) **Konflik tussen instellings**

Voorbeelde van hierdie konflik is byvoorbeeld dié tussen die wetenskaplike en die godsdienstige benadering van 'n saak, tussen kerk

en staat asook tussen 'n werknemer en die bestuur of die vakbond van 'n bepaalde onderneming.

d) Rassekonflik

In Suid-Afrika is rassekonflik aan die orde van die dag. Hierdie konflik is hoofsaaklik toe te skryf aan die feit dat 'n diversiteit van volksgroepe en verskillende rassegroepe van mekaar verskil ten opsigte van godsdiens, kultuur, taal en lewenswyses. Hierdie verskillende rassegroepe is binne dieselfde geografiese grense en samelewingstrukture saamgegroepeer en moet saamleef ten spyte van genoemde verskille.

e) Klassekonflik

Wanneer een groep homself hoër en beter ag as 'n ander groep, ontstaan klassekonflik. In hierdie verhandeling is daar in 'n vorige hoofstuk verwys na die klasseverskil tussen die bourgeoisie en die proletariaat.

f) Partypolitieke konflik

Partypolitieke konflik bestaan reeds vanaf die vroegste jare in die Suid Afrikaanse samelewing en manifesteer steeds in feitlik elke onderneming. Hier kan verwys word na die ANC-SAKP-COSATU alliansie teenoor die vorige Nasionale Party Regering.

Scott identifiseer die volgende twee vorme van konflik, naamlik basiese konflik en prosedure konflik (Jordaan, 1993:11):

a) Basiese konflik

Basiese konflik sal ontstaan as 'n groep van mening is dat belonings (salarisse, bonusse en voordele) oor die lang termyn onregverdig is.

b) Prosedure konflik

Hierdie konflik ontstaan as gevolg van korttermynfluktuasies in belonings en werksomstandighede.

4.16 SAMEVATTING

Alhoewel arbeidsverhoudinge deur middel van verskeie prosesse en meganismes in Suid-Afrika bedryf word (en waarvan die kollektiewe bedingingsproses die basis vorm) is dit nogtans nie in staat om arbeidsvrede te bewerkstellig nie. Die rede waarom hierdie prosesse nie altyd geslaagd is nie, kan sò saamgevat word:

Die partye wend hulself steeds gereeld tot hul magsbasis: die werkgewer deur die werker te ontslaan en die werkers deur te staak. Daarom is die kwaliteit van die interpersoonlike verhouding, wat gebou word op die lojaliteite en die toegeneentheid van die deelnemers jeens mekaar, belangrik vir die skep van gesonde arbeidsverhoudinge waarin die minimum arbeidskonflik voorkom.

Aan onderwysers wat tans in die praktyk staan, behoort indiensopleidingskursusse beskikbaar gestel te word wat hul in genoemde vakrigtings beter sal toerus.

Die navorser het eerstehandse, praktiese kennis opgedoen in terme van multikulturele onderwys. In die lig van bovermelde aantal probleemareas sal bestuurskomitees, skoolhoofde, sowel as onderwysers, aandag moet gee aan die volgende aspekte in terme van multikulturele onderwys, indien arbeidsverhoudinge op 'n suksesvolle wyse bestuur wil word:

- * Elke onderwyser sal moet weet hoe taalverwerwing plaasvind.
- * Gedurende elke periode sal die vier taalvaardighede, naamlik, luister, praat, lees en skryf aandag moet geniet.

- * Elke onderwyser sal in staat moet wees om leerlinge te lei om hul gedagtes georden op skrif te stel.
- * Elke onderwyser sal 'n spreekles en leesonderrig moet kan aanbied.

Alhoewel aandag aan agtergrondfaktore geskenk moet word, is dit veral sukses wat met taalonderrigintegrasie behaal sal word, wat gaan bepaal of goeie samewerking tussen die verskillende kleurgroepe en daarmee saam goeie arbeidsverhoudinge in die onderwys behaal en gehandhaaf sal word.

Dit is baie duidelik dat daar in die Suid-Afrikaanse onderwyssisteem nog lank nie genoegsaam voorsiening gemaak word vir kursusse wat meer resente onderwerpe bevat nie. Daar sal dringend daarna gekyk moet word dat leerlinge reeds van 'n baie vroeë ouderdom af, selfs so vroeg as op pre-primêre vlak, aan 'n wye spektrum van onderwerpe blootgestel word. In hierdie opsig is Suid-Afrika, met sy groot verskeidenheid van kulture, besig om al hoe verder agter te raak op die gebied van konflikhantering en behoort dit op pre-primêre, primêre en sekondêre onderwysvlak, hoë prioriteit te geniet.

Spesiale kursusse behoort ook aan voornemende sowel as onderwysers wat tans in die praktyk staan, aangebied te word om hulle op hoogte van hierdie uiterste noodsaaklikheid te bring. In dié verband sê De Vries (1989:9) die volgende: "It is just as important to train school managers as it is to train teachers. School managers should also be able to recognize and understand conflict in order to handle it. Therefor school managers should be trained in conflict management."

Konflik kan op twee wyses tot uiting kom. Ten eerste kan dit op 'n georganiseerde wyse plaasvind in die sin dat die groepsoptrede teen bestaande omstandighede binne die onderneming kan wees. Ten tweede is dit ongeorganiseerd as 'n persoon uiting aan sy frustrasies en emosies gee as gevolg van 'n bepaalde situasie of gebeurlikheid binne die werksomgewing.

Wiehahn (1977:27) het in 1977 gesê dat "in the relation of labour, South Africa has come to the end of the era of the first hundred years of industrial development. A new era is dawning upon us, caused not by discovery of diamonds and gold but rather by the realization that our system of labour relations is very much like a patient whose sporadic and periodic pains in the last number of years have been stilled with pain killers but who now requires major surgery."

**" I SAID TO THE MAN WHO STOOD AT THE GATE OF THE YEAR, GIVE ME A
LIGHT THAT I MAY TREAD OUT SAFELY INTO THE UNKNOWN AND HE SAID
TO ME - PUT YOUR HAND INTO THE HAND OF GOD, FOR THAT SHALL BE TO
YOU BETTER THAN A LIGHT, AND SAFER THAN A KNOWN WAY.**

(LOUISE HASKINS)

HOOFSTUK 5

OPLEIDING EN OPLEIDINGSPROGRAMME TEN OPSIGTE VAN DIE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERWYS

5.1 INLEIDING

Alvorens daar na moontlike opleidingsprogramme ten opsigte van die bestuur van arbeidsverhoudinge in die onderwys gekyk word, moet ons allereers die begrip "bestuur" van naderby beskryf om sodoende beter aanbevelings te kan maak.

Bestuur behels die uitvoering van handeling of funksies wat daarop gemik is om die funksionele werksaamhede binne die organisasie, en in hierdie konteks, die onderwysstelsel te laat slaag.

Om opvoedende onderwys te laat slaag, is dit onder meer nodig dat 'n beleid daarvoor geformuleer moet word; dat die taak verdeel en gekoördineer moet word en dat gesagsdraers vir die uitvoering van elke faset daarvan aangewys moet word; dat die gesagsdraers opgelei, in diens geneem, ontwikkel, bevorder, gemotiveer, gelei en geadministreer moet word; dat prosedures, programme en metodes vir die uitvoering van werksaamhede vasgestel moet word; dat die nodige fondse gevind en beheer moet word; en dat alle werksaamhede ten slotte beheer, geëvalueer en gekontroleer moet word. Daarbenewens moet daar gekommunikeer word, besluite geneem word, beplan word en veel meer funksies verrig word. Dit alles staan bekend as "bestuur".

Die wyse waarop onderwysbestuur plaasvind, en die karakter of aard wat dit gaan aanneem, word bepaal deur die doel en aard van die onderwysstelsel, die skool en die funksionele take wat dit moet uitvoer om die doel te bereik.

5.2 DIE TWEE TAKE VAN DIE SKOOL

Alle skole en onderwysstelsels voer twee tipes take uit. Die primêre taak waarvoor dit in die eerste plek gestig of in die lewe geroep is, staan bekend as die funksionele taak daarvan. Die skool se funksionele taak is om die leerlinge wat daartoe toetree, op bepaalde wyses op te voed en te onderrig (Badenhorst, 1986:21).

Om 'n liggaam of 'n instelling sy funksionele taak op 'n doeltreffende wyse te kan laat verrig, is dit nodig om 'n tweede taak, naamlik bestuur uit te voer.

Om sy rol op 'n eg professionele wyse te kan vervul, is dit vir die onderwyser nodig om 'n grondige insig in die twee primêre take van die skool en onderwysstelsel te verkry. Oor die funksionele taak word daar veral deur die Fundamentele Pedagogiek en die Dedaktiek besin. Vir die bestuurstaak van die skool en die onderwysstelsel en die onderwyser se verantwoordelikheid in dié verband, moet die skoolhoof, sy hoofdegroep en die onderwysers, nog veel leer aangesien min van hulle reeds 'n kursus in bestuur deurloop het.

Die hoof en sy bestuurspan kan 'n doelmatige organisatoriese raamwerk skep, maar dit hang van die individuele onderwyser af of die doel wat met die bestuur van die skool beoog word, gaan slaag, nie slegs met betrekking tot die gehalte van sy werk in die klaskamer nie, maar ook wat die gehalte van sy verhoudinge met sy kollegas betref. Die navorser is van mening dat goeie, positiewe arbeidsverhoudinge in die huidige onderwysbestel, sò 'n integrale deel van die sisteem geword het, dat verdere opleiding vir alle onderwysers in dié verband nie agterweë mag bly nie.

Badenhorst (1986:23) beskryf die onderwyser se verhouding tot sy mede-kollegas as volg: "Omdat ons in 'n gebroke wêreld lewe, is botsings tussen persone onvermydelik. Dit is veral persone met sterk prestasie- of selfgeldingsdrange wat dikwels met ander bots.

Elke beginner-onderwyser moet homself afvra wat sy persoonlikheidseienskappe is en hoe hy dit om die beswil van sy skool en dus van sy leerlinge kan aanwend?"

5.3 VEREISTES VIR OPLEIDINGSPROGRAMME TEN OPSIGTE VAN DIE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERWYS

Aangesien arbeidsverhoudinge 'n relatiewe onbekende begrip in die onderwys is, is dit noodsaaklik dat die werknemers op al die vlakke in die onderwyssisteem, so spoedig moontlik aan die nodige opleiding onderwerp word. Die voorbeeld van veral die VSA moet ook nagevolg word waar selfs leerlinge in die pre-primêre stadium reeds aan begrippe soos kommunikasie, probleemhantering, uitdrukking van gevoel, empatie, verantwoordelikheid, evaluering, konflik en onderhandelingsvaardighede blootgestel word.

Fourie, *et al.* (1992:23-53) is van mening dat die opleidingsproses in arbeidsverhoudinge uitgevoer kan word deur gebruik te maak van sewe stappe. Voordat hierdie verskillende stappe egter uitgespel word, moet daar aan die volgende twee noodsaaklikhede voldoen word indien die opleidingsproses effektief geïmplementeer wil word, naamlik dat 'n gesonde

- * beleid ten opsigte van arbeidsverhoudinge moet bestaan, en
- * opleidingsprogramme in arbeidsverhoudinge moet bestaan.

Opleiding in arbeidsverhoudinge in die onderwys kan alleen slaag indien dit die volle ondersteuning van senior bestuur geniet. Indien hulle nie seker is van hul doelwitte nie en die opleidingsprogram ten volle ondersteun nie, is dit heel onwaarskynlik dat die opleiding suksesvol deurgevoer sal kan word.

Vervolgens kyk ons in kort na die genoemde sewe stappe waardeur die opleidingsproses in arbeidsverhoudinge uitgevoer kan word.

Stap 1 in die opleidingsproses is om 'n arbeidsverhoudinge beleid asook 'n beleid ten opsigte van die opleidingsvereistes daar te stel.

Stap 2 word gebruik om opleidingsbehoefte vas te stel. Dit is nodig om op beide organisatoriese, sowel as individuele vereistes te konsentreer.

Stap 3 Hier word die opleidingsbehoefte aangespreek en doelwitte word gestel. Daar moet verseker word dat die doelwitte in meetbare terme gestel word, aangesien dit moeilik sal wees om die effektiwiteit en impak van die program te bepaal indien die resultate nie meetbaar is nie.

Stap 4 Die opleidingsprogram word ontwikkel en in werking gestel. In die ontwikkeling van die program moet die volgende volgorde gehandhaaf word:

- * Definieer die eenhede wat bestudeer moet word.
- * Leereenhede moet in volgorde geplaas word om die leerproses maksimaal te benut.
- * Die inhoud van die kursus moet geselekteer word.
- * Prosedures en metodes wat tydens die kursusprogram gebruik gaan word, moet geselekteer word.
- * Die kursusprogram moet gefinaliseer word.

Wanneer opleidingsmetodes en -prosedures geselekteer word, moet die volgende faktore in ag geneem word:

- * Die individuele opleidingsvlakke moet eers vasgestel word.
- * Die beskikbaarheid van gepaste opleidingsbeamptes moet bepaal word.

- * Die beskikbaarheid van die nodige opleidingsmateriaal moet vasgestel word.

Die volgende opleidingsmetodes is ook van groot waarde in terme van die arbeidsverhoudinge opleidingsprogram:

Gevalllestudies waartydens 'n beter insig verkry word van presies hoe arbeidsverhoudinge binne die veranderende onderwysstelsel sal werk.

Groepsoefeninge waartydens die toepassing van sekere reëls en beginsels ten opsigte van spesifieke situasies sal geskied.

Rolspeloefeninge, waar die rolle van bestuur (die hoof en sy hoofdegroep) en dié van die werknemers, (die onderwysers en die algemene werkers) omgeruil word.

Stap 5 Opleiding geskied tydens hierdie stap. Doelwitte moet gestel word maar die opleidingsbeamptes moet die nodige kennis en bedrewenheid besit om hierdie doelwitte saam met die kursusgangers te kan bereik.

Stap 6 Tydens hierdie stap word opvolgprogramme gevolg ten opsigte van die opleiding wat reeds gedoen is. Hierdie opvolgaksies is om verskeie redes belangrik, naamlik:

- * Aangesien kursustyd in verhouding tot werklike werktyd redelik beperk is, is dit onwaarskynlik dat opleiding sonder die nodige opvolgaksie, 'n groot impak sal hê op die werknemer se uitvoering van arbeidsverhoudinge in die werksituasie.
- * Dit is 'n erkende feit dat die herroep van aangeleerde feite, na selfs 'n kort tydperk nie moontlik is nie. Herhaling van hierdie feite deur middel van opvolg programme, kan verseker dat die feite nie vergeet sal word nie.

- * Werksdruk veroorsaak dat werknemers weer bewus word van praktyke, gebruike en gewoontes van die verlede.

Stap 7 kan beskou word as die evalueringsproses waartydens al die opleiding wat ondergaan is, ge-evalueer word. Dit moet op organisatoriese vlak geskied en moet in verhouding wees met die prestasie van die individuele onderwyser wat die kursus gedoen het.

Die navorser is van mening dat die effektiwiteit van die opleiding wel deur middel van toetse bepaal kan word, maar die geslaagdheid van 'n program word eers werklik gemeet wanneer die onderwyser aan vraagstukke, wat direk op arbeidsverhoudinge betrekking het, onderwerp word.

Indien die opleiding suksesvol was, moet die onderwysers herhaaldelik weer aan nuwe kursusse onderwerp word om die nuut verworwe kennis te behou en verder te ontwikkel. Indien die verlangde doelwitte nie behaal is nie, moet die hele proses herhaal word.

5.4 ALGEMENE ORIËNTASIE TEN OPSIGTE VAN ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERWYS

Alle vlakke van die onderwys, vanaf die topstruktuur tot die algemene werkers op die skoolterrein, behoort georiënteer en ingelig te word ten opsigte van die geskiedenis en ontwikkeling van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika en dan meer spesifiek arbeidsverhoudinge in die onderwyssisteem. Hierdeur sal hul hulself dan makliker kan vereenselwig met die veranderinge wat plaasvind en sal hul dan ook 'n beter agtergrond verkry van hoe om op te tree binne die nuwe arbeidsbedeling.

Hierdie oriëntasieproses behoort die volgende belangrike sake in te sluit (Fourie, *et al.* 1992:55):

- * wat is arbeidsverhoudinge;

- * die historiese ontwikkeling van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika;
- * die huidige arbeidsverhoudingstelsel in Suid-Afrika;
- * die organisasie van arbeidsverhoudinge in die onderwystelsel met spesifieke klem op die nuwe onderwysbedeling;
- * die belangrikste kenmerke van arbeidsverhoudinge;
- * regte en pligte van onderwysers, hoofdeenhede en beheerders;
- * individualiteit in die onderwys;
- * gemeenskaplikheid in die onderwys;
- * besluitneming op alle vlakke en
- * die bedingingsproses in al sy fases.

Die volgende kan ook, volgens die navorser, 'n doel dien in die oriëntasieproses:

- * arbeidswetgewing in die onderwys in Suid-Afrika;
- * die vakbondswese;
- * hoe om in konfliktsituasies op te tree;
- * kommunikasie en kommunikasiesisteme;
- * vergaderingsprosedures;
- * onderhandelingsvaardighede en
- * interaksie- en interpersoonlike vaardighede.

5.5 PROBLEMATIEK VAN DIE BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERWYS

Op makro- sowel as mikrovlak in die onderwys, het die afgelope paar jaar helaas min oplossings aan die georganiseerde onderwysprofessie op die gebied van die bestuur van arbeidsverhoudinge gelever. Probleme van 'n ernstige aard en omvang word al hoe meer op 'n daaglikse basis ondervind.

Die buitengewone vaartversnelling waarmee veranderinge in die onderwyssisteem plaasgevind het, het baie mense onverhoeds betrap en die verandering word beleef as 'n kolkende maalstroom wat weinig hoop op uitkoms bied. Dinge gebeur so vinnig dat daar moeilik met die tempo van die verandering tred gehou kan word.

Nuwe rolspelers het reeds hul plekke ingeneem en nuwe norme en doelwitte is aan die orde van die dag. Die verwagtinge van die massas loop hoog en ongeduldigheid is aan die oplaai.

'n Gevoel van onsekerheid van presies hoe die toekomstige onderwys--bestel gaan lyk, het van baie mense besit geneem en dit broei opstand en negatiewe gesindhede (Anon, 1995:3-5).

Die navorser is van mening dat die nuwe staatkundige bedeling, wat deur baie mense met soveel verwagting tegemoet gegaan is, nie die problematiek van die onderwys laat verdwyn nie, maar dit juis verdiep. Gesien in die lig van die enorme aantal probleme wat nou ontstaan het, behoort arbeidsverhoudinge 'n al hoe groter rol in die nuwe bedeling in die onderwys te speel. Kundiges op hierdie gebied sal onvoorwaardelik moet sorg dra dat die weelde van ongevraagde bydraes deur leunstoelfilosowe en praalpriesterlike houdings, net nie meer geduld sal kan word nie.

Die onderwysskorps is nou midde in die vuurdoop van verandering en die gevolge daarvan is besig om in elke skool en klaskamer kenbaar te word. Die gehalte van die werklewe van die onderwyser sal in die toekoms radikaal verander. Volgens die navorser is die volgende verandering meer as net moontlikhede:

- * Nuwe beheerstrukture met nuwe rolspelers kan in- en aangestel word.
- * Groter klasgroepe wat die diversiteit van die Suid-Afrikaanse samelewing toenemend sal beklemtoon, sal aan die orde van die dag wees.
- * Aanpassings aan sillabusinhoud en metodieke sal gedoen word.
- * Groter finansiële beperkings sal op skole geplaas word.

5.6 SAMEVATTING

Alle verandering vind stadig plaas en die nodige aanpassings binne die sisteem van die arbeidsverhoudinge in die onderwys, sal nie maklik as werklikhede materialiseer nie, behalwe na jare van geduldige toepassing van hierdie veranderinge.

Vinnige en korrekte oplossings is nie moontlik nie en is ook nie wenslik nie, aangesien die buigbaarheid wat nodig is om 'n aanhoudende veranderende situasie die hoof te bied, slegs deur middel van 'n frustrerende proses van onderhandeling en aanpassing bereik kan word. Die resultaat van sulke noukeurige en presiese werk, sal sonder twyfel grootliks verskil van dit wat aanvanklik voorspel en verwag is, maar sal waarskynlik meer aanvaarbaar en standhoudend wees indien dit op 'n demokratiese wyse behaal is. Wat ookal die resultaat mag wees, dit sal beslis nie alle partye tevrede stel nie en sal ook nie die perfekte oplossing bied nie.

Die korttermyn vooruitsigte van die praktiserende onderwyser is nie baie rooskleurig nie en kan baie maklik 'n demper op die idealisme van opvoeders plaas. Die opvoedkundige belange van die kinders van Suid-Afrika is egter tydelik in goeie hande en met goeie samewerking van al die onderwysvennote, kan die sukses van die nuwe onderwysstelsel verseker word.

Aan bogenoemde is egter 'n voorwaarde verbonde, naamlik dat die onderwyser as professionele opvoeder in staat gestel moet word om, binne die gees van die nuwe Grondwet, sy diens te lewer. Skole moet steeds erkenning verleen aan die diversiteit van die Suid-Afrikaanse samelewing en ruimte laat vir onderwysinrigtings waar erkenning verleen word aan taal-, godsdienstige en kultuurverskille. Sou dit nie gedoen word nie en die opvoeder se taak in 'n dwangbuis van eenvormighied gedwing word, kan dit 'n fase van stryd, waaraan die onderwyser nie sal kan ontkom nie, inlei. Mag nugtere denke en die suiwere bepaling van opvoedingsprioriteite dit verhoed!

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKINGS

6.1 INLEIDING

In die lig van die besprekings in die voorafgaande hoofstukke rakende die bestuur van arbeidsverhoudinge binne die konteks van die nuwe veranderende onderwyssisteem in Suid-Afrika, is dit noodsaaklik dat enkele gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak word.

Die doel van die studie was om 'n strategie ten opsigte van die bestuur van arbeidsverhoudinge binne die onderwyssisteem te ontwikkel met inagneming van 'n toekomstige arbeidsverhoudinge-milieu en van sekere probleme wat bestuur se rol sal beïnvloed.

In die proses om bogenoemde doel te bereik is daar in hierdie studie onder andere gekyk na die probleme ten opsigte van arbeidsverhoudinge wat in die onderwyssisteem bestaan en wel op makro - sowel as op mikrovlak. Hierdie studie is hoofsaaklik op 'n teoretiese basis, sowel as die menings en aanbevelings van die navorser gebaseer.

Dit moet egter beklemtoon word dat daar nie deur hierdie navorsing gepoog is om 'n regs- of opvoedkundigwetenskaplike werk te lewer nie, maar dit moet as 'n beskeie poging gesien word om van die nagevorsde inligting en veral die onderliggende beginsels, in een werk saam te vat.

6.2 PROBLEMATIEK

Bedryfs- en gemeenskapsleiers is en was nog altyd geneig gewees om probleme wat in die arbeidsveld opduik, aan die mikrokonteks toe te dig sonder om te besef dat faktore binne die makrokonteks dikwels baie tot die probleme kan bydra. Gedurende die afgelope dekade het daar, wat die

bestuur van skole betref, 'n groot klemverskuiwing plaasgevind. Afgesien van die feit dat die skoolhoof se tradisionele taak verskuif het van dié van gemeenskapleier, sieketrooster en onderwyser na dié van administratiewe- en personeelbestuurder, het daar veral sedert 1994 baie veranderinge op makrobestuursvlak in die onderwys ingetree wat die skoolhoof en sy personeel aan vreemde besluite en stelsels onderwerp het.

Die begrip "arbeidsverhoudinge" is ook 'n vreemde konsep en begrip vir die skoolhoof aangesien hy voorheen nooit hieraan onderwerp is nie terwyl sommige skoolhoofde dit sien as 'n nuwe "foefie" wat geen gewig dra nie.

Weens die gebrek aan bestuursopleiding het baie skoolhoofde verder en verder agtergeraak wat bestuursfunksies aanbetref. Baie het weens 'n reeds gevorderde ouderdom, nie hul weg oopgesien om enige bestuurskursusse by te woon nie.

Gedurende die afgelope paar jaar is hoofde van veral blanke skole vanaf makrovlak as't ware gedwing om veranderinge op mikrovlak in werking te stel. Afgesien van die weerstand wat hy self teen die skielike verandering ondervind het, het hy nou ook met 'n nuwe probleem, naamlik met weerstand vanaf sy personeel te doen gekry.

Verandering in die werksituasie het aanleiding gegee dat die rol van werknemer en werkgever verander het. Geen menslike instelling kan die proses van sosiale verandering (wat uiteraard dan ook die onderwyssiteem insluit) vryspring nie. Dit is veral veranderinge op sosiale, politieke en ekonomiese terreine wat vandag uiters problematies in Suid-Afrika is.

6.3 GEVOLGTREKKINGS

Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika en dan meer spesifiek in die onderwys, het in werklikheid eers sy beslag gekry in die post-Wiehahn era.

6.3.1 DIE WIEHAHNVERSLAG

Die Wiehahnverslag het 'n aantal aanbevelings aan die Regering gedoen wat 'n groot invloed op die ontwikkeling en vestiging van 'n gesonde arbeidsverhoudingsforum daargestel het. Die Kommissie erken onder andere die tripartistiese verhouding tussen die Regering, werkgewer en werknemer maar skryf vir die Regering 'n minder regulerende rol voor.

In die era na die Wiehahnverslag en meer spesifiek na 1990 is 'n soort "post-apartheid" utopia geskep en aangegryp deur die werknemers en hul organisasies as gevolg van sekere ekonomiese, maatskaplike, sosiale en staatkundige knelpunte wat ondervind is. Dit was dan ook die geval met die onderwys in Suid-Afrika wat eensklaps onderwerp was aan 'n verskeidenheid van werknemersorganisasies wat almal op die wa geklim het en probeer het om 'n voet in die deur te kry.

6.3.2 VERANDERING EN DIE ONDERWYSSISTEEM

Die probleem van verandering in die onderwyssisteem is in hoofstuk vier van nader beskou waaruit geblyk het dat deurlopende onderrig waardeur werknemers bewus gemaak word vir die noodsaaklikheid vir verandering, uiters noodsaaklik geword het. Daar moet aanvaar word dat weerstand teen sodanige verandering sal bestaan, en daarom het die klem op die bestuur van verandering van sodanige weerstand geval.

6.3.3 DIE BESTUUR VAN WEERSTAND TEEN VERANDERING IN DIE ONDERWYS

Die navorser het tot die gevolgtrekking gekom dat die grootste enkele struikelblok in die bestuur van weerstand teen verandering in die onderwys waarskynlik daarin lê dat skoolhoofde tot 'n groot mate nie gereed is vir die verandering wat plaasvind nie en dus nie die nodige bestuurstelsels ten opsigte hiervan kan implementeer nie. Dit het dan konfliktsituasies tot gevolg wat verder aangeblaas word deur die implementering van

regstellende optrede. Hierdie optrede waardeur kundige personeel vervang word deur ongekwalifiseerde persone het groot ongelukkigheid in onderwysgeledere tot gevolg gehad.

6.3.4 VREEMDE BEGRIPPE

In hierdie hele proses wat rondom arbeidsverhoudinge ontstaan, kry die skoolhoof nou ook te make met begrippe soos kollektiewe bedinging, onderhandeling, multikulturele konflik en regstellende optrede (om maar 'n paar te noem), wat nie net vir hom vreemd op die oor klink nie maar waarvan hy nie kennis dra nie.

6.3.5 MULTIKULTURELE KONFLIK

Multikulturele konflik in die veranderende onderwyssisteem word ook in hoofstuk vier aangespreek. Onderwysers wat tans betrokke is by onderwys in multikulturele skole, moes tydens die afgelope drie jaar aanpas by nuwe onderwyswerklikhede sonder dat hul daarvoor opgelei was. Daar is verskeie faktore wat deur hierdie onderwysers in ag geneem moet word indien hul sukses in hierdie vreemde en soms netelige situasie wil ervaar.

'n Paar faktore dien hier genoem te word, naamlik dissipline, die begrip van tyd, motivering, die gebrek aan 'n bewese leerkultuur, konkretisering van lesse, tuiswerk en onderrigmedium.

Ander vorme van konflik word ook in hoofstuk vier behandel terwyl daar nie, as gevolg van 'n gebrek aan spasie, in meer detail aan die oplossings van die verskillende konflikvorme aandag gegee kon word nie.

6.3.6 TAKE VAN DIE SKOOL

In hoofstuk vyf is onder andere aandag geskenk aan die twee take van die skool, naamlik 'n primêre funksionele taak wat daaruit bestaan om leerlinge wat tot die skool toetree, op bepaalde wyses op te voed en te onderrig en om 'n tweede taak naamlik die van bestuur uit te voer. Die hoof en sy bestuurspan kan 'n doelmatige organisatoriese raamwerk skep, maar dit hang van elke onderwyser af of die doel wat met die skool beoog word, gaan slaag, nie slegs met betrekking tot die gehalte van sy werk in die klaskamer nie, maar ook wat die gehalte van sy onderlinge verhoudings met sy kollegas betref.

6.3.7 OPLEIDINGSPROGRAMME VIR ONDERWYSERS

Opleidingsprogramme vir onderwysers moet aan sekere belangrike vereistes voldoen en hierdie vereistes word in hoofstuk vyf aangespreek terwyl daar ook aandag geskenk word aan die opleidingsproses.

Die effektiviteit van die opleiding kan wel deur middel van toetse en metings bepaal word, maar die geslaagdheid van 'n program word eers werklik gemeet wanneer die onderwyser in die praktyk aan vraagstukke, wat direk op arbeidsverhoudinge betrekking het, onderwerp word.

6.3.8 KORTTERMYN VOORUITSIGTE

Die korttermyn vooruitsigte van die huidige onderwyskorps, kan nie as baie bemoedigend beskryf word nie. Op baie vlakke in die onderwys heers daar 'n negatiewe gees en pessimisme is aan die orde van die dag. Die idealisme wat so kenmerkend van die onderwys was, is besig om te verdwyn terwyl dit vererger word deur frustrerende prosesse van onderhandeling.

Die navorser is egter van mening dat die kern van die onderwyskorps nog steeds bestaan en dat die opgoedkundige belange van die breë leerlingkorps, steeds in goeie hande is.

6.4 AANBEVELINGS

Min skoolhoofde besef dat die vier erkende bestuursfunksies, naamlik beplanning, organisering, aktivering en beheer, die bestuur van arbeidsverhoudinge in al sy fasette impliseer. Skoolhoofde sal dringend daarvan bewus gemaak moet word dat goeie bestuur en goeie arbeidsverhoudinge hand aan hand loop.

In baie gevalle veral in die nuwe bedeling, word daar egter besluite deur ministers en lede van Uitvoerende Rade geneem sonder om erkenning te verleen aan skoolhoofde en selfs onderwysers se kundighede. Dit is nodig dat daar aandag geskenk word aan die verskillende partye wat in 'n Suid-Afrikaanse arbeidsverhoudingstelsel betrokke is en om dan te bepaal van watter metodes topbestuur gebruik kan maak om arbeidsverhoudinge op 'n bevredigende wyse te bestuur.

6.4.1 WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERWYS (Wet 146 van 1993)

Die doelwitte van die Wet sluit onder meer in:

- om arbeidsvrede in die onderwys te handhaaf en te bevorder en
- om meganismes te voorsien vir die oplossing van geskille tussen werknemers, werkgewers en hul onderlinge organisasies.

Dit is vir die georganiseerde onderwysprofessie belangrik dat die onderwys oor sy eie arbeidswetgewing moet beskik en nie saam met die sentrale Staatsdiens of die private sektor onder een Wet moet resorteer nie (Anon, Junie 1984:21). Die redes hiervoor is:

- a) Die sake en behoeftes waaroor en die wyse waarop werkgewers in die opvoedersektor met sy werknemers onderhandel, verskil van die wyse waarop onderhandelings tussen die privaatsektor en sy werknemers/vakbonde hanteer word. Dit verskil ook wesenlik van die verhouding tussen die Staat as 'n sentrale werkgewer en die sentrale staatsdienpersoneel. Dit is nie in belang van die opvoedersprofessie dat hulle in dieselfde strukture as tradisionele vakbonde betrek moet word nie. Die hoofrede hiervoor is natuurlik die feit dat in die diensverhouding tussen die opvoeder en sy werkgewer, daar 'n derde komponent bestaan wat nêrens anders in die privaatsektor of die Staatsdiens gevind word nie. Hier word verwys na die kind en die belang van die ouergemeenskap by die opvoeding van kinders.

Die diepliggende verskil tussen die twee denkskole oor die vraag of daar aparte arbeidswetgewing vir opvoeders moet wees aldan nie, is daarin geleë dat die COSATU groepering die belang van hierdie derde komponent spesifiek binne die werkverhouding plaas terwyl die sogenaamde professionele groepering argumenteer dat die belang van die kind altyd voorop gestel moet word.

- b) Ervaring oor baie jare in vorige strukture waar daar oor diensvoorwaardes en diensbedelingsverbeterings onderhandel is, het onteenseglik bewys dat, ten spyte van die feit dat bepaalde dwarsliggende diensvoorwaardes grootliks ooreenstem, daar belangrike klemverskille is wat 'n saamgroepering van die sentrale Staatsdiens en die opvoedsektor vir dié doel nie wenslik maak nie.

Daar is ook sekere probleme wat deur die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys behoort aangespreek te word.

- i) 'n Eenvormige onderwyssisteem vir almal
- ii) Dieselfde standarde moet in die onderwys gehandhaaf word.
- iii) Leierskap sal op 'n hoër peil gestel moet word.
- iv) Ordelikheid en dissipline moet as vooropgestelde prioriteite gesien word.

- v) Die primêre belanghebbendes by die onderwys is ouers, opvoeders en leerlinge. Dit moet gereflekteer word in voorgestelde modelle vir bestuur en beheer van skole.

6.4.2 REKONSTRUKSIE VAN DIE ONDERWYS

Die rekonstruksie van die onderwys is 'n omvattende saak en kitsoplossings is geensins moontlik nie. Al die onderwysprobleme gaan ook nie net sommer-so in die nuwe onderwyssisteem verdwyn nie.

Onderwyspersoneel moet ophou om die stelsel te blameer en dit as 'n skerm te gebruik om hul eie swakhede, onvermoëns en lae standaarde van opleiding te verbloem.

6.4.3 GESAG EN DISSIPLINE

Gesag en dissipline lê ten grondslag van goeie akademiese prestasies en hoe gouer almal dit besef, hoe vinniger sal ons verantwoordelike en toegewyde mense uit ons skole kan stuur om hulle plek in Suid-Afrika te kan vol staan.

6.4.4 OPLEIDINGSPROGRAMME

Opvoedkundige leiers moet onderwerp word aan opleidingskursusse ten opsigte van arbeidsverhoudinge. So 'n program behoort ook uit te spel hoe die standaard van swart onderwys verbeter kan word.

6.4.5 REGSTELLEDE OPTREDE

Die nadelige gevolge van regstellende optrede word reeds wyd ervaar. Kwalifikasies en ondervinding word eenkant toe gestoot in 'n poging om pariteit op veral uitvoerende vlak te bewerkstellig. Daar is 'n groot verantwoordelikheid op die skouers van die Regering en ander belanghebbendes om toe te sien dat die proses van regstellende optrede op 'n regverdige en sinvolle wyse geskied. Suiwre meriete behoort die enigste maatstaf te wees waarmee gemeet word.

6.4.6 VERANDERING

Verandering kan nie sonder meer geïmplimenter word nie aangesien die suksesvolle bestuur van verandering in die praktyk 'n lang en ingewikkelde proses is.

Die strategie wat deur bestuur en dan wel in die geval van die onderwys deur die skoolhoof en sy beheerliggaam gevolg moet word wanneer verandering geïmplimenter moet word, is onderworpe aan sekere fases. Om blindelings alle bestaande prosesse en waardes te wil verander, sal ongetwyfeld met baie teëspraak en ongelukkigheid begroet word. Kulturele versperrings is van die belangrikste redes waarom veranderings nie sonder probleme kan plaasvind nie.

Dit sou waarskynlik lonend vir die skoolhoof wees om sy personeel ten nouste te betrek by die besluitnemingsproses sodat hulle medeverantwoordelikheid vir die verandering kan aanvaar.

6.5 SLOTOPMERKINGS

Die onderwys word allerweë beskou as een van daardie besondere lewensterreine wat 'n sleutelrol te vervul het in die verwesenliking van talle inwoners van hier te lande se hoop en verwagtinge vir 'n voorspoedige toekoms.

Dit is dan ook belangrik dat daar mettertyd aan die meeste van die haalbare verwagtinge wat gekoester word, voldoen sal moet word. Op onderwysgebied sal dit slegs moontlik wees as besef word dat leë woorde, waarvoor sekere politici tog so lief is, die onderwys nie vër gaan bring in die noodsaaklike rekonstruksie daarvan nie. Harde, toegewyde werk en effektiewe bestuur deur alle rolspelers in die onderwys, is nou noodsaaklik om te verseker dat 'n onderwys- en leerkultuur so spoedig moontlik in al ons onderwysinrigtings weer in ere herstel sal word.

Die aftakeling van 'n gesonde onderwys- en leerkultuur het veral in onderwysinrigtings in Swart gemeenskappe voorgekom. Dit het geskied omdat hulle in die rasgebaseerde onderwysstelsel 'n instrument gesien het in hul stryd teen 'n diskriminerende staatkundige stelsel (Anon, Junie 1994:1).

Die bydrae van skoliere en studente in die aftakeling van rassessekiedings in die gemeenskap, het veral sedert die Soweto-opstand van 1976 in belangrikheid toegeneem. Die deelname van die Swart jeug aan die sogenaamde bevrydingstryd het egter die las op die betrokke onderwysers en leerlinge verhoog en het sonder twyfel op die lange duur die onderwys- en leerkultuur in talle onderwysinrigtings ernstig benadeel. Dit is dan teen hierdie agtergrond wat alle belanghebbenes in die onderwys alle krane sal moet oopdraai om te verseker dat sulke verdere optredes in die kiem gesmoor moet word. Hierin kan die doeltreffende bestuur van arbeidsverhoudinge 'n kardinale rol in die onderwyssisteem speel.

Gesonde implementering van onderlinge verhoudinge in die arbeidsisteem kan hierdie proses van herstrukturering baie versnel. Orde en stabiliteit in die klaskamer en op die skoolterrein moet so gou moontlik herstel word.

Om in hierdie verwarde wêreld wat beslis 'n invloed op die gemoedere van ons kinders moet hê, 'n wêreld wat mank gaan aan orde, dissipline en respek vir die lewe, nogtans kinders perspektief te gee vir lewenswaardes, word 'n al hoe groter uitdaging vir die krimpande onderwyskorps en word die las op die individuele onderwyser al hoe groter.

Die navorser glo nie dat dit moontlik is om werklik te kan bepaal watter kardinale rol die skool, en spesifiek die geroepe onderwyser het om te

vervul in die skepping van 'n harmonieuse samelewingsorde vir die toekomstige Suid-Afrika nie. Daar word aanvaar dat die onderwys, saam met die ouerhuis en die Kerk, die terrein is waar gesindhede gekweek kan word, waar selfrespek en respek vir ander gevorm word, waar liefde vir die eie en die eie van andere uitgeskerp moet word. Die kind moet ook tot diepe besef gebring word dat die vertikale verhouding met God die alfa en die omega is vir sinvolle horisontale verhoudinge met jou medemens.

Te midde van baie veranderinge wat reeds in die onderwys plaasgevind het en nog gaan plaasvind, is daar een onveranderlike, een konstante faktor wat steeds vir elke onderwyser die uiteindelijke doelwit moet bly, naamlik 'n eerlike strewe om van die klaskamer 'n vreugdekamer te maak wat toekomstgerig is; 'n ewigheidskamer met as hoogste beloning die ontvangs van 'n kroon uit die hand van die grootste Onderwyser, terwyl die refrein in jou ore weerklink: "Mooi so, oor min was jy getrou, oor baie sal ek jou aanstel".

BIBLIOGRAFIE

ANON. 1994. Inligtingstuk insake die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys (Wet 146 van 1993). *Die Vrystaatse Onderwyser*, 6:19, Junie.

ANON. 1994. Raad vir Arbeidsverhoudinge in die Onderwys: n Spel met nuwe reëls. *Die Vrystaatse Onderwyser*, 3:1, Maart.

ANON. 1995. Witskrif oor Onderwys. *Die Vrystaatse Onderwyser*, 3:6, Maart.

BADENHORST, D.C. 1986. Skoolbestuur: die rol en taak van die onderwyser. HAUM. Pretoria.

BARRETT, E., RHODES, E., BEISHON, J. 1982. Industrial relations and the wider society. Collier MacMillan. London.

BENDIX, B. 1988. South African industrial relations of the eighties. Clyson Printers. Cape Town.

BENDIX, S. 1989. Industrial Relations in South Africa. Juta. Cape Town.

BOTHA, S.P. 1983. Dynamic changes in Labour Relations in South Africa. *South African Journal of Labour Relations*. 7(1):5-12 March.

BONNER, P. 1983. Independent trade unions since Wiehahn. *South African Labour Bulletin*, 8(No 4):16-36.

CAMPBELL, J.P. 1970. Management Behaviour, Performance and Effectiveness, McGraw-Hill. New York.

CARGILL, J. 1992. Behind black empowerment: Principles and practice still elude agreement. *Finance Week*. (18-22). 23-29 April.

COCKERAM, G.C. 1986. Konflik as 'n integrerende deel van arbeidsverhoudinge: 'n bedryfsosiologiese gevallestudie by 'n munisipale owerheid. (MA-verhandeling: UOVS). Bloemfontein.

COETZEE, L.D. 1989. Bestuur van weerstand is onontbeerlik. *Finansies en Tegniek*. Mart 23-25.

COETZEE, S. duP. 1993. Die invloed van die makro omgewing op Arbeidsonrus in Ontwikkelingstreek J. (MA-verhandeling: PU vir CHO). Potchefstroom.

CRUTZMAN, P. 1987. Childrens creative response to conflict programmes. New York.

DE VRIES, C.G. 1989. Plek van Pedagogiese toekomskunde binne die Opvoedkunde. *South African Journal for Education*. 9(4): 655-660

DU TOIT, M.A. 1971. Vakbondontwikkeling en -beleid in Suid Afrika. Universiteit van Stellenbosch. Stellenbosch.

FARREL, J.D. 1977. Arbeidsbetrekkinge: 'n nuwe wetenskap? Aspekte van arbeidsbetrekkinge (1 - 32). Junie.

FINNEMORE, M. & VAN DER MERWE, R. 1987. Introduction to Industrial Relations in South Africa. Lexicon. Isando.

GARBER, L.O. & MICKEN, C.M. 1987. The law and the teacher. Pennsylvania. Danville. Illinois.

GOUWS, P.A. 1986. Arbeidsverhoudinge in Suid Afrika. J.L. van Schaik. Pretoria.

GRAAF, J.M.J. deW. 1992. Onderhandelingsstrategieë vir Bestuur in die jare negentig. (MA-verhandeling: PU vir CHO). Potchefstroom.

JICK, T.D. 1993. Managing change: cases and concepts. Irwin. Boston.

JONES, R.A. 1984. Collective Bargaining in South Africa. MacMillan. Johannesburg.

JORDAAN, D. 1993. Konflik en geweld as determinante van arbeidsonrus by n voedselvervaardigingsonderneming. (PhD.-proefskrif: PU vir CHO). Potchefstroom.

KALTEFLEITER, W. & SCHUMACHER, U. 1994. Constitutional Engineer as an instrument for conflict management in societies with changing cultures. (In Nieumeijer, L. & du Toit, R., ed. Multicultural conflict management in changing societies). HSRC. Pretoria. p110.

KROON, J. red. 1995. Algemene Bestuur. Kagiso Tersiër. Pretoria

LANDMAN, J.P., NEL, P. & VAN NIEKERK, A. 1988. Wat kom na apartheid? Jong Afrikaners aan die woord. Southern. Johannesburg.

LEBEDEVA, M.M. 1994. Conflict management in changing societies: reflection from the Russian experience. (In Nieuwmeijer, L. & du Toit, R. ed Multicultural conflict management in changing societies). HSRC. Pretoria. p 229-331.

LEVY. A. 1982. Industrial relations and labour law. Levy and Associates. Johannesburg.

MALAN, J. 1994. Educating multicultural South Africans for mutual understanding and constructive interaction. (In Nieuwmeijer ,L. & du Toit, R. ed Multicultural conflict management in changing societies). HSRC. Pretoria. p327-330.

MARGERISON, C.J. 1979. What do we mean by industrial relations? A behavioural science approach. *British Journal of Industrial Relations*. (3:274). February.

MENNOMITE CENTRAL COMMITTEE. 21989. Children getting to yes. Conciliation quarterly newsletter. 8(4):1-12

MERTON, R.K., BROOM, L. & COTTRELL, L.S. 1965. The study of occupations. Sociology today. Haper & Row. New York.

MOKAE, G. 1993. Comment on lecture by Weiner. Development and democracy. Development Strategy and Policy Unit. Urban Foundation. Johannesburg.

MOLLER, T. & VENTER, J.A. 1993. SA Tydskrif vir Opvoedkunde. Maart 23-25.

NEL, P.S. & VAN ROOYEN, P.H. 1985. Worker representation in practice in South Africa. Academica. Cape Town.

NIEUWMEIJER, L. & DU TOIT, R. 1994. Multicultural conflict management in changing societies. HSRAC. Pretoria.

POPENOE, D. 1980. Sociology, Prentice-Hall. New York.

RAMAJOE, M. 1994. Closing the gap of understanding between levels of the organisation structure. (In Nieuwmeijer, L. & du Toit, R. ed Multicultural conflict management in changing societies). HSRC. Pretoria.

REES, A. 1977. The economics of trade unions. Chigago: University of Chigago Press.

SALAMON, M. 1987. Industrial Relations: theory and practice. Prentice-Hall. London.

SAN FRANCISCO COMMUNITY BOARD CENTRE FOR POLICY AND TRAINING. 1987. Conflict resolution: a secondary school curriculum. San Fransisco.

SHIPPMAN, M.D. 1968. Socioloty of the school. Longman Group. London.

SLABBERT, J.A. 1987. Vakbondwese en arbeidsverhouding. Digma. Roodepoort.

SLABBERT, J.A. 1991. Inleiding tot arbeidsverhoudinge bestuur. Digma. Pretoria.

SLABBERT, J.A., PRINSLOO, J.J. & BACKER, W. 1992. Managing Industrial Relations in South Africa. Pretoria. Digma.

SLATER, L. & DU PLESSIS, P.G.W. 1988. Hervorming in Suid Afrika. Johannesburg. Rau sentrum vir die ondersoek na revolusionêre bedrywighede.

SMIT, P. & BOOYSEN, J.J. 1981. Swart verstedeliking, proses, patroon en strategie. Pretoria. UP. Die Instituut vir Plurale samelewings.

SUID AFRIKA. 1956. Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 28 van 1956). Pretoria. Staatsdrukker.

SUID AFRIKA. 1993. Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys (Wet 146 van 1993). Pretoria. Staatsdrukker.

UNIVERSELE DEKLARASIE VAN MENSEREGTE. 1979. Everyone s United Nations. United Nations. New York.

VAN DER BERG, G.C. 1993. Onderhandeling: teorie, strategie en vaardighede. (Lesing gelewer vir skoolhoofde aan sekondêre skole in die Oranje Vrystaat). Bloemfontein. (Ongepubliseer).

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & THERON, A.M.C. 1993. South African Journal for Education, 13(2). March.

VAN HEERDEN, M.W. 1990. Die veranderende rol van die Vakbondwese in die RSA sedert 1979. DPhil-proefskrif. PU vir CHO. Potchefstroom.

VAN WYK, C de W. 1984. Die Sosiale verantwoordelikheid van die Bedryfsonderneming met betrekking tot Aftredingsproblematiek. M Com-verhandeling. PU vir CHO. Potchefstroom.

VAN WYK, C de W. 1990. Die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek. D.Com-proefskrif. PU vir CHO. Potchefstroom.

VAN WYK, J.G. 1981. Onderwysreg vir die onderwyser. Academica. Pretoria.

VOORGESTELDE MENSEREGTEAKTE VAN DIE SUID AFRIKAANSE REGSKOMMISSIE. 1991. Interimverslag oor groeps- en menseregte. Projek 58. Pretoria. Staatsdrukker.

WEINER, M. 1993. Affirmative Action. The international experience. Development and Democracy. (4). Johannesburg. Development strategy and policy unit. Urban Foundation.

WIEHAHN, N.E. 1982. Die volledige Wiehahn-verslag. Johannesburg. Lex Patria. Johannesburg.

WIEHAHN, N.E. 1977. Ouid hoe appellabimus? Labour relations or industrial relations? Aspekte van arbeidsbetrekkings. Pretoria. Junie.

ZALTMAN, R. & DUNCAN, M. 1977. Strategies for planned change. London. Wiley.