

WERKNEMERSDEELNAME IN DIE PRAKTISERING VAN ARBEIDSVERHOUDINGE

deur

Pierre Calitz
Magister Commercii

Proefskrif goedgekeur vir die graad

PHILOSOPHIAE DOCTOR

in die
Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe
(Departement Bedryfsosiologie)

van die
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys
(Vaaldriehoek kampus)

Promotor: Prof. C de W van Wyk

Vanderbijlpark
November 1996

1996

Opgedra aan my pa,

Gert Hendrik Hermanus (Tollie) Calitz

wat in 1996 tragies vermoor is

VOORWOORD

Na afhandeling van hierdie navorsing, betuig ek my hoogste dank aan my Skepper vir die krag, vermoë en talente wat Hy aan my geskenk het en al die seëninge wat ek en my gesin ontvang. Graag spreek ek my opregte dank en waardering teenoor die volgende persone en instansies uit:

- * My promotor, Prof. C. de W. van Wyk vir die voorreg om hierdie navorsing onder sy leiding te kan voltooi.
- * My vrou René, vir haar liefde en ondersteuning.
- * My kinders Jean-Pierre en Rozanne, vir hulle begrip en liefde.
- * Mev. la Esterhuizen van die departement Afrikaans van die PUCHO (Vaaldriehoekskampus) vir die noukeurigheid met die Afrikaanse taalkundige versorging.
- * Die Statistiese Konsultasiediens van die PUCHO (Vaaldriehoekskampus) vir die hulp en leiding met die ontwikkeling van die vraelys en die verwerking van die navorsingsbevindings.
- * Die personeel van die Ferdinand Postma-biblioteek wat op kenmerkende wyse advies en hulp verleen het.
- * My ouers, deur wie se volgehoue belangstelling, liefde en steun ek in staat gestel is om my akademies tot hier te bekwaam.
- * My kollega en vriend, mnr Cobus Louw vir sy morele ondersteuning en hulp met die ontwikkeling van die vraelys.
- * My werkgewer en in die besonder, mnr Johan Furter, vir sy leiding, begrip en ondersteuning.
- * Mevv. Sita Hugo, Elna Gouws en Tania Moolman wat die tikwerk behartig het.
- * Mevv. Mary-Ann Oswald en Hettie van der Colf wat behulpsaam was met die nagaan en tegniese versorging van die proefskrif.

Vanderbijlpark

November 1996

INHOUD

Voorwoord	I
Inhoudsopgawe	ii
Lys van bylae	x
Lys van figure	xi
Lys van tabelle	xv

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	Inleiding en uiteensetting van probleem	1
1.2	Doel van die studie	5
1.3	Metode van ondersoek	5
1.4	Empiriese ondersoek	6
1.5	Begripsomskrywings	8
1.5.1	Arbeidsverhoudinge	8
1.5.2	Werknemersdeelname	15
1.6	Ontplooiing van inhoud	20

HOOFSTUK 2

DIE IMPAK VAN DIE ONTWERP VAN 'N ONDERNEMING OP WERKNEMERSDEELNAME

2.1	Inleiding	22
2.2	'n Onderneming	26
2.3	Ondernemingstrukture	27
2.4	Organisasieteorie	29
2.5	Historiese ontwikkeling van organisasieteorie	31
2.6	Klassieke skool van denke : klassieke organisasieteorieë	34
2.6.1	Wetenskaplike bestuur	35
2.6.2	Administratiewe organisasieteorie	37
2.6.3	Burokratiese organisasieteorie	38
2.7	Die rol van klassieke teorie in die voorsiening van die strukturele anatomie van ondernemings	40
2.8	Menslike verhoudingskool	42
2.8.1	Hawthorne studies	42
2.9	Menslike hulpbronteorieë	45
2.9.1	Douglas McGregor en Teorie X/Teorie Y	47
2.10	'n Vergelyking tussen die basiese aannames wat deur die klassieke skool, menslike verhoudingskool en menslike hulpbronskool gehuldig word	51
2.11	Rensis Likert se vier tipes ondernemings	52

2.12	Inligting- en besluitnemingskool	54
2.13	Warren Bennis en die komende dood van burokrasie	56
2.13.1	Burokratiese versus netwerkonternemings	58
2.13.2	Fundamentele verskille tussen die netwerktipe onderneming en 'n burokratiese onderneming	59
2.14	March en Simon se teorie van organisasie-ekwilibrium (balansteorie)	61
2.15	Die sentrale rol van die werkgroep - Likert se oorvleuelende groepteorie	62
2.16	Rolteorie	64
2.16.1	Die begrip rol	65
2.16.2	Rolgedrag	68
2.16.3	Rolkonflik	71
2.16.3.1	Meganismes vir die hantering van rolkonflik	73
2.16.4	Verskillende tipes rolle	74
2.16.4.1	Leierrolle	74
2.16.4.2	Groepaakrolle	74
2.16.4.3	Groepsmotiverings- en instandhoudingsrolle	75
2.16.4.4	Individuele ego-rolle	75
2.17	Sisteemteorie	76
2.17.1	Die Homansmodel	76
2.17.2	Die Tavistock sosiotegniese model en oop sisteme	77
2.17.3	Geslote en oop sisteme	80
2.17.4	Eienskappe van 'n oop sisteem	82
2.17.5	Kompleksiteit van sisteme : Boulding se konsep van sisteemvlakke	84
2.17.6	Aard van sosiale sisteme	86
2.17.7	Komponente van 'n sosiale sisteem	87
2.17.8	Die subsisteme binne die onderneming as 'n oop sisteem	87
2.17.9	Arbeidsverhoudingsubsisteem	92
2.18	Gebeurlikheidsbenadering	95
2.18.1	Die rol en effek van die omgewing op organisasiestrukture	96
2.18.2	Belangrikheid van tegnologie in die bepaling van 'n wenslike struktuur vir 'n onderneming	97
2.18.3	Die impak van grootte op organisasieontwerp	99
2.19	Ondernemings as politieke arenas	99
2.20	Samevatting	102

HOOFSTUK 3

WERKNEMERSDEELNAME

3.1	Inleiding	104
-----	-----------	-----

3.2	Voordele verbonde aan die praktisering van werknemersdeelname	106
3.3	Nadele verbonde aan die praktisering van werknemersdeelname	109
3.4	Vlakke van werknemersdeelname	110
3.5	Direkte en indirekte werknemersdeelname	114
3.6	Vorms van werknemersdeelname	116
3.6.1	Uitruil van inligting tussen bestuur en werknemers	120
3.6.2	Voorstelle-skema	121
3.6.3	Werknemersrade en komitees	122
3.6.4	Kwaliteitskringe	123
3.6.5	Werknemersdeelname deur middel van affiniteitsgroepe	126
3.6.5.1	Eienskappe van affiniteitsgroepe	127
3.6.5.2	Die wyse waarop affiniteitsgroepe voortdurend verbetering verleen aan 'n onderneming se effektiwiteit	127
3.6.6	Werknemersdeelname in programme wat daarop gemik is om die kwaliteit van die werklewe in ondernemings te verbeter (Quality of Work Life)	128
3.6.6.1	Hackman se pos-eienskapmodel	130
3.6.7	Winsdelingskemas (Groepsgebaseerde vergoedingskemas)	132
3.6.8	Werknemersverteenvoording by die raad van direkteure van 'n onderneming	136
3.6.9	Werknemers as eienaars van ondernemings	137
3.6.10	Werkplekforums	138
3.6.10.1	Die instelling van 'n werkplekforum in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge (Artikel 80)	139
3.6.10.2	Algemene werksaamhede van 'n werkplekforum wat in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge (Artikel 79) ingestel is	141
3.6.10.3	Vergaderings van die werkplekforum wat in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge (Artikel 83) ingestel is	141
3.6.10.4	Oorlegpleging met 'n werkplekforum wat in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge ingestel is en die besondere aangeleenthede waaroor oorleg gepleeg moet word (vervat in Artikels 84 en 85)	143
3.6.10.5	Gesamentlike besluitneming met 'n werkplekforum wat in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge (Artikel 86) ingestel is	144
3.6.10.6	Openbaarmaking van inligting aan 'n werkplekforum wat in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge (Artikel 89) ingestel is	145

3.6.10.7	Voltydse lede van 'n werkplekforum	146
3.6.10.8	'n Kritiese evaluering van werkplekforums wat in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge deur 'n verteenwoordigende vakunie in 'n werkplek afgedwing kan word	146
3.7	Veldsman en Harilall se model vir werknemersdeelname	147
3.7.1	Invoere	148
3.7.2	Organisatoriese komponente	149
3.8	Whirlpool se werknemersdeelnamemodel - Die menslike hulpbronmodel vir werknemersdeelname	150
3.9	Werknemersdeelname - oogmerkwaliteitsmodel vir die versekering van 'n onderneming se kompeterende voordeel	152
3.10	Onderskeid tussen werknemersdeelname en bemagtiging van werknemers	154
3.11	'n Prosesmodel van bemagtiging	159
3.12	Vroom/Yetton/Jago model vir die identifisering van die omstandighede wanneer groepdeelname in besluitneming verkry moet word	161
3.13	Vereistes vir die suksesvolle implementering en praktisering van werknemersdeelname in 'n onderneming	165
3.14	Die impak wat vakunies op die praktisering van werknemersdeelname uitoefen	169
3.15	Die verwantskap tussen werknemersdeelname en omset van werknemers in 'n onderneming	172
3.16	Samevatting	174

HOOFSTUK 4

GROEPSDINAMIKA

4.1	Inleiding	176
4.2	Definisie van groepe	178
4.2.1	'n Groep in terme van persepsie	178
4.2.2	'n Groep in terme van organisasie	179
4.2.3	'n Groep in terme van motivering	179
4.2.4	'n Groep in terme van interaksie en kommunikasie	179
4.3	'n Geïntegreerde model vir groepvorming en -ontwikkeling	181
4.4	Tipes groepe in 'n onderneming	182
4.4.1	Formele groepe	182
4.4.2	Informele groepe in ondernemings	183
4.5	Voordele en nadele van informele groepe in 'n onderneming	185
4.5.1	Voordele verbonde aan informele groepe	185
4.5.2	Nadele van informele groepe	186
4.6	Die dinamika van groepvorming	187
4.6.1	Nabyheidsteorie vir groepvorming (Propinquity)	187

4.6.2	Teorie vir groeppvorming rakende aktiwiteite, interaksies en sentimente (gevoel)	187
4.6.3	Die balanstorie vir groeppvorming	188
4.6.4	Ruilingteorie vir groeppvorming	189
4.7	Die groeppontwikkelingsproses	190
4.7.1	Die vyf-fasemodel vir groeppontwikkeling	190
4.7.2	Jewell en Reitz se sesfasegroepp-ontwikkelingsmodel	192
4.7.3	Die gepunktueerde ewewigsmodel	196
4.8	Sommige eienskappe van groepe	197
4.8.1	Groeppstruktuur	199
4.8.2	Statushiërargie	200
4.8.3	Rolle	202
4.8.3.1	'n Klassifikasie van lede se rolle in groepe	203
4.8.3.1.1	Groeptaakrolle	204
4.8.3.1.2	Opbouings- en instandhoudingsrolle in 'n groepp	205
4.8.3.1.3	Individuele rolle in groepe	206
4.8.4	Groeppsnorme	207
4.8.5	Kohesie in groepe	212
4.8.6	Leierskap	217
4.8.7	Konflik	219
4.9	Funksies van groepe	219
4.9.1	Formele organisatoriese funksies van groepe	219
4.9.2	Sielkundige, individuele funksies van groepe	220
4.10	Groepe as oop sisteme	221
4.11	Werkverrigting in besluitnemingsgroepe met 'n diversiteit van lede	222
4.12	Groeppdink	225
4.13	Sosiale leegtl in groepe	231
4.14	Samevatting	236

HOOFSTUK 5

DIE IMPLEMENTERING EN UITBOUING VAN SELFGERIGTE WERKSPANNE AS BOUBLOKKE VAN 'N ONDERNEMING TEN EINDE TE VERSEKER DAT WERKNEMERSDEELNAME VERKRY WORD

5.1	Inleiding	238
5.2	Die sosiotegniese ontwerpsbenadering as onderbou van selfgerigte werkspanne	243
5.3	'n Basiese beskouing van 'n spangebaseerde onderneming	245
5.4	Definisie van selfgerigte werkspanne	247
5.5	Die onderskeid tussen selfgerigte werkspanne en tradisionele werkspanne in ondernemings	249

5.6	Voordele van selfgerigte werkspanne	252
5.7	Nadele verbonde aan die implementering van selfgerigte werkspanne	254
5.8	Eienskappe van suksesvolle selfgerigte werkspanne	255
5.9	Hackman se normatiewe model vir effektiwiteit van werkgroepe/selfgerigte werkspanne	256
5.10	Gereedheid van ondernemings vir die implementering van selfgerigte werkspanne	262
5.11	Beginnels vir die ontwerp van suksesvolle selfgerigte werkspanne	266
5.12	Die verwantskap tussen selfgerigte werkspanne se spantaak, spanprosesse, spanleierskap en spanvolwassenheid	271
5.12.1	Selfgerigte werkspanne se spantaak	271
5.12.2	Spanprosesse	273
5.12.3	Spanleierskap	274
5.13	Span-evolusie	276
5.14	Die rol van selfgerigte werkspanne in die praktisering van arbeidsverhoudinge	279
5.15	Die eerstevlaktoesighouer se formele arbeidsverhoudinge-rol wat deur selfgerigte werkspanne oorgeneem moet word	280
5.15.1	Die toepassing van dissipline	281
5.15.2	Die hantering van griewe	287
5.15.3	Die hantering van konflik	288
5.15.3.1	Bronne van konflik	290
5.15.3.2	Vorme van konflik	290
5.15.3.3	Die bestuur van konflik	291
5.15.4	Die kommunikasie van bestuursbesluite	294
5.15.4.1	Kommunikasiemodelle	296
5.15.4.2	Metodes om kommunikasie te verbeter	300
5.15.4.3	Formele kommunikasiestelsel vir opwaartse en afwaartse kommunikasie by die onderneming waar die ondersoek gedoen is	301
5.16	Samevatting	303

HOOFSTUK 6

BESPREKING EN ONTLEDING VAN DIE VERNAAMSTE BEVINDINGE

6.1	Inleiding	306
6.2	Navorsingsontwerp	307
6.2.1	Afbakening van die studieterrein	308

6.2.2	Meetinstrumente	309
6.2.3	Onderzoekgroep en respons	310
6.2.4	Prosedure en verwerking van vraelyste	311
6.3	Ontleding van vernaamste bevindinge	312
6.3.1	Biografiese besonderhede - Afdeling A van vraelys	312
6.3.2	Respondente se algemene indrukke van werknemersdeelname	322
6.3.2.1	Voordele verbonde aan die praktisering van werknemersdeelname	322
6.3.2.2	Bevordering van werknemersdeelname	325
6.3.3	Vlakke van werknemersdeelname	328
6.3.4	Die invloed van werknemersdeelname op arbeidsverhoudinge	332
6.3.5	Elemente wat belangrik is om te verseker dat deelname van werknemers verkry word	336
6.3.6	Vorms van werknemersdeelname	341
6.3.7	Effektiwiteit van die werknemersforum wat by die departement waar die studie onderneem is, geïmplementeer is om werknemersdeelname te bevorder	344
6.3.8	Arbeidsverhoudinge-funksies van werknemersspanne	348
6.3.9	Huidige werknemersdeelnamepraktyke en werkspan-funksionering by onderneming waar studie onderneem is	355
6.3.9.1	Werknemersdeelname in programme wat daarop gemik is om die kwaliteit van werklewe in onderneming te verbeter	355
6.3.9.2	Nakoming van Lawler se vier vereistes vir die vestiging van deelnemende bestuurspraktyke in ondernemings	358
6.3.9.3	Spansamewerking	362
6.3.9.4	Probleemoplossing in werkspanne	364
6.3.9.5	Opleiding	366
6.3.9.6	Deelnemende bestuurspraktyke	368
6.4	Samevatting	370

HOOFSTUK 7

SAMEVATTENDE BEVINDINGE, GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKINGS

7.1	Inleiding	374
7.2	Bevindinge en gevolgtrekkings	376
7.2.1	Die praktisering van werknemersdeelname binne 'n onderneming as 'n oop sisteem en die invloed van organisasieteorieë op werknemersdeelname	376
7.2.2	Voordele en nadele van werknemersdeelname	379

7.2.3	Werknemersdeelname - dinamika	381
7.2.4	Metodes om werknemersdeelname te bevorder	383
7.3	Aanbevelings	386
7.3.1	Aanvaarding van die belangrikheid van werknemersdeelname	387
7.3.2	Implementering van werklike werknemersdeelname	387
7.3.3	Die organisering van werk rondom werkspanne	388
7.3.4	Die benutting van nuwe ontwerpsbeginsels tydens ontwerp en herontwerp van ondernemings	389
7.3.5	Vestiging van kritiese elemente ter ondersteuning van werknemersdeelname	391
7.4	Slotopmerkings	392

LYS VAN BYLAE

BYLAE A	Die Vraelys	394
BYLAE B	Vraelysstatistiek	408
ABSTRACT		412
BIBLIOGRAFIE		418

LYS VAN FIGURE

Figuur 1.1	Die tripartistiese aard van arbeidsverhoudinge	12
Figuur 1.2	Die onderskeid tussen arbeidsverhoudinge op die mikro- en makrovlak	14
Figuur 1.3	Areas wat arbeidsverhoudinge in die negentigerjare beïnvloed	15
Figuur 1.4	Verbetering van ondernemings se werkverrigting deur werknemersdeelname	17
Figuur 2.1	Dinamiese spanning in ondernemings	22
Figuur 2.2	Raamwerk vir ontleding van organisasieteorie	30
Figuur 2.3	Historiese ontwikkeling van organisasieteorieë : 'n geïntegreerde model vir die ontleding van ondernemings	33
Figuur 2.4	Ondernemingspiramide : funksionele en skalaarbeginsel	41
Figuur 2.5	Spanwydte van beheer	42
Figuur 2.6	Maslow se behoefteangorde	45
Figuur 2.7	Toepaslikheid van gesag as metode om beheer uit te oefen	48
Figuur 2.8	Likert se vier tipes ondernemings	52
Figuur 2.9	Ondernemingsvorme en omgewingsbehoefte	59
Figuur 2.10	'n Onderneming as oorvleuelende groepe	63
Figuur 2.11	Betrokkenheid by meervoudige sosiale sisteme	66
Figuur 2.12	Rolverwagtinge	69
Figuur 2.13	'n Teoretiese model van veranderlikes wat by rolgedrag betrokke is	71
Figuur 2.14	Basiese elemente van 'n sisteem	78
Figuur 2.15	'n Basiese oop sisteem	81
Figuur 2.16	Die organisasie as 'n oop sisteem : die biologiese model	88
Figuur 2.17	Subsisteme van die organisatoriese sisteem	89
Figuur 2.18	Raamwerk vir die analiseer van die onderneming as 'n oop sisteem (dele waaruit sodanige onderneming saamgestel is)	91
Figuur 2.19	Tripartistiese model van arbeidsverhoudinge	92
Figuur 2.20	Raamwerk van die arbeidsverhoudingsisteem	94
Figuur 2.21	Viervoudige tabel vir ordening van tegnologiese kompleksiteit. Perrow se klassifikasie van tegnologie	98
Figuur 3.1	Werknemersbetrokkenheid as 'n funksie van 'n gegewe verspreiding van verantwoordelikheid	112
Figuur 3.2	Vlakke van werknemersdeelname	113
Figuur 3.3	Verwantskap tussen aanvullende werknemersdeelname-inisiatiewe en 'n onderneming se formele organisasiestruktuur	119

Figuur 3.4	Die wyse waarop kwaliteitskringe tot hoër produktiwiteit en werknemerstevredenheid bydra	125
Figuur 3.5	Hackman se pos-eienskapmodel	130
Figuur 3.6	Die dubbele impak van aansporingsbonusse op werknemers se motivering en werkverrigting	134
Figuur 3.7	Veldsman en Harilall se model vir werknemersdeelname	148
Figuur 3.8	Die menslike verhoudinge- en menslike hulpbronmodel vir werknemersdeelname	150
Figuur 3.9	Die werknemersdeelname - oogmerkwaliteitsmodel (WOK)	153
Figuur 3.10	'n Onderskeid tussen werknemersdeelname en bemagtiging van werknemers : 'n vergelyking tussen tradisionele en nuwe bestuursisteme	154
Figuur 3.11	Die agtdimensionele bemagtigingsmodel	157
Figuur 3.12	Die evolusie van mag : van domineer na delegeer	159
Figuur 3.13	'n Prosesmodel van bemagtiging	160
Figuur 3.14	Vroom en Jago se besluitnemingsmodel vir tydgedrewe groepsprobleme	163
Figuur 4.1	Die vier sosiologiese kriteria van 'n groep	181
Figuur 4.2	'n Model vir groepvorming en -ontwikkeling	182
Figuur 4.3	Informele groepe en Likert se verbindingspenmodel van ondernemings	184
Figuur 4.4	Die balanstorie vir groepvorming	188
Figuur 4.5	Die stadiums van groepontwikkeling	190
Figuur 4.6	Fases van groepontwikkeling	193
Figuur 4.7	Die gepunktueerde ewewigsmodel (Punctuated Equilibrium Model)	196
Figuur 4.8	Die vloei van groepsprosesse en -aksie	198
Figuur 4.9	'n Model van rolverwantskappe	203
Figuur 4.10	Faktore wat bydra tot groepskohesie en -werkverrigting	215
Figuur 4.11	Die mate waarin produktiwiteitsnorme 'n groep se produktiwiteit beïnvloed	216
Figuur 4.12	Die werkgroep as 'n oop sisteem	221
Figuur 4.13	'n Basiese model van die impak van groepsprosesse	223
Figuur 4.14	Neck en Moorhead se model vir groepdink	227
Figuur 4.15	Neck en Mans se model vir die vergelyking tussen groepdink en spandink	231
Figuur 4.16	Die Ringelmann effek	232
Figuur 4.17	'n Model van sosiale leeglê in werkgroepe	236
Figuur 5.1	'n Onvolwasse deelnemende bestuursproses in 'n onderneming	239
Figuur 5.2	'n Volwasse deelnemende bestuursproses in 'n onderneming	240

Figuur 5.3	Die basiese komponente van 'n spangebaserde onderneming	246
Figuur 5.4	Die komponente van diversiteit in die werkplek	262
Figuur 5.5	Leierskapsrol vir selfgerigte werkspanne	276
Figuur 5.6	Opgelynde grade van verantwoordelikheid teenoor basiese spandimensies	277
Figuur 5.7	Die evolusionêre groei van selfgerigte werkspanne	278
Figuur 5.8	Die rolspelers wat in 'n onderneming by die praktisering van arbeidsverhoudinge betrokke is	279
Figuur 5.9	Uytrect se geïntegreerde konflikmodel	294
Figuur 5.10	Lynvormige model vir kommunikasie	296
Figuur 5.11	Interaksiemodel vir kommunikasie	297
Figuur 5.12	Die onderhandelingsmodel	297
Figuur 5.13	Kommunikasiemodel van Swanson en Marquard	298
Figuur 5.14	Die kommunikasieproses	299
Figuur 5.15	Formele kommunikasiestelsel van die onderneming waar die ondersoek plaasgevind het	303
Figuur 6.1	Vlak in onderneming werksaam	319
Figuur 6.2	Aantal respondente wat ondergeskiktes het wat aan hulle rapporteer	320
Figuur 6.3	Spanwydte van beheer	321
Figuur 6.4	Die skep van wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemers deur die beskikbaarstelling van inligting aan werknemers	323
Figuur 6.5	Voordele aan die praktisering van werknemersdeelname	325
Figuur 6.6	Bevordering van werknemersdeelname	328
Figuur 6.7	Beperking van werknemers se deelname tot aspekte wat slegs met werknemers se eie direkte werksomgewing verband hou (vraag 23)	329
Figuur 6.8	Die invloed van werknemersdeelname op arbeidsverhoudinge ten opsigte van arbeidsvrede (vraag 34.1)	333
Figuur 6.9	Die invloed van werknemersdeelname op arbeidsverhoudinge (vraag 34)	335
Figuur 6.10	Arbeidsverhoudinge-funksies van werknemersspanne (vraag 39 - 45)	349
Figuur 6.11	Hantering van griewe deur werknemersspanne (vraag 44)	351
Figuur 6.12	Hantering van konflik deur werknemersspanne (vraag 45)	351
Figuur 6.13	Respondente se mening oor sleutelpos-eienskappe van hulle poste in die onderneming waar die studie onderneem is, in terme van Hackman se pos-eienskappemodel	356

Figuur 6.14	Nakoming van Lawler se vier vereistes vir die vestiging van deelnemende bestuurspraktyke (vraag 53 - 56)	359
Figuur 6.15	Koppeling van vergoeding aan die onderneming se resultate (vraag 56)	360
Figuur 6.16	Spansamewerking in onderneming waar die studie onderneem is (vraag 76 - 84)	362
Figuur 6.17	Probleemoplossing deur werkspanne by die onderneming waar die ondersoek geloods is (vraag 86 - 89)	365
Figuur 6.18	Opleiding	366
Figuur 6.19	Deelnemende bestuurspraktyke by onderneming waar ondersoek geloods is	369
Figuur 7.1	Ondersteunende praktyke vir werknemersdeelname	392

LYS VAN TABELLE

Tabel 1.1	Kritiese organisatoriese prosesse van werknemersdeelname	19
Tabel 2.1	'n Samevatting van die vernaamste aannames van die klassieke, menslike verhoudinge- en menslike hulpbronskool	51
Tabel 2.2	Organiese versus meganistiese sisteme	96
Tabel 3.1	'n Vergelyking tussen individuele en groepsgebaseerde intervensies om werk in 'n onderneming te verander	129
Tabel 3.2	Onderskeid tussen winsdeling en prestasiebonusse (Gain Sharing)	133
Tabel 5.1	Onderskeid tussen selfgerigte en tradisionele werkspanne	250
Tabel 5.2	Verskille tussen selfgerigte werkspanne en tradisionele vorme van werknemersdeelname	251
Tabel 5.3	Verskille tussen 'n tradisionele onderneming en 'n onderneming wat uit selfgerigte spanne opgebou is	252
Tabel 5.4	Faktore wat die effektiwiteit van selfgerigte werkspanne beïnvloed	259
Tabel 5.5	Ontwerpsdimensies vir selfgerigte werkspanne	267
Tabel 5.6	'n Tipiese spantaak van 'n selfgerigte werkspan	272
Tabel 5.7	Mees prominente dissiplinêre oortredings waarteen dissiplinêre optrede ingestel is	285
Tabel 5.8	Tipe dissiplinêre optrede wat ingestel is teen werknemers wat oortredings begaan het	286
Tabel 6.1	Ouderdomsverspreiding van respondente	313
Tabel 6.2	'n Opsomming van respondente se geslag, huwelikstatus, ras en hoogste kwalifikasies	314
Tabel 6.3	Afdelings waar respondente werksaam is	316
Tabel 6.4	Aantal diensjare wat die respondente by die onderneming werksaam is	317
Tabel 6.5	Aantal jare wat respondente in hulle huidige poste werksaam is	317
Tabel 6.6	Posbenamings van respondente	318
Tabel 6.7	Benutting van deelname om lidmaatskap van werknemers in vakunies te verhoed (vraag 24)	327
Tabel 6.8	Verskillende vlakke waar werknemers se betrokkenheid binne 'n onderneming verkry moet word (vraag 33)	330
Tabel 6.9	Vlakke van werknemersdeelname in die onderneming waar die studie onderneem is	331
Tabel 6.10	Elemente wat belangrik is om te verseker dat deelname van werknemers verkry word, in volgorde van belangrikheid	337

Tabel 6.11	Vertroue tussen bestuur en werknemers by onderneming waar ondersoek geloods is (vraag 59)	338
Tabel 6.12	'n Vergelyking tussen bestuur se siening teenoor dié van werknemers oor die vertroue wat in die onderneming waar die ondersoek geloods is, tussen bestuur en werknemers heers (vergelyking tussen vraag 15 en 59)	339
Tabel 6.13	'n Vergelyking tussen respondente wat aangedui het dat daar wedersydse vertroue heers se siening oor die vertroue tussen bestuur en werknemers, teenoor respondente wat aangedui het dat daar nie wedersydse vertroue is nie (vraag 35 B1 en 59)	340
Tabel 6.14	Die vorms van werknemersdeelname wat gebruik kan word om dit te bevorder, in volgorde van belangrikheid	342
Tabel 6.15	Effektiwiteit van die werknemersforum wat by die departement waar die studie onderneem is, geïmplementeer is om werknemersdeelname te bevorder	345
Tabel 6.16	'n Vergelyking van die lede van die werknemersforum teenoor nielede se siening oor die effektiwiteit van die werknemersforum (vergelyking tussen vraag 37 en 38)	347
Tabel 6.17	Die toepassing van dissipline deur werknemerspanne (vraag 39)	350
Tabel 6.18	'n Vergelyking tussen kwalifikasies en seleksie tydens personeelvermindering (vergelyking tussen vraag 4 en vraag 40)	354
Tabel 6.19	Terugvoer oor effektiwiteit van werk (vraag 49)	358
Tabel 6.20	'n Vergelyking tussen bestuur en werknemers se siening oor die koppeling van hulle vergoeding aan die onderneming se resultate (vergelyking tussen vraag 15 en 56)	361
Tabel 6.21	Spanlede se kennis en vaardighede ten opsigte van nuwe tegnologie (vraag 74)	368

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING EN UITEENSETTING VAN PROBLEEM

Werknemersdeelname is volgens Anstey (1990:1) 'n wêreldwye tendens wat in verskeie vorme in die meeste geïndustrialiseerde lande voorkom. Cordowa (1982:126) wys daarop dat alhoewel skemas vir werknemersdeelname aanvanklik hulle ontstaan te danke het aan die verdeling van rykdom ten tye van ekonomiese groei, hierdie skemas eers werklik hulle beslag gekry het in moeiliker ekonomiese tye toe daar op oorlewing en werksekuriteit gefokus moes word.

Die ministeriële regstaakspan wat gedurende 1994, na goedkeuring deur die Suid-Afrikaanse Kabinet in die lewe geroep is om Suid-Afrika se arbeidswette te hersien, het weens die voordele verbonde aan werknemersdeelname 'n voorstel gemaak dat laasgenoemde deur middel van wetgewing in Suid-Afrika afgedwing moes word. Die rede hiervoor is gedurende Januarie 1995 deur die taakspan in 'n verduidelikende memorandum uiteengesit (Industrial Law Journal, Volume 16, No 2, 1995).

Grootskaalse herstrukturering van Suid-Afrikaanse ondernemings is volgens die ministeriële taakspan nodig om Suid-Afrika in staat te stel om in internasionale markte te kan meeding. Die taakspan waarsku ook dat die antagonistiese aard van Suid-Afrika se huidige stelsel rakende arbeidsverhoudinge die moontlikheid van herstrukturering beperk.

Hierdie voorstel van werknemersdeelname deur middel van werkplekforums is deur die Parlement aanvaar en in die Wet op Arbeidsverhoudinge nommer 66 van 1995 (hierna die wet genoem) vervat.

Alhoewel daar nie 'n outomatiese verpligting op ondernemings geplaas word om werkplekforums te stig nie, bepaal die wet dat 'n geregistreeerde vakunie wat meer as 50 persent van die werknemers in 'n werkplek verteenwoordig, by die Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie (hierna die kommissie genoem) aansoek kan doen vir die instelling van 'n werkplekforum. Die wyse waarop die werkplekforum saamgestel sal word, sowel as die werking daarvan, kan deur middel van 'n ooreenkoms tussen die betrokke partye vasgestel word, in welke geval die bepalings van die wet nie van toepassing sal wees nie. By gebrek aan sodanige ooreenkoms moet die kommissie egter die bepalings wat in die wet vervat is van toepassing maak en 'n werkplekforum in ooreenstemming hiermee instel. Hierdie wet bepaal onder meer dat sekere aspekte nie deur die onderneming verander/geïmplementeer mag word, alvorens dit nie met die werkplekforum ooreengekom is nie. Geskille oor hierdie aspekte kan na arbitrasie verwys word, wat egter 'n dilemma vir die partye kan skep, aangesien 'n buitestander besluite oor interne aangeleenthede namens die partye kan neem.

'n Lys van aspekte waaroor met die werkplekforum gekonsulteer moet word, is ook in die wet vervat. 'n Verdere saak wat in die wet voorkom, is dat daar 'n verpligting op ondernemings geplaas word om sekere inligting aan die werkplekforum te voorsien.

Baie onsekerheid bestaan tans by werkgewers en vakunies oor die impak wat die ingrypende verandering ten opsigte van werknemersdeelname op arbeidsverhoudinge op die mikro- sowel as makrovlak gaan meebring.

Summers (1995:807) is van mening dat die sukses van werkplekforums beïnvloed gaan word deur die mate waarin onderhandeling oor aspekte waar 'n verdeling moet plaasvind (ekonomiese faktore), geskei kan word van die oplossing van werkplek- en produktiwiteitsverwante aspekte.

Onderhandelinge tussen werkgewers en werknemers oor die verdeling van ekonomiese faktore, soos byvoorbeeld salarisverhogings, het 'n inherente vyandige karakter, aangesien die partye van hulle mag deur middel van stakings en uitsluitings gebruik kan maak om die voordeligste posisie te beding. Deelname rakende aspekte waarin dié partye 'n belang het, soos die voortbestaan van die onderneming om werksekuriteit te beskerm, is baie moeiliker indien 'n gees van vyandigheid samewerking kan beïnvloed.

Lande soos Duitsland en Swede het daarin geslaag om onderhandeling oor die verdeling van ekonomiese faktore van die werkplek self te verwyder, deur 'n verpligting op gesentraliseerde onderhandeling te plaas. Deelname op die werkvloer self vind dus in 'n atmosfeer van wedersydse afhanklikheid tussen die partye plaas, en groot suksesse word in voorgenoemde lande deur middel hiervan verseker.

Die feit dat geen verpligting in die Suid-Afrikaanse arbeidsbestel op werkgewers en werknemers geplaas word om op 'n gesentraliseerde vlak te onderhandel nie, voorsien probleme, aangesien daar nie 'n onderskeid gemaak word tussen deelname rakende aspekte wat inherent 'n groter konflikpotensiaal het, en aspekte ten opsigte waarvan albei partye by deelname kan baat nie.

'n Verdere probleem wat met die nuwe arbeidsverhoudingebestel voorsien word, is die feit dat vakunies en die erkenning van vakunies, nie deur die daarstelling van werkplekforums ontnem word nie. Dit bring dus mee dat twee oorvleuelende kanale van werknemersverteenvoording geskep word, naamlik kontak deur middel van die vakunie alleen én deur middel van werkplekforums, indien vakunies wel aan die gestelde vereistes vir die daarstelling van werkplekforums voldoen.

Minderheidsvakunies word ook in hierdie verband geraak omdat werkplekforums nie deur hulle afgedwing sal kan word nie, tensy twee of meer vakunies wat as geheel 50 persent van die werksmag verteenwoordig, 'n werkgewer gesamentlik om die daarstelling van 'n werkplekforum nader.

Daar is ook geen verpligting op werkgewers om self werkplekforums te stig nie. Dit bring mee dat deelname in ondernemings waar daar nie meerderheidsvakunies betrokke is nie, op 'n vrywillige basis sal plaasvind.

Wetgewing wat ingestel gaan word om werknemersdeelname in ondernemings te probeer vestig, voorsien wel probleme, maar ten spyte hiervan word die wenslikheid of belangrikheid hiervan in die praktisering van arbeidsverhoudinge nie bevraagteken nie.

Werknemersdeelname kan 'n belangrike bydrae lewer om billike arbeidsverhoudinge te verseker sowel as om produktiwiteit in ondernemings te verbeter. Voorts kan dit ook 'n bydrae lewer om werknemerstevredenheid en werknemers se gevoel van eienaarskap te verhoog.

Ten spyte van die voordele verbonde aan werknemersdeelname, bestaan daar tans nog baie onsekerheid oor die waarde daarvan en metodes wat geïmplementeer moet word om werklike deelname tot op die laagste vlakke in 'n onderneming te verseker. Die probleem wat 'n studie soos die onderhawige regverdig, is dus dat ondernemings nog nie werklik die waarde van deelname benut nie en dat daar onsekerheid is oor die wyse waarop deelname verseker kan word. 'n Onderzoek moet dus gedoen word na moontlike implementeringsmetodes en die skep van gunstige omstandighede of 'n klimaat om werklik volle deelname te bewerkstellig.

1.2 DOEL VAN DIE STUDIE

In die lig van voorafgaande probleemstelling is die hoofdoel van hierdie studie om te bepaal watter meganisme in 'n onderneming geïmplementeer moet word om werknemersdeelname te bevorder.

Ter ondersteuning van die primêre doel van die ondersoek het hierdie studie ook ten doel om die volgende verbandhoudende en ondersteunende aspekte ten opsigte van werknemersdeelname te ondersoek, naamlik :

- * Enkele teoretiese perspektiewe en benaderings ten opsigte van werknemersdeelname.
- * Die wenslikheid daarvan om selfgerigte werkspanne as vorm van werknemersdeelname te vestig en die groepsdinamika hieraan verbonde.
- * Die arbeidsverhoudinge-rol van selfgerigte werkspanne.
- * Die rol van kommunikasie.

1.3 METODE VAN ONDERSOEK

Die navorser het gedurende hierdie studie eerstens 'n deeglike teoretiese oriëntering ten opsigte van die relevante aspekte (kyk paragraaf 1.2) verkry. Die primêre fokus is geplaas op deelname en prosesse wat deelname ondersteun. Daar is ook tydens hierdie teoretiese oriëntering gefokus op die groepsdinamika verbonde aan werkspanne binne ondernemings. 'n Ontleding van selfgerigte werkspanne is vervolgens gedoen.

1.4 EMPIRIESE ONDERSOEK

'n Empiriese ondersoek met die literatuurstudie as basis is gedoen, aan die hand daarvan dat die relevante aspekte deeglik op alle vlakke (werknemers- en bestuursvlak) van 'n bepaalde departement in 'n chemiese onderneming getoets is. Daar is van vraelyste en ongestruktureerde onderhoude gebruik gemaak. Die rede waarom die ondersoek slegs by een onderneming gedoen is, word soos volg uiteengesit :

- * Die navorser is by die onderneming werksaam en toegang kon dus effektief verkry word.
- * Die resultate van die ondersoek kan tot voordeel van die onderneming gebruik word.

Aangesien die teikenpopulasie waar die ondersoek onderneem is nie te groot is nie en die persone nie geografies wydversprei is nie, is daar deur die navorser besluit om nie van steekproewe gebruik te maak nie, maar om die vraelys aan die hele teikenpopulasie beskikbaar te stel (kyk paragraaf 6.2).

Daar is in 'n mindere mate ook van persoonlike onderhoude gebruik gemaak, wat 'n baie effektiewe metode is om data in te samel, veral omdat 'n onderhoudvoerder dadelik onverwagte reaksies op sekere vrae kan opvolg. Nieverbale reaksies kan ook waargeneem word. Babbie (1990:187) heg waarde aan die onderhoud as metode om inligting in te samel, omdat die onderhoudvoerder en proefpersoon tydens die onderhoud van aangesig tot aangesig is.

Die hoofvoordeel verbonde aan onderhoude is egter volgens die navorser die buigsaamheid daarvan. Hierdie siening word deur Bailey (1982:182) ondersteun, wat ook van mening is dat die tyd om response te ontvang, korter is tydens onderhoude as wat die geval met vraelyste is. Daar is egter ook nadele aan onderhoude verbonde. Mulder (1994:15) wys in hierdie verband spesifiek daarop dat persoonlike onderhoude baie tydrowend is, en daarom beperk dit die hoeveelheid persone waarmee onderhoude gevoer kan word. Die persoon kan ook geïnhibeer voel en gevolglik nie sy ware gevoelens openbaar nie. Om hierdie rede het die navorser slegs van onderhoude gebruik gemaak om inligting rakende sekere aspekte van die onderneming waar die ondersoek geloods is, te bekom.

Daar is tydens hierdie studie van vraelyste gebruik gemaak omdat dit 'n baie effektiewe metode is om 'n groot hoeveelheid data relatief vinnig van mense te bekom. Verder kan die inligting wat deur vraelyste bekom is, vir statistiese analise gebruik word.

Vraelyste bied ook ander voordele, waarvan sommige deur Bailey (1982:156) geïdentifiseer is, naamlik :

- * Besparing van geld.
- * Besteding van minder tyd as in die geval van onderhoude.
- * Die vraelys kan ingevul word wanneer dit die proefpersoon pas.
- * Vertroulikheid.
- * Gestandaardiseerde bewoording.
- * Geen persoonlike vooroordeel aan die kant van die onderhoudvoerder nie.

Die metode van ondersoek word in meer detail in hoofstuk ses bespreek.

1.5 BEGRIPSOMSKRYWINGS

In hierdie studie kom 'n paar begrippe voor wat, alhoewel dit redelik algemeen bekend is, omskryf word om die interpretasie daarvan te bevestig en enige onsekerheid en verwarring oor die betekenis wat in hierdie studie daaraan geheg word, uit te skakel.

1.5.1 ARBEIDSVERHOUDINGE

Daar bestaan by wetenskaplikes geen eensgesindheid oor wat presies onder die begrip verstaan behoort te word nie. Dus is 'n enkele omvattende definisie nie moontlik nie. Selfs die benaming as sodanig lewer probleme op. Sommige skrywers praat van nywerheidsverhoudinge of industriële betrekkinge, terwyl ander volstaan met die term arbeidsverhoudinge. Alhoewel 'n verskil van mening kan bestaan, word in die aanbieding van hierdie proefskrif aanvaar dat die term arbeidsverhoudinge en "industrial relations" uitruilbare begrippe is.

Ten spyte van die probleem dat daar min bronne in die literatuur is wat 'n allesomvattende definisie van arbeidsverhoudinge bied, werp die volgende omskrywings wel meer lig op die betrokke begrip.

Volgens Margerison (1979:274) is arbeidsverhoudinge "the study of people in a situation, organization or system interacting in the doing of work in relation to some form of contract either written or unwritten". Hierdie definisie beklemtoon dus die feit dat arbeidsverhoudinge beskou kan word as die samehang van al die faktore wat in menslike verhoudinge in die werksituasie 'n rol speel.

Al die faktore val egter nie binne die raamwerk van 'n enkele vakgebied nie; intendeel, arbeidsverhoudinge kan vanuit 'n bedryfsekonomiese, psigologiese, bedryfsosiologiese of wetlike standpunt bestudeer word. Arbeidsverhoudinge is met ander woorde interdisiplinêr van aard.

Williams en Guest (1977:275) is dit eens dat die studie van arbeidsverhoudinge in wese die ontstaan en hantering van konflik behels.

Bendix (1996:4) beskryf arbeidsverhoudinge as "a study of

- * relationships,
- * the work situation and working man,
- * the problems and issues of modern industrialised and industrialising society and of certain
- * processes,
- * structures,
- * institutions, and
- * regulations.

All of which are placed or occur within specific social, political, economic and historical context and none of which can or should be studied in isolation."

'n Belangrike aspek van die bogenoemde outeur se omskrywing van arbeidsverhoudinge en wat deur die navorser verder toegelig word, is die feit dat arbeidsverhoudinge binne 'n bepaalde historiese konteks bestudeer moet word. Hierdie aspek is veral in Suid-Afrika baie belangrik aangesien swart georiënteerde vakunies tydens die politieke bestel van apartheid, volgens die navorser, in 'n groot mate 'n politieke rol vervul het.

Die bepaalde historiese konteks van die arbeidsverhoudingebestel in Suid-Afrika beïnvloed steeds in 'n mindere of meerdere mate die denkwysse en optrede van die rolspelers wat by die verhouding betrokke is.

Volgens Farrell (1977:19) 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 organizations."

Die term arbeidsverhoudinge word volgens Gouws (1986:9) gebruik om die formele verhouding tussen die werkgewer en die werknemer te beskryf. Dit is volgens hom aanvaarbaar en korrek dat arbeidsverhoudinge as formele intergroepverhoudinge beskou word, maar dan nie slegs as sodanig nie. Die interpersoonlike (of informele) verhouding binne die bedryfsonderneming kan nie geïgnoreer word wanneer arbeidsverhoudinge in die breë beskou word nie, aangesien arbeidsverhoudinge die totale verhouding tussen werkgewers en werknemers betrek.

Aangesien hierdie studie veral konsentreer op werknemersdeelname in die praktisering van arbeidsverhoudinge, is die volgende definisie van Gouws (1986:11) ook aanvaarbaar : "Arbeidsverhoudinge hou verband met alle vorme, dimensies en vlakke van die werksverwante verhouding (hetsy formeel of informeel, kollektief of individueel) tussen eienaarskap (en bestuur) aan die een kant en arbeid (werknemers) aan die ander kant."

Laasgenoemde definisie sal vervolgens met behulp van enkele verklarings verder toegelig word.

- * **Werkverwante verhouding** - Dit beteken dat die verhouding verband hou met die onderneming waar die eienaars (en bestuur as hul agente) werk verskaf en die arbeidskomponent die werk onder gesag van die eienaar uitvoer. Die staat stel egter ook vereistes daar vir hierdie verhouding.
- * **Arbeid** - Hierdie konsep sluit alle individue (werkers) op al die vlakke van werkuitvoering in die werksituasie in. Arbeid kan verder onderverdeel word in ongeskoolde arbeid, semi-geskoolde arbeid en soms geskoolde arbeid.
- * **Eienaarskap** - Dit beteken die persoon of persone wat die onderneming besit, op welke wyse ook al. Dit kan 'n eenmansaak wees, maar ook 'n openbare maatskappy met duisende aandeelhouers.
- * **Bestuur** - Dit is hulle wat die onderneming namens die eienaars bedryf; dit wil sê die bestuursaktiwiteite uitvoer ten einde die bereiking van ondernemingsdoelwitte moontlik te maak.

Mulder (1994:19) sê dat arbeidsverhoudinge verwys na "die verhouding tussen werkgewer/s en werknemer/s, as die primêre partye, met die staat in 'n mindere of 'n meerdere mate in die rol van reguleerder en beskermmer van hierdie verhouding".

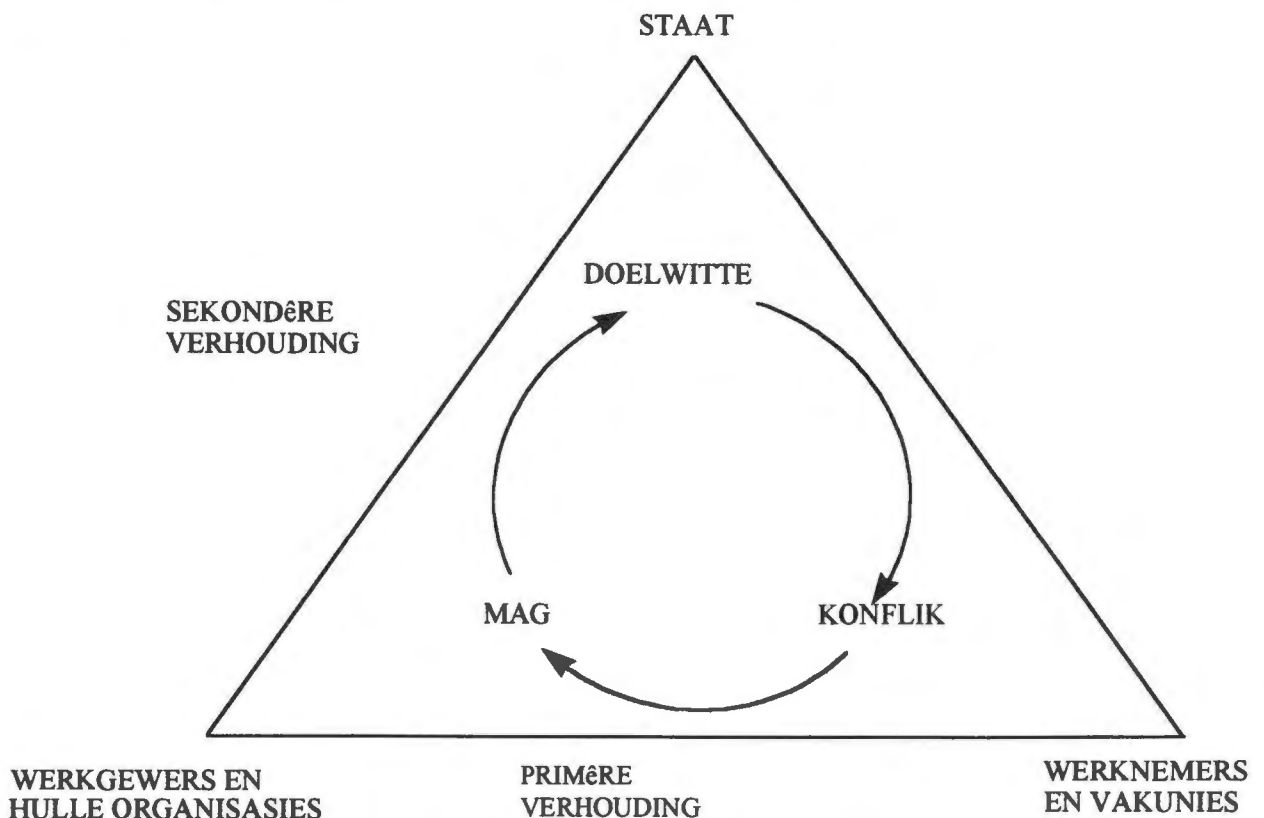
Coetzee (1989:16) noem dat arbeidsverhoudinge verwys na die kollektiewe verhouding tussen die bestuur van 'n onderneming en sy werknemers (wat hulle vakbondverteenvoorder/s insluit).

Mulder (1994:17) beklemtoon ook die mening dat arbeidsverhoudinge hoofsaaklik handel oor die interpersoonlike en intergroepverhoudinge binne die werksomgewing.

Die begrip het ook te doen met die institusionele verhoudinge tussen die drie formele groepe in die werksomgewing, te wete die werkgroep, bestuursgroep en die regering van die dag wat ook as 'n tripartistiese verhouding bekendstaan - enersyds, primêr tussen werkgewer en werknemer en andersyds, sekondêr tussen ondernemings en die wetgewende hoedanigheid van die regering. Dit is egter belangrik om daarop te let dat hierdie verhouding op wedersydse "regte" en "verpligtinge" berus, aldus Van Wyk (1987:1).

Die tripartistiese aard van arbeidsverhoudinge word deur Finnemore en Van der Merwe (1996:18) aan die hand van 'n model wat in figuur 1.1 weergegee word, verduidelik.

Figuur 1.1 Die tripartistiese aard van arbeidsverhoudinge



Bron : Aangepas uit Finnemore en Van der Merwe (1996:18)

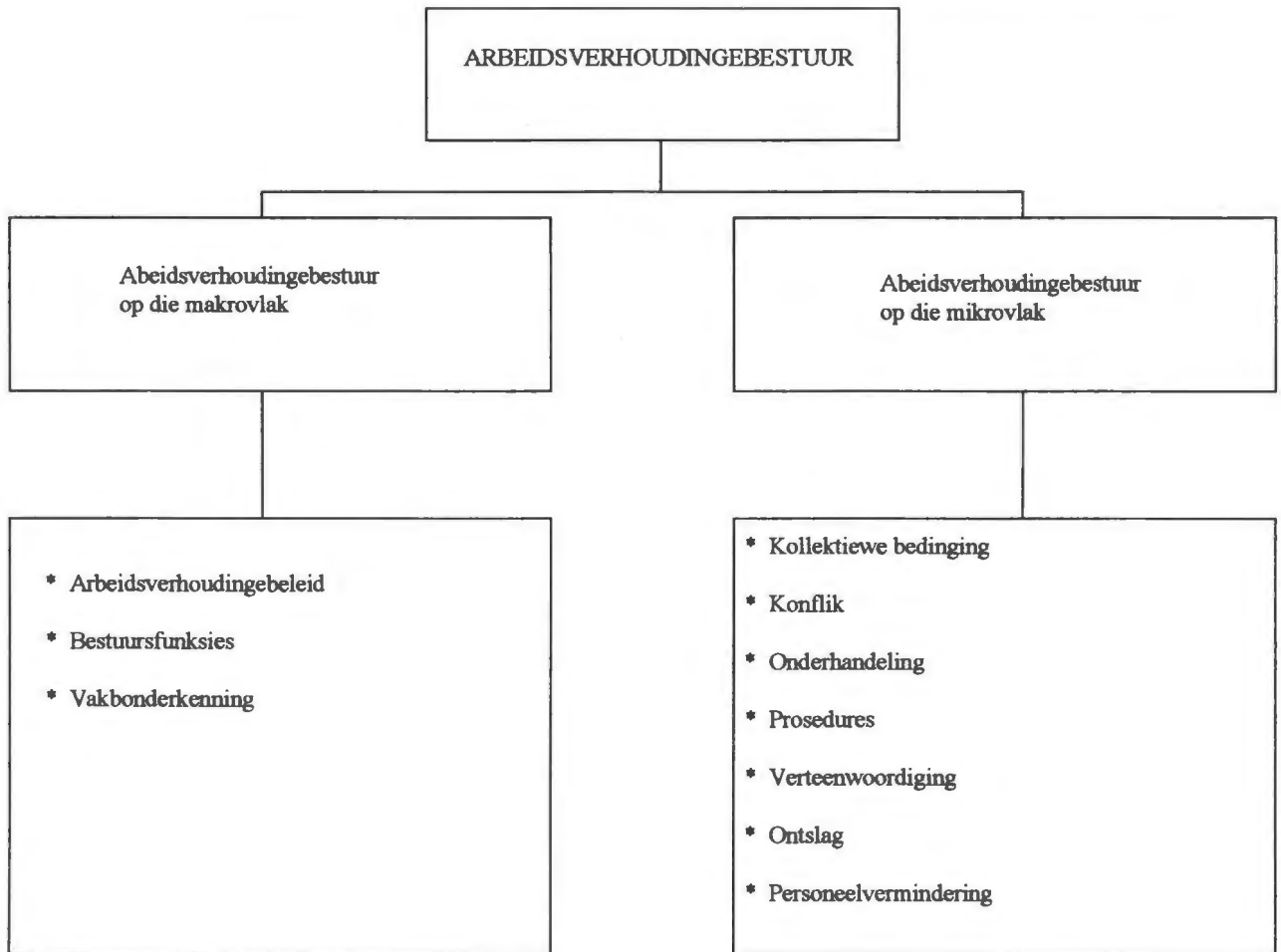
'n Onderskeid kan gemaak word tussen arbeidsverhoudinge op die mikro- en makrovlak.

Van Wyk (1990:74) is van mening dat arbeidsverhoudinge op die mikrovlak die formele sowel as die informele prosesse daarvan insluit wat op die ondernemings- asook die werkvloervlak plaasvind. Verder sluit die bestuur van arbeidsverhoudinge op die makrovlak nie net aspekte in wat te doen het met die normale dag-vir-dag-bestuur daarvan (tussen 'n onderneming en vakunie) nie, maar omvat ook aspekte soos bestuurstrategieë en bestuurstyl binne die arbeidsverhoudingekonteks (Van Wyk, 1990:246).

Bester (1992:8) beskou die mikro-omgewing as die onderneming self. Hiervolgens het bestuur volkome beheer oor die ondernemingsfunksies, maar in oorleg met die gemeenskaplike belange, doelstellings, waardes en norme van die belangegroep van die raakvlak waarin die onderneming funksioneer. Die makro-omgewing veronderstel daardie eksterne omgewing van faktore/veranderlikes waaroor die onderneming geen beheer het nie, maar wat 'n direkte of indirekte invloed op die formele en informele prosesse, strukture, funksies en werksverhoudinge binne die onderneming uitoefen.

Moolman (1993:10) omskryf die onderskeid tussen arbeidsverhoudinge op die mikro- en makrovlak aan die hand van die model soos in figuur 1.2 weergegee word.

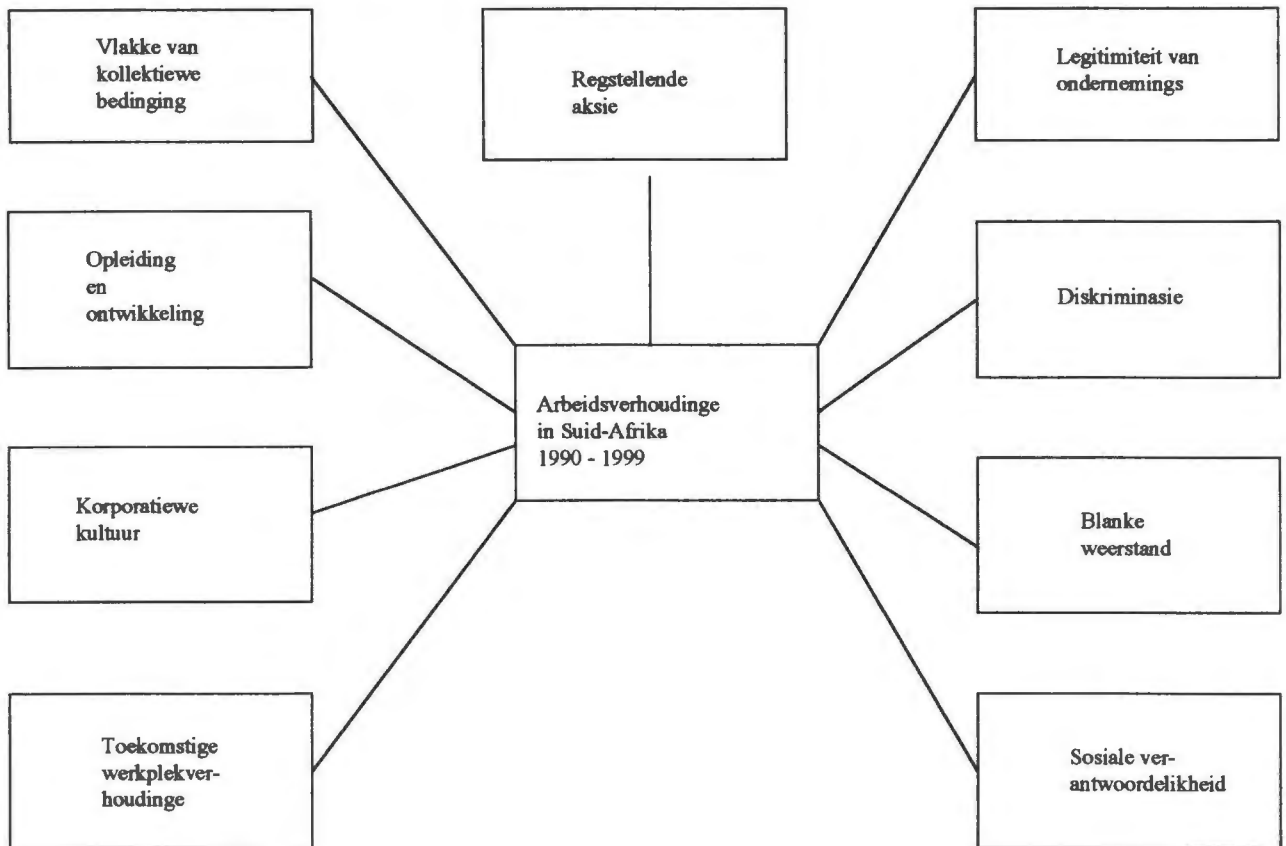
Figuur 1.2 Die onderskeid tussen arbeidsverhoudinge op die mikro- en makrovlak



Bron : Aangepas uit Moolman (1993:10)

Pons (1993:23) identifiseer nege belangrike areas (kyk figuur 1.3) wat arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika in die negentigerjare kan beïnvloed. Hierdie areas word deur die navorser ondersteun.

Figuur 1.3 Areas wat arbeidsverhoudinge in die negentigerjare beïnvloed



Bron : Aangepas uit Pons (1993:23)

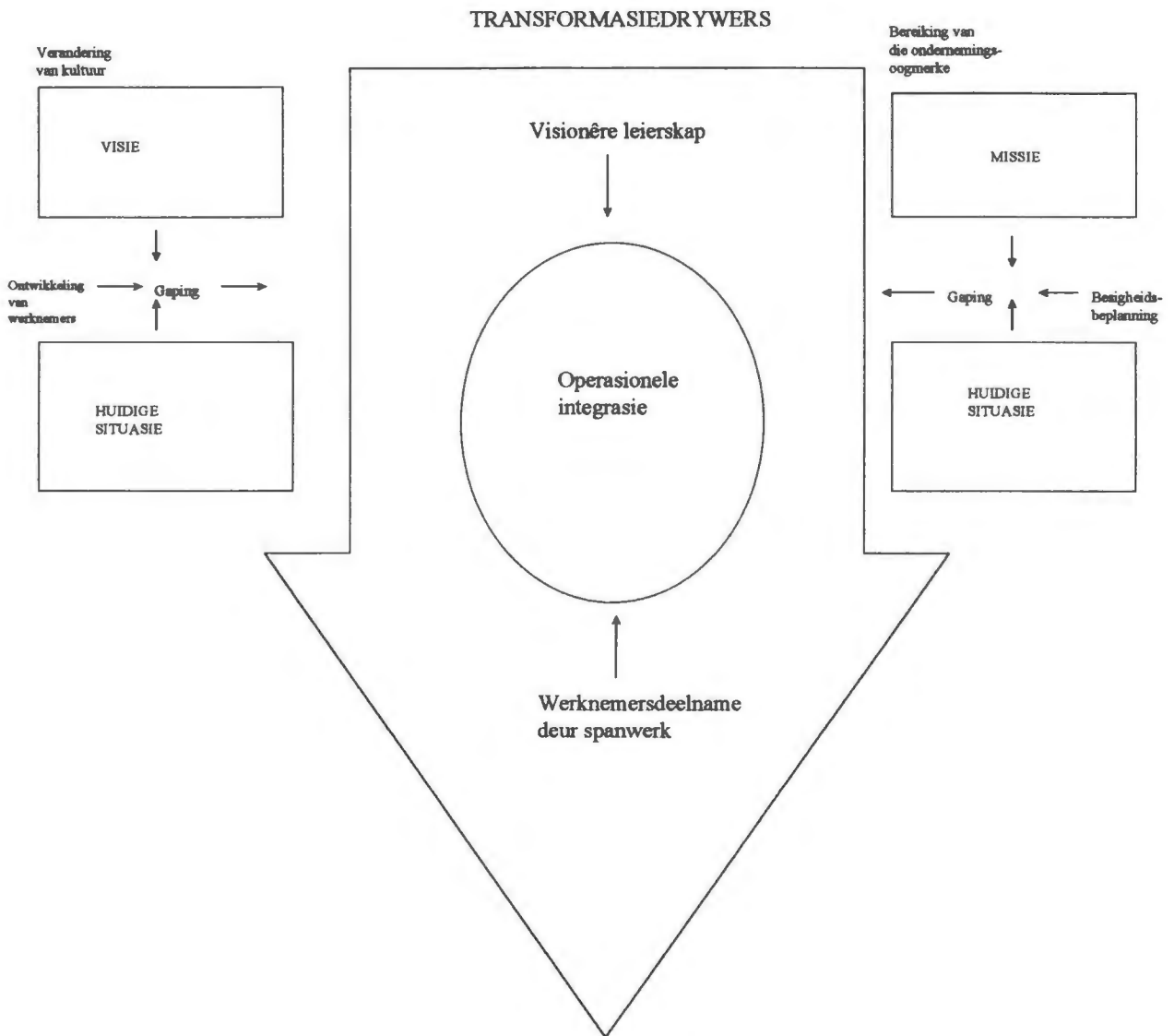
1.5.2 WERKNEMERSDEELNAME

Werknemersdeelname is volgens Pons (1993:4) 'n bestuursfilosofie. Aangesien 'n filosofie aanleiding gee tot 'n basiese idee, gedagte of redenasie, is dit verstaanbaar dat dit onmoontlik is om 'n allesomvattende definisie vir werknemersdeelname te verskaf. Die volgende definisie van Pons (1993:4) rakende die laasgenoemde konsep is vir die onderhawige ondersoek van belang, naamlik :

"Participation has become widely acclaimed as the desirable approach to managing a business in a highly competitive and industrialised/post industrial economy. The philosophy suggests that through involving employees in real decision making improved levels of productivity will be achieved because all employees are more accountable for the decisions they make."

Boase *et al.* (1995:17) is van mening dat werknemersdeelname deur middel van spanwerk een van die transformasiedrywers is waarmee ondernemings hulle werkverrigting kan verbeter, en verduidelik hierdie siening aan die hand van 'n model wat in figuur 1.4 uiteengesit word.

Figuur 1.4 Verbetering van ondernemings se werkverrigting deur werknemersdeelname



Bron : Aangepas uit Boase *et al.* (1995:17)

Salamon (1987:296) definieer werknemersdeelname as 'n "philosophy or style of organisational management which recognises both the need and right of employees individually or collectively to be involved with management in areas of the organisation's decision making beyond that normally covered by collective bargaining".

In terme van bogenoemde siening oor werknemersdeelname beklemtoon Finnemore en Van der Merwe (1996:114) dat deelnemende bestuurspraktyke beskou moet word as komplementêrend tot kollektiewe bedinging en nie as 'n vervanging hiervan nie. Kollektiewe bedinging word dan ook deur die voorgaande skrywers beskou as 'n vorm van werknemersdeelname. Hierdie siening word ook deur Bendix (1996:552) ondersteun.

Volgens Paulsen (1994:16) is werknemersdeelname meer as bloot skemas van voorstelle en definieer dit as "a structured process that focuses people on continuous improvement through group decision making and problem solving".

Lawler (1986:28) is van mening dat daar veral vier organisatoriese prosesse is wat deelname in 'n onderneming beïnvloed, naamlik die deel van inligting, opleiding, besluitneming en vergoeding. Oor die geheel beskou vorm hierdie vier prosesse dit waarna Lawler (1986:28) verwys as "employee involvement". Op grond van hierdie perspektief, verwys werknemersdeelname na die mate waarin die betrokke vier organisatoriese prosesse afbeweeg word na die laagste vlakke in die onderneming. Vergelyk tabel 1.1 vir 'n verduideliking van hierdie vier organisatoriese prosesse.

Tabel 1.1 Kritiese organisatoriese prosesse van werknemersdeelname

Kritiese organisatoriese prosesse ten opsigte van werknemersdeelname/betrokkenheid	Verduideliking
Deel van inligting	Die hoeveelheid op- en afwaartse vloei van inligting
Opleiding	Kennis en vaardighede van spesifieke aangeleenthede en die onderneming as geheel
Besluitneming	Tipes besluite en die areas waarin besluite geneem word
Vergoeding	Tipes beloning en vergoeding wat binne die onderneming gebruik word

Bron : Coye en Belohlav (1995:6)

Verskillende vlakke van deelname kan in 'n onderneming voorkom, afhangende van deelnemende bestuurspraktyke wat in die spesifieke onderneming geld. In hierdie verband wys Coye en Belohlav (1995:7) pertinent daarop dat 'n hoë mate van werknemersdeelname voorkom indien selfgerigte werkspanne in ondernemings gevorm word. Hierdie siening word deur die navorser ondersteun en om hierdie rede sal daar in die onderhawige ondersoek baie spesifiek gefokus word op groepsdinamika, -prosesse en selfgerigte werkspanne as metodes om werknemersdeelname te bevorder.

Ackoff (1994:57) beskou werknemersdeelname in die volgende lig: "Either all those who are directly affected by a decision, the decision's stakeholders, or representatives they select, should be involved in making that decision."

1.6 ONTPLOOIING VAN INHOUD

In hoofstuk een word die probleem duidelik gedefinieer. Die doel van die studie word bespreek asook die metode van ondersoek. Daar word ook enkele definisies/omskrywings gegee van die kernbegrippe wat regdeur die studie van toepassing is.

In hoofstuk twee word enkele organisasieteorieë asook die impak van die ontwerp van 'n onderneming op werknemersdeelname bespreek.

In hoofstuk drie is op werknemersdeelname gefokus. Die voordele verbonde aan die praktisering van werknemersdeelname, die vlakke van werknemersdeelname en die vorms van werknemersdeelname word onder andere in hierdie hoofstuk bespreek. Die fokuspunt van hierdie hoofstuk is die verskeidenheid vorms van werknemersdeelname wat in ondernemings geïmplementeer kan word om te verseker dat werknemersdeelname ten volle benut sal word. Werkplekforums wat in terme van die wet afgedwing word, word ook as 'n vorm van werknemersdeelname bespreek.

In hoofstuk vier word groepsdinamika bestudeer. Daar word onder andere gekyk na 'n geïntegreerde model vir groepvorming en -ontwikkeling en sommige eienskappe van groepe word bespreek.

In hoofstuk vyf word die implementering en uitbouing van selfgerigte werkspanne as boublokke van 'n onderneming, ten einde te verseker dat werknemersdeelname verkry word, in oënskou geneem. 'n Onderskeid word tussen 'n volwasse en onvolwasse deelnemende bestuursproses gemaak en die arbeidsverhoudinge-rol van werkspanne word hanteer.

In hoofstuk ses word die vernaamste bevindinge van die empiriese navorsing ontleed en verklaar. As navorsingstegniek word daar van vraelyste gebruik gemaak.

In hoofstuk sewe word enkele samevattende gevolgtrekkings, aanbevelings en slotopmerkings met betreking tot werknemersdeelname in die praktisering van arbeidsverhoudinge gemaak.

HOOFSTUK 2

DIE IMPAK VAN DIE ONTWERP VAN 'N ONDERNEMING OP WERKNEMERS-DEELNAME

2.1 INLEIDING

Werknemersdeelname speel 'n belangrike rol in die effektiwiteit van ondernemings en as sulks moet ondernemings navorsers insiens verseker dat werknemers se insette optimaal benut word.

Die voortgesette effektiwiteit van 'n onderneming hang volgens Veldsman (1995:152) verder af van die mate waarin die dinamiese spanning suksesvol tussen onderstaande vier pare opponerende pole in 'n onderneming (kyk figuur 2.1) opgelos kan word.

Figuur 2.1 Dinamiese spanning in ondernemings

Rigting	en	buigsaamheid
Differensiasie	en	integrasie
Stabiliteit	en	verandering
Beheer	en	selfregering

Bron : Aangepas en verwerk uit Veldsman (1995:152)

In bogenoemde figuur wys Veldsman (1995:152) daarop dat indien een pool oorbeklemtoon word dit tot die nadeel van die ander pool lei. Indien differensiasie (of anders gestel die verdeling van arbeid) oorbeklemtoon word, lei dit tot te veel spesialisasie en gevolglike fragmentering van werk.

Histories het ondernemings geneig om slegs op die linkerpole van rigting, differensiasie, stabiliteit en beheer te fokus ten koste van buigsaamheid, integrasie, verandering en outonome optrede. Hierdie benadering kon wel in die verlede 'n mate van sukses verseker, aangesien die omgewing waarbinne ondernemings gefunksioneer het, redelik stabiel was.

Tradisionele werkpraktyke het egter volgens Fisher (1993:11) daartoe gelei dat ondernemings onbuigsaam geword het en nie meer in die moderne werksomgewing kon kompeteer nie. Die navorser ondersteun hierdie siening en wil spesifiek daarop wys dat ondernemings wat nie in staat is om vinnig te verander nie, nie sal oorleef nie.

Ondernemings wat effektiwiteit nastreef, staan toenemend voor die uitdaging om meer buigsaam en outonoom te wees en dus ook op die regterpole te fokus. "It is increasingly realized that what is required by organizations is the optimum restoration of the dynamic tension, or rather fusion between the above-mentioned four pairs of opposing poles in order to successfully meet the newly emerging business criteria." (Veldsman, 1995:152).

Badham en Matthews (1989:207) het 'n driedimensionele model ontwikkel waarvolgens 'n onderneming ontleed kan word. Die drie veranderlikes wat in die model gebruik word, is die verantwoordelikheid van werknemers, produk-innovasie en die tempo waarteen produksieprosesse verander en hoe vinnig nuwe prosesse aangeleer kan word. Alhoewel hierdie drie dimensies onafhanklik van mekaar kan verander, beïnvloed verandering in een, wel die ander twee ook. Die mate waarin hierdie dimensies outonoom kan funksioneer, word direk beïnvloed deur die mags-/vertrouensverhouding wat daar tussen bestuur en werknemers heers. Indien sodanige verhouding van goeie vertroue spreek en die arbeidsverhoudinge in die onderneming gesond is, sal dit daartoe lei dat werknemers meer geredelik verandering in produksieprosesse aanvaar. As gevolg hiervan sal die onderneming dan ook in 'n groter mate daartoe in staat wees om in die huidige mededingende omgewing te kompeteer en te oorleef.

Clegg (1990:203) ondersteun die siening dat verhoudings wat binne ondernemingsverband op vertroue gebaseer is, tot groter effektiwiteit lei.

Buigsaamheid, bemagtiging en 'n groepsfokus word, onder andere, ook deur Clegg (1990:203) geïdentifiseer as eienskappe wat in suksesvolle ondernemings teenwoordig is. Ondernemings begin volgens Fisher (1993:12-13) in 'n groter mate besef dat dit juis die mense in 'n onderneming is wat 'n kompeterende voordeel daaraan bied. Die skrywer (1993:12) sê : "We learned that people, not programs are the answer to increased competitiveness in the changing work environment. We found that if you don't pay attention to the people aspects, such as empowering workers to make decisions, you could only get 50 percent of the potential benefits"

Ondernemings en bestuur is so oud soos die mens self en ten einde die effektiwiteit van ondernemings te verhoog en die funksionering daarvan te verbeter, is wetenskaplikes oor die eeue heen besig om ondernemings te bestudeer. Verskeie benaderings, modelle en teorieë is met verloop van tyd ten opsigte van die effektiwiteit van ondernemings ontwikkel.

Aangesien ondernemings kompleks van aard is, waarsku Raubenheimer (1990:9) dat die saak nie aan die hand van 'n enkele teorie of model oor ondernemingsgedrag verduidelik kan word nie. Die ontwerp van 'n onderneming, oftewel die struktuur van 'n onderneming, bly egter volgens Raubenheimer (1990:9) die hoeksteen van die effektiewe funksionering daarvan.

'n Voorbeeld van die wyse waarop die onderneming se struktuur die gedrag van werknemers beïnvloed, word deur March en Simon (1966:38-39) aan die hand van die tipe beheer wat oor 'n sekere taak uitgeoefen moet word of deur bestuur verlang word, verduidelik. Indien bestuur byvoorbeeld 'n eng siening van werknemers handhaaf, word streng hiërargiese beheermeganismes ingestel en duidelike riglyne en reëls aan werknemers verskaf. Sodoende word seker gemaak dat 'n bepaalde resultaat gehandhaaf sal word. Hierdie benadering het die volgende tot gevolg, naamlik :

- * Ten eerste is daar 'n vermindering van die aantal persoonlike verhoudings in die onderneming, aangesien 'n burokrasie verhoudings tussen sogenaamde kantore of rolle verteenwoordig.
- * Tweedens vind internalisering van die reëls plaas.

- * Derdens word daar in 'n toenemende mate van kategorisering as 'n besluitnemingstegniek gebruik gemaak.

Hierdie drie gevolge lei daartoe dat die gedrag van werknemers hoogs voorspelbaar en ook baie meer rigied raak. 'n Verdere gevolg is dat oogmerke deur die lede van die groep gedeel word. Die betrokke groep ontwikkel ook 'n bepaalde groepskohesie, wat weer daartoe bydra dat hulle as geheel op 'n bepaalde wyse teenoor buitelanders sal optree of mekaar beskerm. Hierdie groep se reaksie teenoor 'n klant wat ongelukkig is, kan die teenoorgestelde uitwerking hê as wat bestuur aanvanklik verwag het.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat die ontwerp van 'n onderneming beslis daartoe bydra om die gedrag wat sy werknemers openbaar, te beïnvloed.

Die huidige studie fokus op werknemersdeelname in die praktisering van arbeidsverhoudinge en aldus sal daar in hierdie hoofstuk gefokus word op die impak wat die ontwerp van 'n onderneming op werknemersdeelname het (kyk paragraaf 1.2). In die verband sal bepaalde organisasieteorieë en/of modelle oor organisasiefunksionering bespreek word.

In hierdie ondersoek na organisasieteorieë word die ontwikkeling van bepaalde teorieë, modelle en benaderings sedert die begin van die 19de eeu benadruk. Daar word nie gepoog om 'n allesomvattende uiteensetting van die teorieë weer te gee nie. Die uitgangspunt wat in hierdie hoofstuk gevolg word, is eerder om 'n breë raamwerk van enkele teorieë of modelle geskik vir die ontleding van ondernemings te vestig, asook om die belangrikheid daarvan te beklemtoon dat dit nie moontlik is om 'n onderneming aan die hand van slegs een teorie te ontleed nie.

Daar word eerstens in hierdie hoofstuk aandag gegee aan die omskrywing van 'n onderneming, waarna 'n bespreking van ondernemingstrukture volg en 'n breë uiteensetting gegee word van wat organisasieteorie behels. 'n Model word voorsien wat 'n oorhoofse uiteensetting van die wyse waarop organisasieteorieë ontwikkel het, weergee. Hierdie model kan met vrug gebruik word as 'n geïntegreerde samevoeging van onderskeie benaderings wat gesamentlik benut kan word om ondernemings te bestudeer.

Uit die voorgaande bespreking blyk dit dus dat ondernemings kompleks van aard is en daarom moet 'n geïntegreerde, holistiese model in teenstelling met enkele benaderings in isolasie, eerder benut word om ondernemings te bestudeer.

Die onderskeie teorieë, modelle en benaderings, met spesifieke klem op die sisteemteorie, word hierna bespreek.

2.2 'N ONDERNEMING

Volgens Schermerhorn *et al.* (1991:12) is 'n onderneming 'n versameling mense wat saam werk en arbeid verdeel om 'n gemeenskaplike oogmerk te bereik. Ondernemings bestaan omdat individue se fisiese en intellektuele vermoë beperk is. Deur die kollektiewe vermoë van baie mense saam te voeg, kan meer vermag word as wat 'n individu op sigself sal regkry.

Robbins (1990:4) beskou 'n onderneming as 'n sosiale entiteit met relatiewe identifiseerbare grense wat bewustelik gekoördineer word om op 'n relatiewe kontinue basis 'n gemeenskaplike doel of doelwitte te bereik. Robbins (1990:4) omskryf hierdie siening verder deur die relevante dele toe te lig. Die onderskeie aspekte hiervan word vervolgens puntsgewyse bespreek.

- * **Die begrip bewustelike koördinasie.** Die onderneming is saamgestel uit mense of groepe mense wat voortdurend met mekaar in interaksie verkeer. Die interaksiepatrone wat mense in 'n onderneming volg, ontstaan nie bloot toevallig nie. Omdat ondernemings sosiale entiteite is, moet hierdie patrone gebalanseer word om vermorsing van tyd te voorkom en te verseker dat kritieke take wel uitgevoer word. Die behoefte bestaan daarom om die interaksiepatrone van mense te koördineer.
- * **'n Onderneming het relatiewe identifiseerbare grense.** Hierdie grense kan met tyd verander en hoef nie baie duidelik te wees nie. Die grense is nodig om lede van die onderneming van nielede te onderskei. Die grense word bepaal deur middel van eksplisiete of implisiete kontrakte tussen lede en die onderneming waaraan hulle behoort. Daar bestaan byvoorbeeld in 'n indiensnemingsverhouding 'n implisiete kontrak waarvolgens werk in ruil vir vergoeding verrig word.

- * **Mense in 'n onderneming word op 'n kontinue basis en op 'n bepaalde wyse aan mekaar verbind.** Dit beteken nie dat mense lewenslank deel van 'n onderneming moet wees nie. Terwyl mense aan 'n onderneming behoort, is hulle optrede binne 'n bepaalde graad van konstantheid.
- * **Ondernemings bestaan om iets te bereik.**

Opmerking : Aangesien hierdie studie primêr handel oor metodes om werknemersdeelname in 'n onderneming te verbeter (kyk paragraaf 1.2) is dit navorser insiens baie belangrik om te verstaan wat ondernemings behels en watter impak die ontwerp van ondernemings (ondernemingstrukture) op werknemersdeelname het. In die verband word daar spesifiek in hierdie studie meer klem op die sisteemteorie geplaas.

2.3 ONDERNEMINGSTRUKTURE

Die struktuur van 'n onderneming is volgens Ivancevich en Matteson (1993:501) "the anatomy of the organization providing a foundation within which the organization functions". Die struktuur van 'n onderneming kan hiervolgens soortgelyk aan die anatomie van 'n lewende organisme, as 'n raamwerk beskou word. Die siening van struktuur as 'n raamwerk fokus op differensiasie van posisies, formulering van reëls en prosedures en voorskrifte vir gesag.

Deur die ontwerp van 'n struktuur skep bestuur bepaalde verwagtinge met betrekking tot wat deur individue en groepe gedoen moet word om die onderneming se doel te bereik.

Schermerhorn *et al.* (1991:292) ondersteun die siening dat 'n struktuur die geraamte van 'n onderneming vorm en dat formele strukture die bepaalde konfigurasie van posisies, pligte en gesagslyne binne die onderskeie afdelings van 'n onderneming aandui. Die term formeel word beklemtoon, aangesien die intensies van die onderneming se ontwerpers nooit ten volle realiseer nie.

Die onderneming se struktuur is volgens Cronje *et al.* (1994:106) 'n spesifikasie van die werk wat gedoen moet word asook die verband tussen hierdie take en die verskillende poste.

Die ontwikkeling van so 'n struktuur behels die tweede fundamentele element van bestuur, naamlik organisering. Meer spesifiek beteken organisering dat bestuur 'n meganisme moet skep waarvolgens die ondernemingsdoelwitte bereik sal kan word.

In hierdie verband moet daar bepaal word watter aktiwiteite ter sprake is, watter hulpbronne gebruik moet word en watter persone die verskillende aktiwiteite sal behartig.

Die voorgaande proses behels die verdeling van take en die toewysing daarvan aan persone en afdelings, met inbegrip van gesagstoedeling aan persone om toe te sien dat die take uitgevoer word.

Die belangrikheid van organisering gaan volgens Cronje *et al.* (1994: 106) meer spesifiek oor die volgende:

- * Organisering lei tot 'n omvattende werksontleding en die hulpbronne wat nodig is om die onderneming se doelwitte te bereik. Deur organisering kan die verskeidenheid take, hulpbronne, metodes of prosedures gesistematiseer en georden word. Elkeen is bewus van sy pligte, gesag en verantwoordelikheid, die metodes wat hy moet volg, of die prosedures wat hy moet nakom en die hulpmiddels wat hy in die proses kan gebruik. So word verseker dat die resultaat van die gesamentlike en gekoördineerde bestuurspoging veel groter as die som van individuele, ongeordende pogings sal wees.
- * Organisering verdeel die totale werkslading in aktiwiteite wat gerieflik deur 'n individu of 'n groep individue verrig kan word.
- * Organisering bevorder die produktiewe aanwending en gebruik van hulpbronne.
- * Die verbandhoudende take en werksaamhede van individue word in sinvolle gespesialiseerde afdelings gegroepeer, byvoorbeeld bemaking, personeel of finansies.
- * Die ontwikkeling van 'n organisasiestruktuur veronderstel 'n meganisme wat die werksaamhede van die totale onderneming in 'n eenvormige en harmonieuse geheel koördineer.

2.4 ORGANISASIE-TEORIE

Robbins (1990:7) omskryf organisasieteorie as die wetenskap wat die ontwerp en strukture van ondernemings bestudeer. Die teorie beskryf hoe ondernemings gestruktureer is en maak voorstelle ten opsigte van organisasies se ontwerp met die oog daarop om effektiwiteit te verbeter.

'n Studie van organisasiegedrag fokus meer op die mikrovlak, terwyl organisasieteorie ondernemings vanuit 'n makro-perspektief beskou. Die eenheid wat in albei gevalle bestudeer word, is die onderneming self. Organisasieteorie fokus op die gedrag van ondernemings en handhaaf 'n baie ruimer siening van organisasie-effektiwiteit. Organisasieteorie is nie net besorg oor werknemers se werkverrigting en houdings nie, maar ook oor die globale onderneming se aanpassingsvermoë om sy oogmerke te bereik.

Bykans alle aspekte binne die studieveld van organisasieteorie ontstaan volgens Robbins (1990:23) as antwoorde op die volgende vier vrae, naamlik :

- * Hoe weet ons 'n onderneming is suksesvol ?
- * Uit watter komponente is 'n onderneming saamgestel ?
- * Watter opsies is tot die beskikking van bestuur in die ontwerp van 'n onderneming en wanneer is watter opsie ter sprake ?
- * Hoe word kennis van organisasieteorie gebruik om bestaande bestuursprobleme op te los ?

Aldus kan organisasieteorie aan die hand van die raamwerk in figuur 2.2 ontleed word.

Figuur 2.2 Raamwerk vir ontleding van organisasieteorie

2.5 HISTORIESE ONTWIKKELING VAN ORGANISASIE-TEORIE

Organisasieteorie reflekteer volgens Narayanan en Nath (1993:26) die tye waarin dit ontwikkel is. Die rede hiervoor is hoofsaaklik tweeledig, naamlik :

- * Ondernemings se probleme word veroorsaak in en deur die omgewing waarbinne dit funksioneer. Omgewings verander met tyd en gevolglik ook probleme wat ondernemings in die gesig staar.
- * Oplossing van probleme behels menslike en sosiale intervensies wat beïnvloed word deur die waardes wat op 'n spesifieke tyd vir die gemeenskap aanvaar is.

Die organisasieteorieë wat in hierdie hoofstuk weergegee word, moet in die lig van die voorgaande beoordeel word. Alhoewel sekere klassieke organisasieteorieë reeds aan die begin van die 19de eeu ontwikkel is, word baie van die beginsels steeds in ondernemings van vandag aangetref.

Die ontwikkeling van die voorgenoemde organisasieteorieë en modelle word skematies in figuur 2.3 uiteengesit. Die inhoud daarvan word vervolgens kortliks bespreek, en die relevantste aspekte in die betrokke verband verduidelik in meer detail.

Klassieke organisasieteorieë het in drie onafhanklike hoofstrome ontwikkel, naamlik wetenskaplike bestuur (Taylor, 1911), administratiewe teorie (Fayol, 1949) en burokratiese teorie (Weber, 1947).

Die menslike verhoudingskool van denke ontstaan as gevolg van 'n leemte in die klassieke skool om die menslike element volledig as 'n vernamese faktor in die doeltreffende bereiking van die onderneming se doelwitte te benut (Cronje *et al.*, 1994:88). Die vernaamste bydrae tot hierdie benadering is deur Elton Mayo *et al.*, en 'n aantal wetenskaplikes van Harvard Universiteit gemaak, na aanleiding van studies wat by die Western Electric Maatskappy buite Chicago onderneem is (Mayo, 1945). Belangrike bydraes deur Mayo en sy span betrek volgens Robbins (1990:39) veral die impak van sosiale norme op werkgroepe.

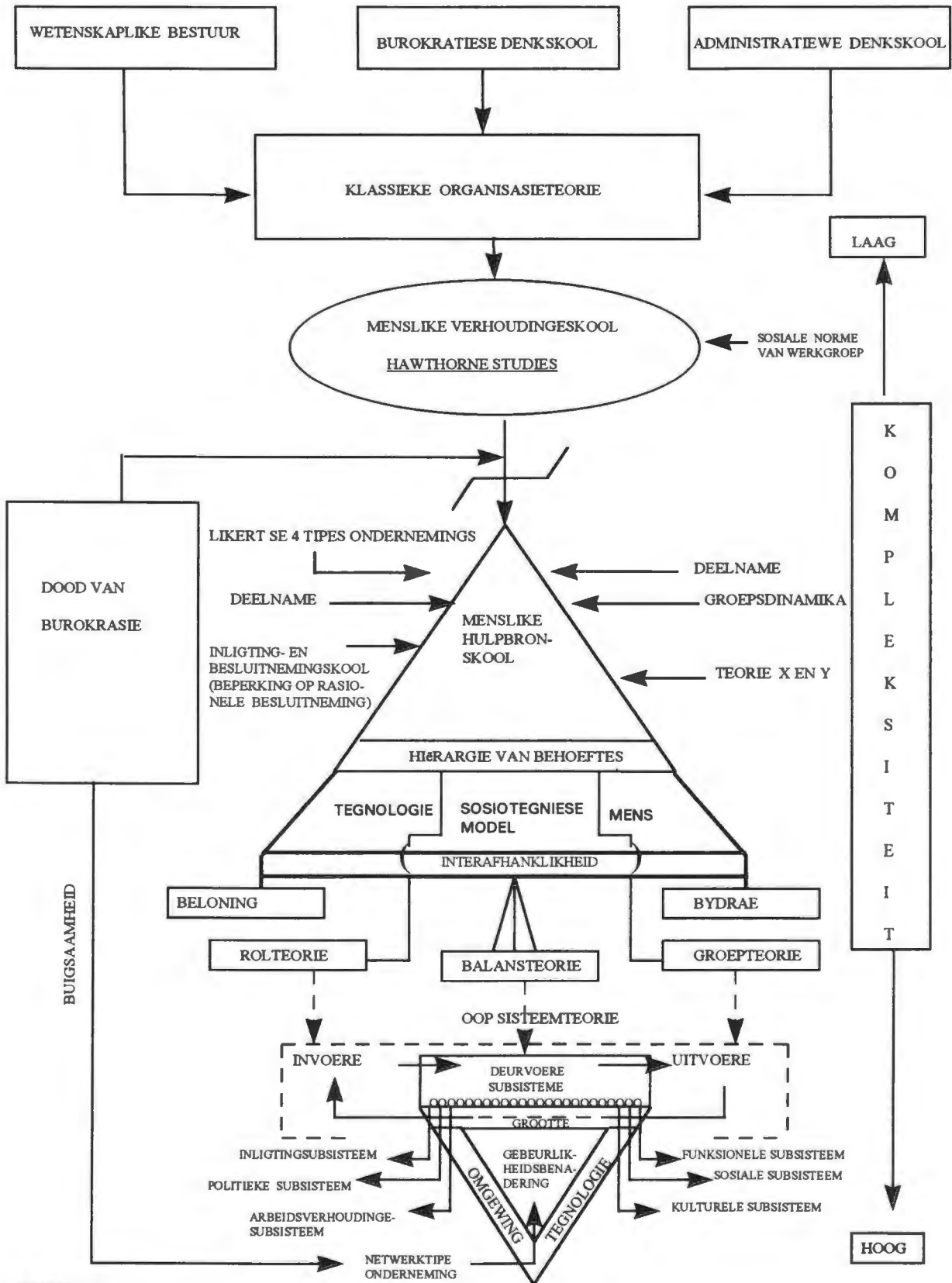
Alhoewel die menslike verhoudingseskool belangrike bydraes ten opsigte van die mens in die onderneming gemaak het, was die skool se siening steeds baie eng en as gevolg hiervan het die menslike hulpbronskool van denke ontstaan, wat gepoog het om die mens se komplekse wese beter te verstaan. Belangrike bydraes oor menslike gedrag is dan ook deur skrywers soos Maslow, McGregor en Likert (vergelyk paragraaf 2.9) oor die mens se bydrae tot ondernemings gemaak. Gedurende dieselfde tydperk wat die menslike hulpbronskool bepaalde bydraes gemaak het, het skrywers soos byvoorbeeld Simon (1974), ook noemenswaardige insette oor besluitneming in ondernemings gelever. Simon (1974:81) wys onder andere daarop dat daar beperkinge op rasionele besluitneming is, wat deur 'n aantal faktore veroorsaak word.

Belangrike bydraes is gedurende die sestigerjare deur Warren Bennis gemaak oor die beperkinge van die burokrasie (Bennis, 1966). Alhoewel hierdie bydrae nie op sigself 'n teorie verteenwoordig nie, word dit ingesluit om die kritiek van sekere skrywers jeens die burokratiese denkskool uit te wys. Weens die buigzaamheid wat in hedendaagse ondernemings verlang word, het nuwe teorieë ontwikkel wat hiervoor voorsiening maak. Vergelyk in dié verband onder andere die bespreking oor 'n soort netwerkonderneming in paragraaf 2.13.1.

Die meeste moderne organisasieteorieë beskou die onderneming as 'n oop sisteem. Belangrike bydraes tot die sisteembenadering is deur 'n groep wetenskaplikes wat by die Tavistock Instituut in Londen werksaam was, gemaak (Trist & Bamforth, 1992). Daar word ook na die betrokke bydraes verwys as die sosiotegniese benadering, wat impliseer dat enige produktiewe onderneming of gedeelte daarvan, aan die een kant uit 'n kombinasie van tegnologie en aan die ander kant uit 'n aantal individue wat die werk moet doen (sosiale sisteem), bestaan (Schein, 1980:193).

Die sosiotegniese benadering vorm dan ook die sentrale fokuspunt van die geïntegreerde model wat in figuur 2.3 vir die ontleding van ondernemings voorgestel word. Ander teorieë of benaderings wat ondersteunend tot die sisteemteorie funksioneer, is byvoorbeeld onder andere die rolteorie (Katz & Kahn, 1966), die balansteorie (March & Simon, 1966) en die oorvleuelende groepteorie (Likert, 1961).

**Figuur 2.3 HISTORIESE ONTWIKKELING VAN ORGANISASIE-
TEORIE : 'N GEÏNTEGREERDE
MODEL VIR DIE ONTLEDING VAN ONDERNEMINGS**



2.6 KLASSIEKE SKOOL VAN DENKE : KLASSIEKE ORGANISASIE-TEORIE

Klassieke teorieë het volgens Hicks en Gullet (1975:126) in drie hoofstrome ontwikkel, naamlik burokrasie, administratiewe teorie en wetenskaplike bestuur. Hierdie denkrigtings is op dieselfde aannames gebaseer en die praktiese gevolge van al drie stem hoofsaaklik ooreen. Alhoewel die drie denkskole in dieselfde periode ontstaan het (1900 -1950), is dit interessant om daarop te let dat die drie rigtings deur aparte groepe skrywers wat onafhanklik van mekaar gewerk het, ontwikkel is.

Die burokratiese denkskool is in wese ontwikkel deur sosioloë wat 'n vakkundige siening oor die onderwerp gehandhaaf het. Aan die ander kant was die administratiewe en wetenskaplike denkskole se fokus op die verbetering van die praktyk asook van ondernemings deur metodes te ontwikkel met betrekking tot effektiwiteit. Administratiewe wetenskaplikes het op die makrovlak-aspekte van ondernemings gefokus, terwyl skrywers oor wetenskaplike bestuur hulself met die individuele werknemer en spesifieke eenhede in die werkplek bemoei het. Alhoewel die fokus van die drie skole dus verskil, komplementeer die onderskeie denkgroepe se werk mekaar.

Klassieke teorieë fokus volgens Muchinsky (1993:259) hoofsaaklik op die strukturele verhoudings in ondernemings. Dit begin met 'n verklaring van die basiese bestanddele van enige onderneming en is verder toegespits op die wyse waarvolgens 'n onderneming gestruktureer moet word om sy oogmerke te bereik.

Daar is volgens die klassieke teorieë (Muchinsky, 1993:259) vier basiese bestanddele in enige onderneming teenwoordig. Hierdie gegewens word vervolgens uiteengesit.

- * **'n Sisteem van gedifferensieerde aktiwiteite.** Alle ondernemings veronderstel aktiwiteite, en funksies wat binne hierdie aktiwiteite uitgevoer word, asook die verhouding tussen die aktiwiteite en die funksies. 'n Formele onderneming ontstaan wanneer hierdie aktiwiteite onderling met mekaar verbind word. Robbins (1990:34) wys daarop dat die onderneming volgens die klassieke teorie as 'n geslote sisteem beskou kan word.

- * **Mense.** Alhoewel ondernemings saamgestel word uit aktiwiteite en funksies is dit mense wat take verrig en gesag uitoefen.
- * **Samewerking** om 'n oogmerk te bereik.
- * **Gesag** wat gevestig word deur toesighouer - ondergeskikte verhoudings.

Die klassieke siening verskaf volgens Hicks en Gullett (1975:126) die volgende tipe definisie vir 'n onderneming, naamlik : "An organization is the structure of the relationships, power, objectives, roles, activities, communications, and other factors that exists when persons work together."

2.6.1 WETENSKAPLIKE BESTUUR

Die tekort aan geskoolde arbeid wat Amerika aan die begin van die twintigste eeu ondervind het, het volgens Du Toit (1990:32) daartoe gelei dat metodes ondersoek is om die effektiwiteit van arbeid te verbeter.

In hierdie soektog na die beste metode om werk te verrig, het Frederick Winslow Taylor wat algemeen aanvaar word as die vader van wetenskaplike bestuur, 'n belangrike rol gespeel.

Taylor het in 1884 'n graad in meganiese ingenieurswese verwerf (Claude, 1972:90). Sy ondersoek fokus hoofsaaklik op die ontwikkeling van 'n bestuursisteen wat daarop gemik is om produktiwiteit te verbeter. Taylor is volgens Narayanan en Raghu (1993:28) van mening dat 'n objektiewe analise van data wat in die werkplek versamel word, die basis kan vorm om werk op die beste manier te organiseer. Hierdie bevindinge is op Taylor se eie tydstudies op produksielyste gebaseer. Drie belangrike publikasies is deur Taylor oor sy siening van wetenskaplike bestuur gepubliseer, naamlik "Shop Management" (1903), "Principles of Scientific Management" (1911) en "Testimony before the Special House Committee" (1912).

Hierdie drie werke is in 1947 in een publikasie saamgevoeg, naamlik "Scientific Management".

Taylor (1911:9) is van mening dat die primêre oogmerk van bestuur die versekering van maksimum welvaart vir beide die werkgewer en die werknemer is. Taylor het 'n uitgebreide betekenis aan die term, maksimum welvaart, gegee en welvaart van die onderneming nie slegs aan hoë winste gemeet nie, maar ook aan die vermoë om voort te bestaan. Ook wat werknemers betref, is die fokus nie net daarop gerig om hoër salarisse vir werknemers te verseker wanneer hulle uitset verhoog nie, maar hulle ook sodanig te ontwikkel dat elkeen binne sy bepaalde vermoë maksimaal sal groei. Hierdie ontwikkeling sal die werknemer in staat stel om 'n hoër graad van werk te verrig.

Alhoewel Taylor (1911:10) van mening is dat beide die werkgewer en die werknemer se belange dieselfde is, aangesien welvaart van die een ook vir die ander voordeel inhou, kan welvaart volgens hom slegs behaal word indien werknemers maksimale werksuitsette lewer. Taylor bevind egter dat die meerderheid werknemers doelbewus die teenoorgestelde bereik en nie maksimale uitsette lewer nie.

Taylor (1911:15) identifiseer die volgende drie redes vir lae werksuitset, naamlik :

- * Die vrese van werknemers dat 'n groot aantal hulle werk sal verloor indien uitsette verhoog (personeelvermindering).
- * Natuurlike neiging van werknemers om stadig te werk, wat versterk word deur vergoedingstelsels wat vir alle werknemers dieselfde inhou, ongeag individuele uitset.
- * Die feit dat geen wetenskaplike metodes aangewend word om te bepaal wat die beste metode is om 'n spesifieke werk te verrig nie.

Bestuur moet volgens Taylor (1911:36) die werk doen waarvoor dit die geskikste is en wat die werknemer ondersteun om sy daaglikse take ten beste uit te voer. 'n Eweredige verspreiding van werk word deur Taylor voorgestel. Dit veronderstel dat bestuur meer moet fokus op sy bestuursfunksies soos beplanning, organisering, kontrolering en bepaling van die beste metodes om die werk te verrig, en nie hierdie take op werknemers moet afdwing nie.

Die ander drie funksies wat volgens Taylor (1911:36) ook deur bestuur verrig moet word, word in die volgende aanhaling uiteengesit :

"First. They develop a science for each element of a man's work, which replaces the old rule of thumb method. Second. They scientifically select and then train, teach and develop the workman whereas in the past he chose his own work and trained himself as best he could. Third. They heartily co-operate with the men so as to ensure all of the work being done is in accordance with the principles of the science which has been developed."

Taylor (1911:128) was 'n groot voorstander van werknemersdeelname. Werknemers moet aangemoedig word om voorstelle te maak oor hoe die werk beter gedoen kan word. Bestuur moet hierdie voorstelle ondersoek en 'n reeks eksperimente, indien nodig, uitvoer om te bepaal of 'n voorstel beter is as die bestaande metode. Indien die nuwe voorstel 'n verbetering van die ou metode inhou, moet dit op die hele onderneming van toepassing gemaak word. Die werknemer moet ook 'n kontant-vergoeding vir sy bydrae ontvang.

2.6.2 ADMINISTRATIEWE ORGANISASIE-TEORIE

Die wetenskaplike bestuurskool se bydraes was hoofsaaklik op die vlak van die werkvloer gefokus en bydraes is nie deur hierdie wetenskaplikes oor breër aangeleenthede, soos byvoorbeeld die ontwerp van die onderneming gemaak nie.

Administratiewe wetenskaplikes soos Fayol, Urwick, Gulick, Mooney en Reily se insette is volgens Narayanan en Nath (1993:29) hoofsaaklik op die groter ondernemingsvraagstukke van toepassing gemaak.

Henri Fayol was 'n Fransman wat as algemene bestuurder by 'n steenkool- en staalfabriek werksaam was. Fayol het bydraes tot die administratiewe skool gemaak deur 'n sisteem van algemene bestuur vanuit 'n bestuursperspektief te ontwikkel. Fayol het sy siening reeds in 1916 in 'n boek getiteld "Administration Industrielle et Generale" gepubliseer. Hierdie werk is eers in 1949 in Engels vertaal en gepubliseer onder die titel "General and Industrial Management" en was dus nie vroeër in Amerika bekend nie.

Fayol het volgens Narayanan en Nath (1993:30) 'n onderneming in ses onafhanklike aktiwiteite verdeel, naamlik :

- * Kommersieel.
- * Finansiëel.
- * Sekuriteit.
- * Tegnies.
- * Boekhouding.
- * Bestuur.

Fayol het hierdie konsep verder ontwikkel en bestuur van 'n onderneming onderverdeel in beplanning, organisering, koördinerings, bevelvoering en beheer.

Fayol (1949) is verder van mening dat effektiewe bestuur op die volgende veertien bestuursbeginsels gevestig is, te wete :

- * Verdeling van werk en spesialisasie.
- * Mag en verantwoordelikheid.
- * Eenheid van beheer.
- * Individuele belange is ondergeskik aan die groepsbelange.
- * Billike vergoeding.
- * Sentralisering.
- * Die skalaarbeginsel.
- * Orde.
- * Billikheid.
- * Stabiliteit.
- * Inisiatief.
- * "Esprit de Corps" - Krag is in eenheid gesetel.

2.6.3 BUROKRATIESE ORGANISASIE-TEORIE

Die burokratiese teorie is aan die begin van die eeu deur 'n Duitse sosioloog, Max Weber ontwikkel. Sy werke is egter eers in 1947 in Engels vertaal en gepubliseer en sy werk was dus nie bekend aan ander bestuurstereotipe wat in hierdie periode bydraes tot die organisasieteorie gemaak het nie (klassieke skool).

Weber het volgens Narayanan en Nath (1993:30) institusies soos die kerk, regering en militêre instellings bestudeer en sy strukturele organisasie-model hieruit ontwikkel. Weber het hierdie strukturele model 'n burokrasie genoem (Robbins, 1990:37).

'n Burokrasie beskik volgens Weber (1947:337) oor die volgende eienskap, naamlik :
 "Capable of attaining the highest degree of efficiency and is in this sense formally the most rational known means of carrying out imperative control over human beings."
 Volgens Luthans (1981:513) het Weber daarin geglo dat rasionalisering een van die Westerse samelewing se mees volgehoue kulturele waardes is. Op organisatoriese vlak verteenwoordig die burokratiese struktuur 'n rasionele vorm. Weber (1947:330) het 'n aantal eienskappe van 'n ideale organisasie-struktuur geïdentifiseer, naamlik :

- * Verdeling van werk gebaseer op funksionele organisasie. Weber se burokrasie is gebaseer op 'n gespesifiseerde sfeer van bevoegdheid wat volgens hom die volgende behels het :
 - * "A sphere of obligations to perform functions which has been marked off as part of a systematic division of labour.
 - * The provision of the incumbent with the necessary authority to carry out these functions.
 - * That the necessary means of compulsion are clearly defined and their use is subject to definite conditions." (Weber, 1947:330).
- * Posisies wat in 'n hiërargie georden is en 'n gedefinieerde hiërargie van gesag. Elke laer posisie is onder beheer en toesig van 'n hoër posisie. Weber (1947:331) erken egter die reg van laer posisies om na hoër posisies te appelleer en/of griewe hoër op in die hiërargie te lug.
- * 'n Aaneenlopende organisering van amptelike funksies wat verbonde is aan reëls. Die regte en verpligtinge van posbeksleërs word streng deur die reëls en regulasies beheer.
- * Keuse van posbeksleërs moet gegrond word op die opleiding wat die persoon deurloop het.
- * Onpersoonlike verhoudings. Besluite moet dus sonder emosie geneem word, sodat rasionele uitkomstes verseker kan word.

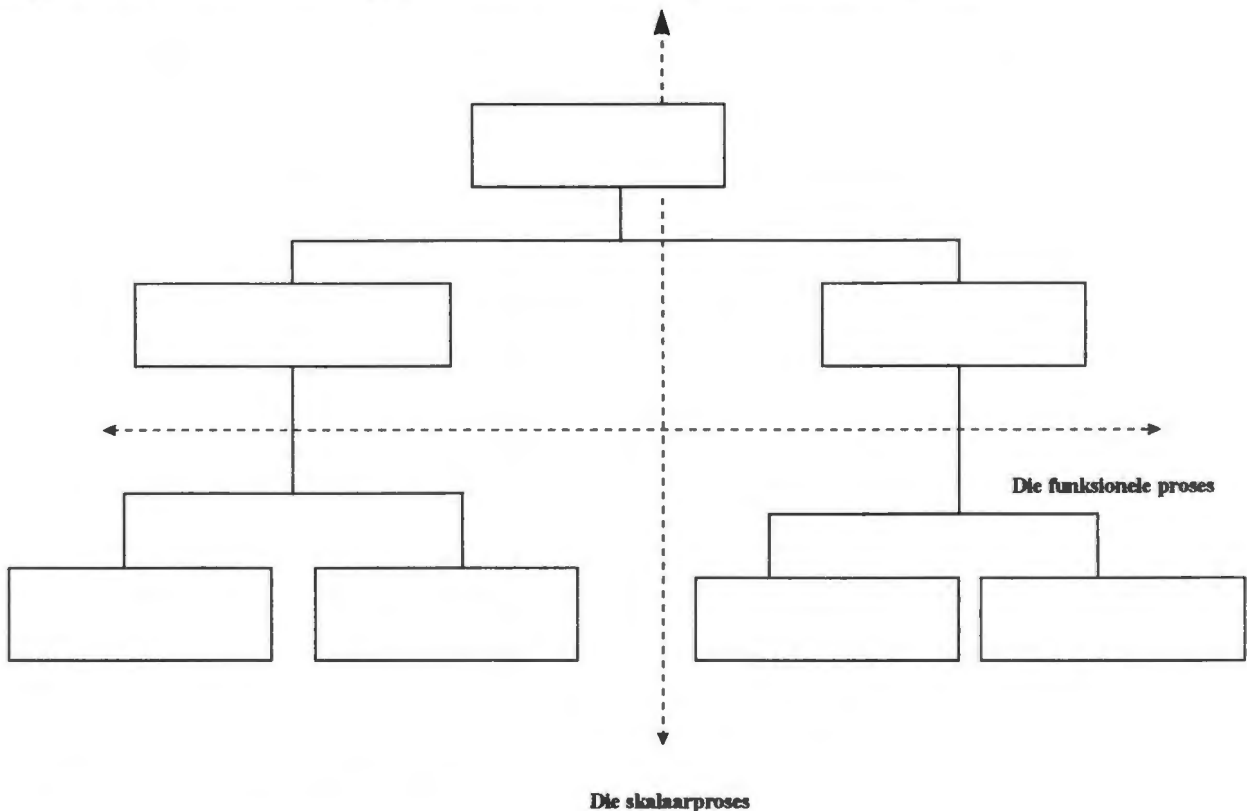
2.7 DIE ROL VAN KLASSIEKE TEORIE IN DIE VOORSIENING VAN DIE STRUKTURELE ANATOMIE VAN ONDERNEMINGS

Muchinsky (1993:261) wys daarop dat alhoewel huidige wetenskaplikes van mening is dat klassieke teorieë verouderd is en in onbruik geraak het, daar wel sekere bydraes deur die klassieke teoretici gemaak is wat steeds vandag ingewortel is in die strukture van moderne ondernemings. Klassieke teoretici moet veral krediet ontvang vir die besondere bydrae tot die strukturele anatomie van ondernemings.

Vier belangrike strukturele beginsels is volgens Muchinsky (1993:259) deur klassieke teoretici ontwikkel en dit word hierna toegelig.

- * **Funksionele beginsel.** Hierdie beginsel is die konsep met betrekking tot die verdeling van arbeid en dat ondernemings verdeel moet word in subeenhede wat soortgelyke funksies verrig. Werk word dus verdeel in duidelike areas van spesialisasie. Departemente word binne ondernemings gevorm om koördinering van aktiwiteite en effektiewe toesighouding te verseker. Dit is die funksionele beginsel wat daartoe lei dat werk in eenhede soos produksie, verkope en finansies, gegroepeer word. Die funksionele beginsel verwys na die horisontale groei van 'n onderneming wat ontstaan omdat nuwe funksionele eenhede op die horisontale dimensie gevestig word (kyk figuur 2.4).
- * **Skalaarbeginnsel.** Die betrokke beginsel het te make met die onderneming se vertikale groei en verwys na die groei in die ketting van beheer wat ontstaan omdat meer vlakke tot die onderneming gevoeg word. Elke vlak het sy eie graad van gesag en verantwoordelikheid, en hoër vlakke het 'n groter mate van gesag. Elke ondergeskikte moet net verantwoording doen aan een toesighouer, waarna ook verwys word as die eenheid van beheer.

Figuur 2.4 verskaf 'n grafiese voorstelling van beide die funksionele en die skalaarbeginnsel.

Figuur 2.4 Ondernemingspiramide : funksionele en skalaarbeginsel

Bron : Muchinsky (1993 : 260)

- * **Lyn-/stafbeginsel** word gebruik om die funksies wat in 'n onderneming uitgevoer moet word, verder te verdeel.

Lynfunksies het die primêre verantwoordelikheid om die onderneming se oogmerke te bereik, soos byvoorbeeld in die produksiedepartement van 'n vervaardigingsonderneming. Staffunksies ondersteun lynaktiwiteite, maar word as ondergeskik beskou. Tipiese staffunksies sluit funksies soos personeel en kwaliteitsbeheer in.

- * **Spanwydte van beheer.** Die begrip verwys na die aantal ondergeskiktes waarvoor 'n toesighouer beheer moet uitoefen. 'n Klein span om te beheer, sal uit twee ondergeskiktes bestaan, terwyl 'n groot spanwydte vyftien werknemers kan wees. Groot spanwydte van beheer skep plat ondernemings (min vlakke tussen topbestuur en werknemers), terwyl 'n klein spanwydte 'n diep struktuur skep (baie vlakke tussen topbestuur en werknemers op die laagste vlak). Vergelyk figuur 2.5 in hierdie verband.

Figuur 2.5 Spanwydte van beheer

DIEP STRUKTUUR			PLAT STRUKTUUR		
X			X		
X X			X X X X X X X X X X		
X X X X					
XX XX XX XX					
VLAKE	-----	4	VLAKE	-----	2
SPAN	-----	2	SPAN	-----	10

Bron: Muchinsky (1993:261)

2.8 MENSLIKE VERHOUDINGESKOOL

Die menslike verhoudingskool ontstaan volgens Cronje *et al.* (1994:88) as gevolg van die gebrek van die klassieke skool om die menslike element volledig as 'n vername faktor in die doeltreffende bereiking van die onderneming se doelwitte te ondersoek.

Elton Mayo (Cronje *et al.*, 1994:88) het gevind dat verhoogde produktiwiteit, waaraan die klassieke skool en veral die wetenskaplike skool geglo het, nie altyd aan 'n goed ontwerpte taak en vergoeding toegeskryf kan word nie, maar ook deur faktore soos die verhoudinge tussen mense in die onderneming beïnvloed word. Dit wil sê verhoudinge tussen hoof en werknemer, en tussen werknemers in 'n bepaalde groep. Die onderliggende gedagtegang van hierdie skool is dat sielkundige en sosiologiese faktore net so belangrik as fisiese faktore in die bereiking van die onderneming se doelwitte is.

2.8.1 HAWTHORNE STUDIES

Die grootste bydrae tot die menslike verhoudingskool is volgens Robbins (1990:38) die studies wat onder leiding van Elton Mayo deur 'n groep wetenskaplike navorsers aan die Universiteit van Harvard by die Hawthorne aanleg van die Western Electric maatskappy buite Chicago onderneem is.

Die studies van Mayo en sy volgelinge is voorafgegaan deur ondersoeke wat by voorgenoemde aanleg deur die onderneming se eie ingenieurs onderneem is om die effek van beligting op werknemersproduktiwiteit te ondersoek (Ivancevich & Matteson, 1996:8). Die ingenieurs wat die aanvanklike ondersoek onderneem het, het dit op eksperimentele en kontrolegroepe gerig. Die ingenieurs het verwag dat produktiwiteit sou toeneem, namate beligting van werknemers se werkplekke verbeter is, wat wel die geval was. Wat die ingenieurs egter nie kon verstaan nie, was dat produktiwiteit steeds toegeneem het, selfs wanneer beligting verminder is. 'n Verdere aspek wat die betrokke ingenieurs nie kon verklaar nie, was dat produktiwiteit van die kontrolegroepe waar beligting konstant gehou is, ook verbeter het. Die hulp van Elton Mayo en sy assistente is deur die ingenieurs ingeroep om as konsultante in die ondersoek op te tree en insette te lewer.

'n Hele reeks eksperimente is deur die wetenskaplikes by die Hawthorne werke onderneem, onder andere herontwerp van werk, verandering aan die lengte van 'n werksdag en werkweek, bekendstelling van rusperiodes en individuele versus groepvergoedingsinsentiewe.

Hierdie groep navorsers het met die studies uitgevind dat daar iets meer as net salarisinsentiewe en ander voordele was wat produktiwiteit verhoog het. Die groep ontdek 'n aspek waarna verwys word as die "Hawthorne Effect", naamlik dat die werknemers net as gevolg van die ondersoek waarby hulle betrokke was, só belangrik gevoel het dat hulle produktiwiteit insgelyks verhoog het (Ivancevich & Matteson, 1996:9). Die impak van sosiale norme van die werkgroep, is deur Mayo en sy span as die sleutelbepaler van individuele werksgedrag geïdentifiseer (Robbins, 1990:39).

Mayo (1945:73) beklemtoon die belangrikheid van die organisering van werkgroepe in 'n onderneming en dat laasgenoemde toegelaat moet word om vrylik deel te neem aan die onderneming se aktiwiteite, aangesien dit 'n impak op werknemers self het.

Duidelike kommunikasie en konsultasie met groepe en aanvaarding van werknemers se idees, lei volgens Mayo (1945:82) tot twee baie belangrike resultate, naamlik :

- * Spanne begin om as selfregulerende werkgroepe te funksioneer.
- * Die span bied volle samewerking aan bestuur.

Die belangrikheid om vir werknemers te luister, is deur Mayo (1945:84) beklemtoon aangesien dit die volgende resultate tot gevolg het :

- * Dit dien as 'n emosionele ontladingsklep.
- * Individuele werknemers assosieer makliker met ander werknemers.
- * 'n Behoefte om beter verhoudinge met bestuur te koester word by werknemers geskep.
- * Dit verbeter lojaliteit teenoor die groep en die groter organisasie.
- * Opwaartse en afwaartse kommunikasie word daardeur gefasiliteer.
- * Dit verwyder emosionele distansies.

Die wyse waarop onderhoude met werknemers in die Hawthorne studies gevoer is, en die inligting wat hieruit voortgespruit het, het volgens Roethlisberger en Dickson (1939:228) die volgende voordele ingehou, naamlik :

- * Inligting oor onaanvaarbare werkstoestande is uitgelig en aandag kon hieraan geskenk word om dit reg te stel.
- * Onderhoude hou 'n sielkundige voordeel in vir die persoon met wie die onderhoud gevoer is.
- * Inligting is versamel wat gebruik kon word om toesighouers op te lei.
- * Materiaal vir navorsing is op hierdie manier ingewin.

Nota: Roethlisberger was een van die wetenskaplikes wat saam met Elton Mayo aan die Hawthorne projek gewerk het.

Mayo (1945:69) beskou die uitdagings van 'n onderneming se bestuur soos volg :

- * "The application of science and technical skill to some material good or product.
- * The systematic ordering of operations.
- * The organization of teamwork - that is, of sustained co-operation."

Indien bogenoemde drie aspekte nie in balans is nie, sal die onderneming as geheel nie suksesvol wees nie.

Die navorser ondersteun veral Mayo (1945:69) se siening ten opsigte van samewerking wat deur middel van spanwerk in ondernemings verkry kan word. Verbeterde samewerking en koördinerings kan veral verkry word, indien ondernemings rondom spanne georganiseer is (kyk figuur 5.3 vir die basiese komponente van 'n spangebbaseerde onderneming).

Die navorser wil egter 'n vierde uitdaging tot bestuur rig, naamlik om deelname van werknemers te verkry en om die regte klimaat hiervoor in die onderneming te vestig.

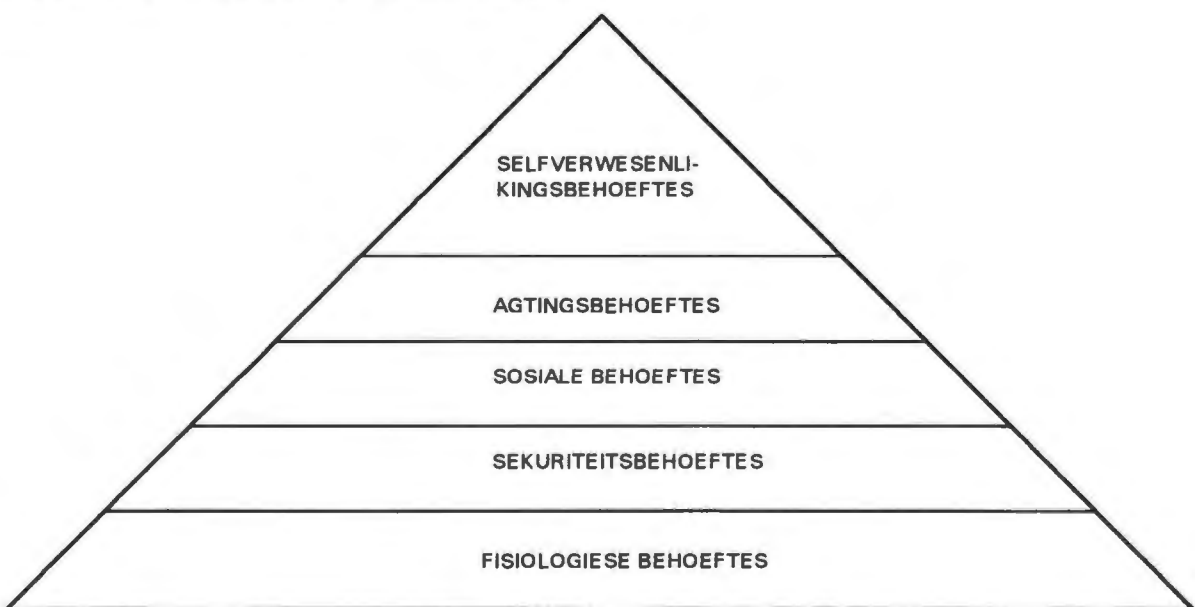
2.9 MENSLIKE HULPBRONTEORIEë

Na aanleiding van bevindinge wat deur die menslike verhoudingseskool ten opsigte van individuele en groepsgedrag in ondernemings gemaak is, het verskeie navorsers gepoog om die funksionering van die sosiale sisteem beter te verstaan.

Daar was volgens Narayanan en Nath (1993:38) twee vroeë bydraes tot die menslike hulpbronskool van denke, wat 'n groot invloed op menslike hulpbronteorieë gehad het.

Eerstens was daar die teorie van motivering wat deur Abraham Maslow aangevoer is. Maslow het volgens Cronje *et al.* (1994:128) aangevoer dat mense vyf soorte behoeftes het, en dat hierdie behoeftes in 'n bepaalde rangorde voorkom, soos dit in figuur 2.6 aangedui is.

Figuur 2.6 Maslow se behoefte-rangorde



Bron : Aangepas en verwerk uit Maslow (1996:341-361)

Die mens streef eers daarna om die eerste groep (basiese) behoeftes te bevredig, daarna die tweede, en wat hierop volg.

Heel onder in die rangorde word die basiese behoeftes soos kos, klere en skuiling aangetref en namate dit bevredig word, het hierdie behoeftes nie meer so 'n vernamese invloed op die individu se gedrag nie, en speel die volgende rangorde van behoeftes 'n belangrike rol in die motivering van die ondergeskikte.

Die vyf groepe behoeftes behels die volgende, naamlik :

- * Fisiologiese behoeftes soos voedsel, klere en huisvesting is noodsaaklik vir die mens se oorlewing.
- * Sekuriteitsbehoefte soos beskerming teen gevare.
- * Sosiale behoeftes soos die behoefte aan vriendskap.
- * Agtingsbehoefte, ook genoem egoïstiese behoeftes, ontstaan nadat daar in sosiale behoeftes soos groeplidmaatskap voorsien is, en behels sukses, status, eiewaarde en waardering van prestasie.
- * Selfverwesentlikingsbehoefte behels die drang na selfuiting of die behoefte om jou ware self te wees en na eie wense op te tree.

Maslow was dus van mening dat die individu nie net bloot, soos deur die menslike verhoudingskool gepropageer is, aspireer om aan 'n sosiale groep te behoort nie, maar ook streef na hoër vlakke van behoeftes.

Die tweede vroeë bydrae wat 'n invloed uitgeoefen het, is deur Kurt Levin wat grootskaalse bydraes in die area van groepsdinamika gemaak het. Verdere bydraes wat vervolgens bespreek sal word, is ook deur skrywers soos Douglas McGregor en Rensis Likert gemaak.

Anders as die siening van die menslike verhoudingskool, was die menslike hulpbronskool van mening dat mense outonome, en nie net sosiale wesens is nie, wat hulle kreatiewe potensiaal gebruik.

Die fokus van die menslike hulpbronskool was om verhoogde produktiwiteit in die werkplek te genereer en om deur die aanwending van gedragswetenskaplike konsepte ook effektiwiteit in ondernemings te verbeter.

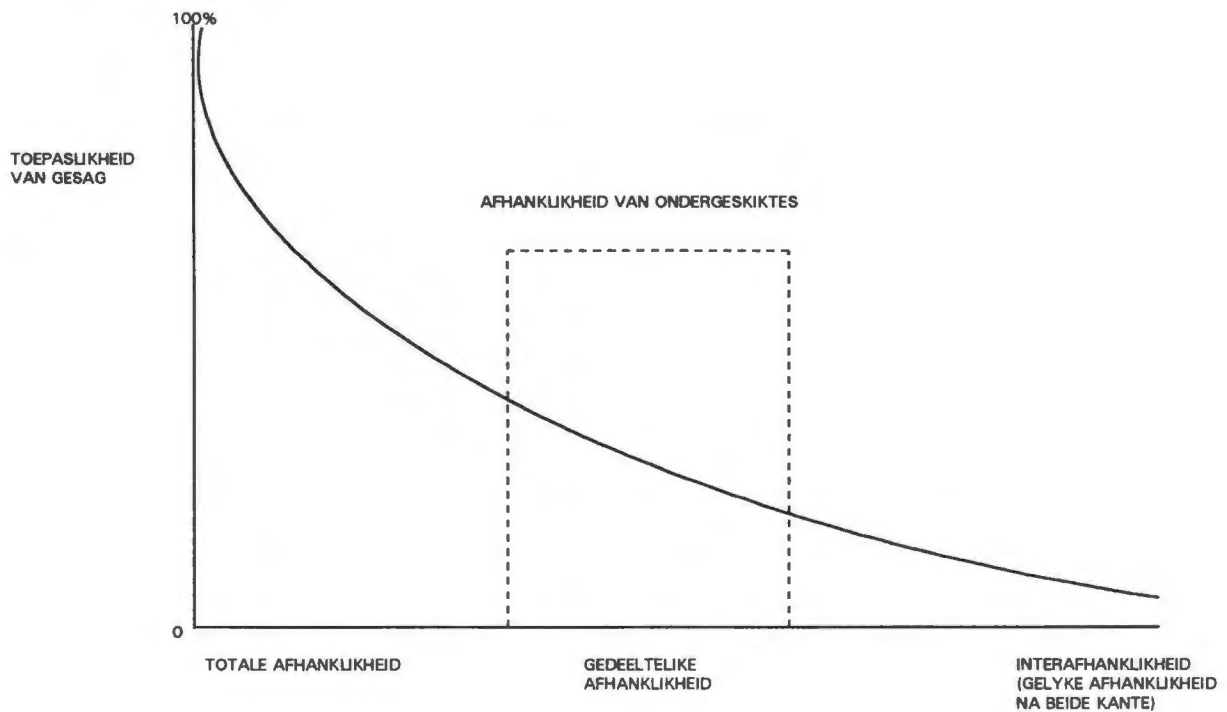
2.9.1 DOUGLAS MCGREGOR EN TEORIE X/ TEORIE Y

McGregor (1960:18) kritiseer die standpunt wat die klassieke skool van denke ten opsigte van die gebruik van gesag gehad het, naamlik om beheer of sosiale beïnvloeding te bewerkstellig. Hierdie verouderde siening van gesag is afgelei uit die bestudering van die kerk en militêre organisasies waar 'n groot mate van afhanklikheid in die verhouding bestaan het.

McGregor (1960:18) wys daarop dat die gebruik van gesag maar slegs een van verskeie wyses is waarop beheer uitgeoefen kan word, en dat die situasie grotendeels die metode wat gebruik moet word, bepaal. In die bemaking van produkte sal daar eerder van beïnvloeding gebruik gemaak word om die ander party te oorrede om die produk te koop, as wat gesag ingespan word om sodanige party hiertoe te dwing. Die toepaslikheid van die gebruik van gesag word bepaal deur die mate waarin die partye binne die verhouding van mekaar afhanklik is, en of die partye interafhanklik van mekaar is.

Die kurwe in figuur 2.7 is 'n skematiese voorstelling van die wyse waarop die toepaslikheid van die gebruik van gesag deur die afhanklikheid van die partye bepaal word.

Figuur 2.7 Toepaslikheid van gesag as metode om beheer uit te oefen



Bron : McGregor (1960:25)

Indien daar totale afhanklikheid bestaan, byvoorbeeld tussen 'n klein kind en ouer, kan eksklusief van gesag gebruik gemaak word om beheer te handhaaf. Indien partye egter interafhanklik van mekaar is, byvoorbeeld twee vriende, sal dit nutteloos wees om beheer deur middel van gesag te probeer uitoefen (McGregor, 1960:25).

Volgens McGregor (1960:33) word bestuursbesluite gebaseer op aannames oor die menslike natuur en gedrag. Daar is twee duidelike sienings oor menslike gedrag. Een van hierdie sienings is wesenlik negatief (Teorie X) en die ander positief (Teorie Y).

'n Bestuurder se siening van die aard van menslike gedrag word gebaseer op 'n aanname wat hy oor menslike gedrag maak en sodanige siening beïnvloed die wyse waarop die bestuurder teenoor sy ondergeskiktes optree.

Teorie X verteenwoordig die volgende aannames van bestuur oor menslike gedrag (tradisionele siening van rigting en beheer), naamlik :

- * Werknemers is inherent nie lief om te werk nie, en sal daarom poog om wanneer moontlik, werk te vermy.
- * Aangesien werknemers nie van werk hou nie, moet werknemers beheer of met straf gedreig word, om sodoende gestelde oogmerke te bereik.
- * Werknemers sal eie verantwoordelikheid afskud en waar moontlik na formele rigtingaanduiding soek.
- * Werksekuriteit is vir die meeste werknemers die belangrikste aspek ten opsigte van werk, en hulle toon ook baie min ambisie.

In teenstelling met die negatiewe aannames van Teorie X, het McGregor (1960:47) die volgende aannames oor menslike gedrag gehuldig (Teorie Y), naamlik :

- * "The expenditure of physical and mental effort in work is as natural as play or rest. The average human being does not inherently dislike work. Depending upon controllable conditions, work may be a source of satisfaction (and will be voluntarily performed) or a source of punishment (and will be avoided if possible).
- * External control and the threat of punishment are not the only means for bringing about effort toward organizational objectives. Man will exercise self-direction and self-control in the service of objectives to which he is committed.
- * Commitment to objectives is a function of the rewards associated with their achievement. The most significant of such rewards, eg. the satisfaction of ego and self-actualization needs, can be direct products of effort directed towards organizational objectives.
- * The average human being learns, under proper conditions, not only to accept, but to seek responsibility. Avoidance of responsibility, lack of ambition, and emphasis on security are generally consequences of experience, not inherent human characteristics.
- * The capacity to exercise a relatively high degree of imagination, ingenuity, and creativity in the solution of organizational problems is widely not narrowly distributed in the population.
- * Under the conditions of modern industrial life, the intellectual potentialities of the average human being are only partially utilized."

McGregor (1960:54) waarsku, dat indien ons aannames oor menslike gedrag ooreenkomstig Teorie X is, die volle potensiaal van ons menslike hulpbronne nie benut word nie. Die rede hiervoor is dat daar hivolgens geen tyd, geld en energie spandeer word om te bepaal op watter wyse menslike potensiaal ten volle ontwikkel kan word nie. McGregor (1960:54) propageer die wenslikheid van Teorie Y-aannames, sodat nuwe uitdagings ten opsigte van die organiseer en rig van menslike potensiaal aanvaar kan word.

Baie van die entoesiasme wat aan die begin van 1960 ten opsigte van deelnemende besluitneming, die skep van uitdagende werk en die ontwikkeling van goeie groepsverhoudinge gehuldig is, is volgens Robbins (1990:40) toe te skryf aan bestuur se aanvaarding van Teorie Y-aannames oor menslike gedrag.

Werknemersdeelname verskil volgens McGregor (1960:130) baie min van delegering en hy beskou deelname as 'n spesiale wyse van delegering waar ondergeskiktes groter beheer en vryheid van keuse met betrekking tot eie verantwoordelikheid bekom. Werknemersdeelname skep geleenthede vir werknemers om 'n invloed uit te oefen op besluite wat hulle raak, en is ooreenkomstig die aannames van Teorie Y, naamlik integrasie of anders gestel, die vestiging van toestande sodat werknemers hulle eie oogmerke kan bereik, deur hulle aktiwiteite op die bereiking van die onderneming se doelwitte te fokus.

Die effektiewe benutting van deelname is die gevolg van 'n bestuursbenadering wat vertroue in ondergeskiktes insluit, 'n bewustheid van bestuur en werknemers se interafhanklikheid, asook 'n behoefte om die negatiewe gevolge van gesag as uitsluitlike metode van beheer aan te pak, en moet daarom aangemoedig word.

Een van die oogmerke met die gebruik van werknemersdeelname, is om groei by ondergeskiktes te bewerkstellig.

Indien in ag geneem word dat 'n voorvereiste vir werknemersdeelname die bekwaammaking van werknemers is om wel te kan deelneem (kyk figuur 5.6), ondersteun hierdie navorser die siening dat deelname 'n bydrae tot die ontwikkeling van ondergeskiktes lewer.

2.10 'N VERGELYKING TUSSEN DIE BASIESE AANNAMES WAT DEUR DIE KLASSIEKE SKOOL, MENSLIKE VERHOUDINGESKOOL EN MENSLIKE HULPBRONSKOOL GEHULDIG WORD

Miles (1975:35) tref 'n nuttige vergelyking tussen die aannames wat deur die klassieke skool, menslike verhoudingskool en die menslike hulpbronskool gehuldig word. Hierdie vergelyking word in tabel 2.1 uiteengesit.

Tabel 2.1 'n Samevatting van die vernaamste aannames van die klassieke, menslike verhoudinge- en menslike hulpbronskool

DIE KLASSIEKE SKOOL		DIE MENSLIKE VERHOUDINGE-SKOOL		DIE MENSLIKE HULPBRON-SKOOL	
A AANNAMES					
1	WERK IS INHERENT VIR DIE MEESTE MENSE ONSMAAKLIK.	1	MENSE WIL NUTTIG EN BELANGRIK VOEL.	1	WERK IS NIE INHERENT ONSMAAKLIK NIE. MENSE WIL 'N BYDRAE MAAK TOT DIE BEREIKING VAN BETEKENISVOLLE OOGMERKE WAT HULLE HELP BEPAAL HET.
2	WAT MENSE DOEN, IS MINDER BELANGRIK AS WAT HULLE DAARVOOR VERDIEN.	2	MENSE HET 'N BEHOEFTE OM TE BEHOORT EN OM AS INDIVIDUE ERKEN TE WORD.	2	DIE MEESTE MENSE IS BAIE MEER KREATIEF, VERANTWOORDELIK, KAN SELF RIGTING BEPAAL EN KAN MEER SELFBEHEER UITOEFEN AS WAT IN HULLE BESTAANDE POSTE VERWAG WORD.
B BELEID					
1	DIE BESTUURDER SE BASIESE TAAK IS OM TOESIG TE HOU EN STRENG BEHEER OOR ONDERGESKIKTES UIT TE OEFEN.	1	DIE BESTUURDER SE BASIESE TAAK IS OM ELKE WERKNEMER NUTTIG EN BELANGRIK TE LAAT VOEL.	1	DIE BESTUURDER SE BASIESE TAAK IS OM AF TE RIG EN DIE POTENSIAAL VAN MENSLIKE HULPBRONNE TEN VOLLE TE ONTGIN.
2	DIE BESTUURDER MOET TAKE AFBREEK IN EENVOUDIGE HERHALENDE EENHEDE WAT MAKLIK AANGELEER KAN WORD.	2	DIE BESTUURDER MOET ONDERGESKIKTES INGELIG HOU EN LUISTER NA HULLE BESORGDHEDE OOR BESTUUR SE PLANNE.	2	DIE BESTUURDER MOET DIE REGTE OMGEWING SKEP SODAT ALLE LEDE MAKSIMALE BYDRAES OOREENKOMSTIG HULLE VERMOë KAN MAAK.
3	DIE BESTUURDER MOET GEDETAILLEERDE WERKROETINES EN PROSEDURES VESTIG EN DIT FERM EN REGVERDIG TOEPAS.	3	DIE BESTUURDER MOET ONDERGESKIKTES TOELAAT OM SELF IN 'N SEKERE MATE HULLE EIE RIGTING TE BEPAAL EN SELF BEHEER OP ROETINETAKE UIT TE OEFEN.	3	DIE BESTUURDER MOET VOLLEDIGE DEELNAME BY BELANGRIKE ASPEKTE VERSEKER EN VOORTDUREND ONDERGESKIKTES TOELAAT OM SELF RIGTING TE BEPAAL EN BEHEER UIT TE OEFEN.

DIE KLASSIEKE SKOOL		DIE MENSLIKE VERHOUDINGE-SKOOL		DIE MENSLIKE HULPBRON-SKOOL	
C VERWAGTINGE					
1	WERKNEMERS SAL WERK VERDRA AS DIE SALARIS WAT HULLE ONTVANG VOLDOENDE EN DIE TOESIGHOUER REGVERDIG IS.	1	BEKENDMAKING VAN INLIGTING AAN ONDERGESKIKTES EN OM HULLE TE BETREK BY ROETINE-BESLUITES SAL WERKNEMERS SE BEHOEFTE OM TE BEHOORT EN BELANGRIK TE VOEL BEVREDIG.	1	UITBREIDING VAN ONDERGESKIKTES SE INVLOED, BEPALING VAN EIE RIGTING EN SELFBEHEER SAL DAARTOE LEI DAT WERKNEMERS SELF EFFEKTIWITEIT SAL VERBETER.
2	INDIEN TAKE EENVOUDIG GENOEG IS EN ONDERGESKIKTES STRENG GENOEG GEKONTROLEER WORD, SAL WERKNEMERS DIE GESTELDE STANDAARDE BEREIK.	2	BEVREDIGING VAN DIE BEHOEFTE OM TE BEHOORT EN BELANGRIK TE VOEL, SAL MORAAL VERHOOG EN WEERSTAND TEEN FORMELE GESAG VERLAAG.	2	DIE FEIT DAT ONDERGESKIKTES TEN VOLLE GEBRUIK VAN HULLE POTENSIAAL MAAK, SAL WERKSTEVREDENHEID VERHOOG.

Bron : Miles (1975:35)

2.11 RENSIS LIKERT SE VIER Tipes ONDERNEMINGS

Likert (1961:223) is van mening dat enige sisteem (dit is 'n onderneming of 'n gedeelte van 'n onderneming) in een van vier soorte ondernemings gekategoriseer kan word (kyk figuur 2.8).

Figuur 2.8 Likert se vier tipes ondernemings

SISTEEM 1 EKSPLOITERENDE OUTORITÊRE ONDERNEMING		SISTEEM 2 WELWILLENDE GESAGHEBBENDE ONDERNEMING	
SISTEEM 3 KONSULTERENDE ONDERNEMING		SISTEEM 4 DEELNEMENDE ONDERNEMING	

Bron : Likert (1961:223)

Bogenoemde figuur is sodanig georganiseer dat dit mag voorkom dat daar slegs vier tipes ondernemingsisteme bestaan. Die vier sisteme vermeng volgens Likert (1961:234) egter en vorm een kontinuum met verskeie tussenliggende patrone.

Wanneer verskillende bestuursisteme, met elkeen byvoorbeeld 'n mate van beheer of beïnvloeding, ondersoek word, is dit duidelik dat die verskillende sisteme 'n kontinuum kan vorm, afhangende van die wyse waarop beheer uitgeoefen word, die tipe motivering ter sprake en die response wat die spesifieke toepassing ontlok. Wanneer die verskeie bedryfsprosedures en eienskappe van 'n sisteem só gerangskik word, vorm dit 'n ordelike patroon langs elke horisontale dimensie.

Die volgende eienskappe word deur Likert (1961:223) gebruik om te bepaal in watter van die vier tipes ondernemings 'n betrokke sisteem wat ondersoek word, inskakel :

- * Leierskap.
- * Motivering.
- * Kommunikasie.
- * Interaksie.
- * Besluitneming.
- * Doelwitbepaling.
- * Beheer.
- * Werkverrigting.

Wanneer die eienskappe en kwaliteite van die onderskeie tipes ondernemings ontleed word, kom twee belangrike feite na vore. Die eerste is dat 'n betrokke sisteem net op sy beste sal funksioneer indien die persoonlikhede, vaardighede en die besondere wyse waarop die interaksie binne die sisteem plaasvind, inpas by die aard en wese van die betrokke sisteem self. Outokratiese ondernemings vereis byvoorbeeld werknemers wat afhanklik van aard is, met uitsluiting van die wat in beheer is. Aan die ander kant vereis deelnemende sisteme emosioneel volwasse werknemers.

Die tweede feit ten opsigte van die verskillende tipes ondernemings behels dat elkeen mense ontwikkel wat geskik is om binne die betrokke sisteem te funksioneer. Outokratiese ondernemings ontwikkel afhanklike mense en min leiers. Deelnemende ondernemings ontwikkel emosioneel en sosiaal volwasse mense wat in staat is om effektief leierskap uit te oefen en inisiatief te neem (Likert, 1961:235).

Likert glo volgens Rothwell *et al.*, (1995:27) daarin dat die vierde sisteem of die deelnemende onderneming 'n voorbeeld van die ideale onderneming is. In hierdie sisteem word 'n onderneming se leierskap gebaseer op beïnvloeding en nie op gesag of mag nie.

Werknemers word deur die intrinsieke beloning wat uit die werk self voortspruit, vergoed. Daar bestaan effektiewe, gebalanseerde kommunikasie met tweerigting-interaksie tussen bestuur en werknemers, in 'n deelnemende onderneming. Toesighouers wat die beste resultate ten opsigte van produksie behaal, fokus hulle primêre aandag op die menslike aspekte van hulle ondergeskiktes se probleme, asook daarop om effektiewe werkgroepe te vestig met oogmerke ten opsigte van hoë werkverrigting.

In die praktyk kom dit daarop neer dat sisteme en subsisteme op deelnemende wyses ontwikkel moet word, sodat dit ooreenkomstig sisteem vier (kyk figuur 2.8) sal ontwikkel. Die betrokke benadering is volgens hierdie navorser ook 'n goeie riglyn om tydens organisasie-ontwikkelingsintervensies te gebruik, ten einde as 'n maatstaf te dien waarteen ondernemings gemeet kan word. Ondernemings wat nie aan sisteem vier se vereistes voldoen nie, behoort navorser insiens sodanig aan te pas om wel aan hierdie eienskappe te voldoen.

2.12 INLIGTING- EN BESLUITNEMINGSKOOL

'n Aantal wetenskaplikes het gedurende die tydperk wat die menslike hulpbronskool bydraes tot organisasieteorie gemaak het, die idee begin ontwikkel dat bestuur primêr daarmee gemoeid is om inligting te prosesseer en 'n besluitnemingsrol te vervul. Dié skool van denkers het volgens Narayanan en Nath (1993:39) die aannames wat die klassieke skool oor rasionaliteit gehandhaaf het, bevraagteken. Die besluitnemingskool is van mening dat senior bestuur ongeprogrammeerde besluite moet neem oor situasies wat kompleks van aard is en nie goed verstaan word nie. In hierdie proses is daar geen duidelike voorafbepaalde metodes wat deur bestuur gebruik kan word nie.

'n Belangrike vroeë bydrae tot hierdie benadering, is deur Chester Barnard en Herbert Simon gemaak.

Barnard (1938:14) huldig die volgende mening : "The processes of decision ... are largely techniques for narrowing choice."

Simon (1974:38) wys daarop dat organisasieteorie bemoeid is met die wyse waarop 'n onderneming ontwerp en bedryf word om sy werk effektief uit te voer.

Effektiwiteit het volgens Simon (1974:39) betrekking op die keuse wat gemaak word tussen 'n aantal alternatiewe met die oog op die bereiking van dieselfde doelwitte. 'n Aksie is effektief uitgevoer, indien bestuur daarin geslaag het om 'n oogmerk deur middel van die goedkoopste alternatief te bereik.

Vier aspekte wat negatief inwerk op effektiwiteit, word deur Simon (1974:39) geïdentifiseer, naamlik :

- * Beperkinge op die individu se vermoë om te presteer.
- * Beperkte kennis.
- * Beperkinge op die individu se vermoë om die regte besluit te neem.
- * Waardes van die individu wat verskil van die onderneming.

Indien hierdie beperkinge uit die weg geruim kan word, verhoog 'n onderneming sy effektiwiteit.

Simon (1974:81) wys daarop dat daar beperkings op rasonale besluitneming is, wat deur die volgende drie aspekte veroorsaak word, naamlik :

- * Rasionaliteit vereis volledige kennis en antisipering van die gevolge wat na elke besluit sal volg. Kennis van hierdie gevolge is gefragmenteer en dus nie altyd beskikbaar nie.
- * Aangesien die gevolge van 'n besluit eers in die toekoms bekend word, moet daar in 'n groot mate voorspel word wat die gevolge sal wees. Hierdie voorspelling is nie altyd akkuraat nie.
- * Rasonale besluitneming is net moontlik indien 'n keuse uit alle moontlike alternatiewe gemaak kan word. Alle alternatiewe is egter nie altyd bekend nie.

2.13 WARREN BENNIS EN DIE KOMENDE DOOD VAN BUROKRASIE

Die bydraes wat deur die menslike verhoudingskool en die menslike hulpbronskool gemaak is, het 'n tydperk ingelyf waartydens wetenskaplikes soos Warren Bennis die mening begin huldig het, dat die burokrasie as 'n sosiale intervensie oudmodies begin raak het, en dus moet plek maak vir meer moderne intervensies.

Warren G. Bennis het reeds in 1966 in 'n artikel met die titel "The Coming Death of Bureaucracy" redes uiteengesit waarom 'n burokrasie nie meer aan die vereistes voldoen nie.

Burokrasie het volgens Bennis (1966:32) ontstaan, aangesien daar 'n behoefte was aan orde, reëls en regulasies, sodat alles dieselfde gedoen kan word en om aan werknemers se eise om dieselfde hanteer te word, te voldoen. Aldus het 'n sosiale intervensie ontwikkel wat deur die volgende komponente gekenmerk kan word :

- * 'n Goed gedefinieerde gesagshiërargie.
- * 'n Stelsel van prosedures en reëls wat vir alle gebeurlikhede voorsiening maak.
- * Verdeling van arbeid gebaseer op spesialisasie.
- * Bevordering gebaseer op tegniese bevoegdheid.
- * Onpersoonlike menslike verhoudings .

Bennis (1966:32) identifiseer vier belangrike bedreigings wat 'n impak op die burokratiese sisteem uitoefen, naamlik vinnige en onvoorsiene veranderinge, groei in die grootte van ondernemings, verhoogde diversiteit en 'n verandering in bestuursgedrag.

Wat die verandering in bestuursgedrag betref, wys Bennis (1966:33) daarop dat bestuur na aanleiding van bydraes, onder andere deur Douglas McGregor en Rensis Likert, 'n nuwe bestuursfilosofie handhaaf wat op die volgende drie beginsels gevestig is, naamlik :

- * Daar is 'n nuwe konsep van die mens wat gebaseer is op die verbeterde kennis van die mens, asook sy komplekse en veranderende behoeftes.
- * Daar is 'n nuwe konsep van gesag gebaseer op beïnvloeding, eerder as wat van dreigemente gebruik gemaak word.

- * Daar is 'n nuwe konsep van organisatoriese waardes wat op humanistiese, demokratiese ideale gebaseer is, en die onpersoonlike, meganistiese waardesisteem van 'n burokrasie vervang.

Bennis (1966:33) identifiseer vyf kategorieë probleme wat moderne ondernemings suksesvol moet hanteer indien hulle effektief wil wees en hulle voortbestaan wil verseker, en is van mening dat die burokratiese benadering nie meer daartoe in staat is om hierdie probleme aan te pak nie.

Die vyf probleemareas wat ondernemings konfronteer, is volgens Bennis (1966:33) die volgende :

- * Integrasie. Met ander woorde die wyse waarop individuele behoeftes met die onderneming se oogmerke geïntegreer kan word.
- * Sosiale invloed. Hierdie probleem is primêr een van mag en hoe mag verdeel kan word. Nuwe tegnologie, internasionale mededinging, vakunies en beter kwalifikasies lei daartoe dat burokratiese beheer verouderd geraak het.
- * Die bestuur en hantering van konflik. "As organizations become more complex, they fragment and divide, building tribal patterns and symbolic codes which often work to exclude others (secrets and jargon, for example) and on occasion to exploit differences for inward (and always fragile) harmony." (Bennis, 1966 :33).
- * Vermoë om aan te pas by veranderende omstandighede.
- * Vermoë om te leer, terugvoermeganismes te gebruik, om self-analities te wees, daartoe in staat wees om eie rigting te beïnvloed en voortdurend vernuwend te wees.

Ten einde bogenoemde uitdagings te hanteer, sal die sleutelwoord in die toekoms volgens Bennis (1966:35) die woord "tydelik" wees. Take en oogmerke sal meer tegnies gekompliseerd en ongeprogrammeerd wees. Hierdie uitdagings sal net suksesvol in samewerking met spesialiste in 'n projektepe benadering of groepsbenadering hanteer kan word. Die sosiale struktuur van ondernemings van die toekoms sal oor unieke karaktereenskappe beskik. Hierdie ondernemings sal aanpasbare, vinnig veranderende tydelike sisteme wees, wat georganiseer sal word rondom die probleem wat aangepak moet word. Dit behels dus 'n groep van relatiewe vreemdelinge met uiteenlopende professionele vaardighede.

Die groep sal volgens 'n organiese, eerder as 'n meganistiese model georden word. Die groep sal in respons tot 'n probleem optree, eerder as in ooreenstemming met voorafgeprogrammeerde rolverwagtings.

Die bestuurder of leier vervul dus 'n verbindingsrol vir verskeie taakgroepe.

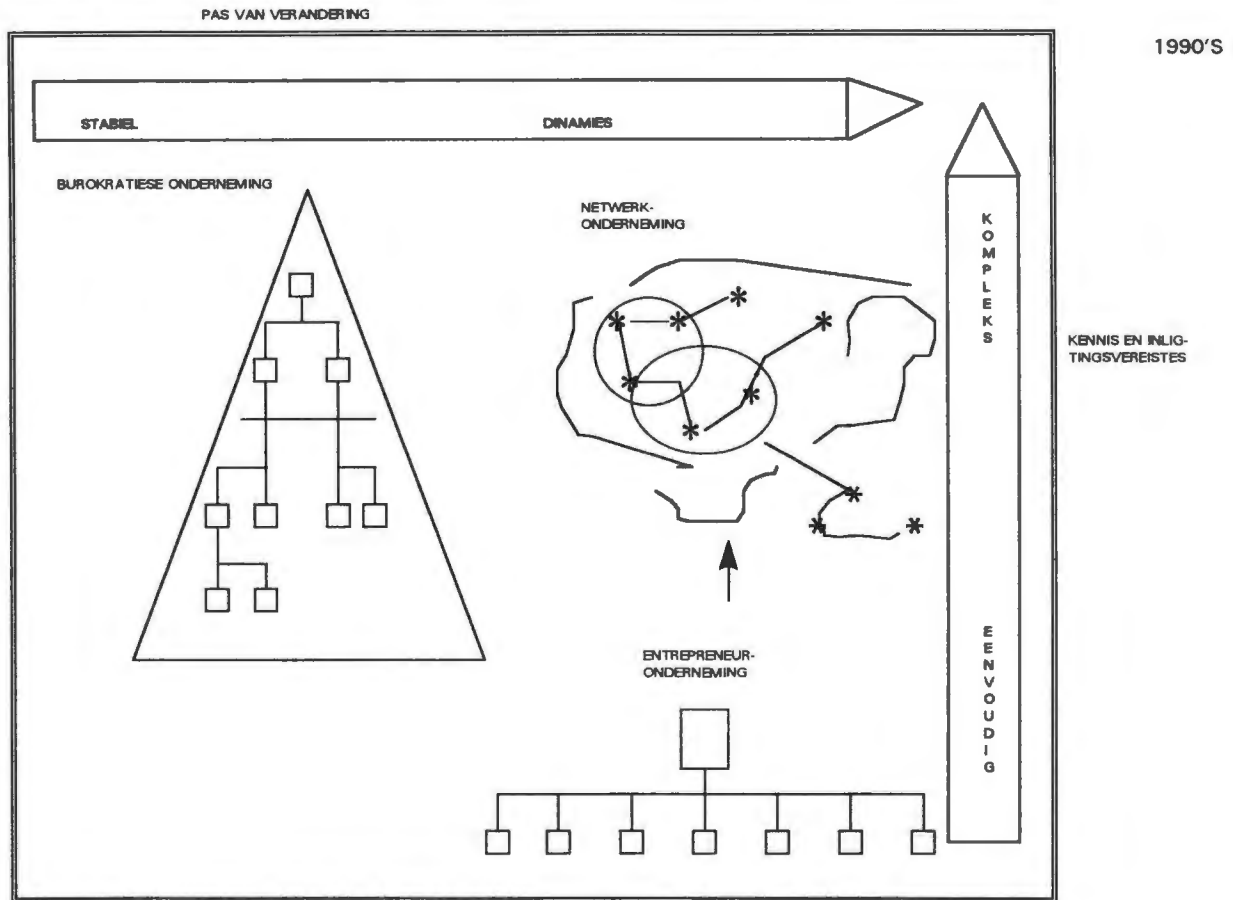
Die navorser ondersteun die siening van Bennis en is van mening dat ondernemings 30 jaar na die betrokke uitsprake ongelukkig steeds nie die waarde van sy mening besef nie. Die verbintenis van baie ondernemings tot burokrasie, is volgens die navorser een van die vernaamste redes waarom ondernemings dit moeilik vind om by verandering aan te pas.

2.13.1 BUROKRATIESE VERSUS NETWERKONDERNEMINGS

Nolan *et al.* (1990:66) waarsku dat pogings om op die burokratiese hiërargie te verbeter, nie daarin sal slaag om ondernemings 'n kompeterende voordeel te bied nie. Inligtingstechnologie en die verandering van die onderneming se omgewing na groter kompetisie, sal lei tot die ontwikkeling van diamantvormige netwerkondernemings wat die beperkinge van burokrasie sal aanpak. Die rede hiervoor is dat komplekse hiërgargiese burokrasie slegs suksesvol is in gevalle waar die omgewing 'n hoë mate van spesialisasie vereis, en die pas van verandering stadig is. Die omgewing waarbinne ondernemings vandag funksioneer, vereis komplekse koördinering van 'n verskeidenheid spesialisrigtings en vinnige aanpassings om veranderende markte, kompetisie en nuwe tegnologie te hanteer.

Nolan *et al.* (1990:67) wys daarop dat die netwerktipe onderneming die voordele van 'n burokratiese en 'n entrepreneur-onderneming kombineer, en verduidelik die model aan die hand van die skematiese uiteensetting soos in figuur 2.9 weergegee word.

Figuur 2.9 Ondernemingsvorms en omgewingsbehoeftes



Bron : Nolan *et al.* (1990 : 67)

2.13.2 FUNDAMENTELE VERSKILLE TUSSEN DIE NETWERKTIPE ONDERNEMING EN 'N BUROKRATIESE ONDERNEMING

Nolan *et al.* (1990:67) wys daarop dat 'n onderneming uit vier basiese komponente bestaan, naamlik take, mense, tegnologie en sisteme. Elk van hierdie komponente word andersoortig in 'n netwerktipe onderneming hanteer, as wat die geval in 'n burokratiese onderneming is. Voorbeelde hiervan word vervolgens bespreek.

- * **Take.** Die take in 'n netwerkonderneming is meer abstrak en minder gedefinieer. Werk word nie presies gedefinieer nie. Aangesien werk in die huidige vinnig veranderende omgewing onvoorspelbaar, inligtingsintensief en gediversifiseer is, maak die netwerktipe onderneming op sy werknemers se kennis staat om probleme op 'n dag-vir-dag-basis aan te pak. Werk kan dus nie volledig in die toekoms gespesifiseer word nie, aangesien die omgewing te kompleks, dinamies en onvoorspelbaar is.
- * **Mense.** Waar 'n burokrasie sy afhanklikheid van individuele inisiatief deur formele werkskrywings en prosedures vir die hantering van probleme verminder, skep 'n netwerktipe onderneming ruimte waar individue hulle eie kreatiwiteit, inisiatief en vryheid kan gebruik om probleme op te los. "The basis of networks is the knowledge of workers; the orientation is professionals in contrast to middle managers. The skill sets and mind sets of knowledge workers are substantially different from those of middle managers." (Nolan *et al.*, 1990:67).
- * **Tegnologie.** Die primêre fokus vir die gebruik van tegnologie in 'n netwerktipe onderneming is om professionele werknemers te ondersteun.
- * **Sisteme.** Sisteme is gestruktureerde prosesse wat ondernemings in staat stel om betekenisvolle werk te verrig. In 'n burokratiese, hiërargiese onderneming is sisteme funksioneel georiënteerd, byvoorbeeld sisteme wat fokus op bemarking, personeel en finansies. Binne elke funksionele groep is daar groot gedefinieerde subgroepe. In 'n netwerktipe onderneming is die aanwendings nie meer van toepassing nie en ontwikkel nuwe sisteme wat buigsaamheid voorsien, sodat geografies verspreide werknemers effektief in 'n groep kan saamwerk. Sodra een projek afgehandel is, moet sisteme die effektiewe vorming van nuwe groepe ondersteun. Sisteme moet ook in staat wees om oorhoofse produktiwiteit te meet. Vergoedingsisteme moet ook sodanig verander, dat mense gemotiveer word om in 'n netwerkomgewing te funksioneer.

2.14 MARCH EN SIMON SE TEORIE VAN ORGANISASIE-EKWILIBRIUM (BALANSTEORIE)

March en Simon (1966:84) se teorie van organisasie-ekwilibrium is in wese 'n teorie van motivering, met ander woorde, die wyse waarop 'n onderneming sy lede kan beïnvloed om voort te gaan om hulle bydraes tot die onderneming te maak, en aan te hou om deel te neem aan die onderneming se aktiwiteite om sodoende die onderneming se voortbestaan te verseker.

Die kern van hierdie teorie word soos volg deur March en Simon (1966:84) opgesom, naamlik :

- * 'n Onderneming is 'n sisteem van interafhanklike sosiale gedrag van 'n aantal persone waarna verwys kan word as die deelnemers in die onderneming.
- * Elke deelnemer en elke groep deelnemers ontvang 'n beloning van die onderneming in ruil vir die bydraes wat die deelnemers tot die onderneming maak.
- * Elke deelnemer sal slegs voortgaan om bydraes tot die onderneming te maak, indien die beloning wat hy vir sy poging ontvang, gelyk is of groter is as die bydraes wat van hom verlang word, gemeet in terme van die deelnemer se eie waardes en ander alternatiewe wat tot sy beskikking is.
- * Die bydraes wat deur die onderskeie groepe tot die onderneming gemaak word, is die bron wat die onderneming in staat stel om die beloning vir sy deelnemers te genereer.
- * 'n Onderneming sal dus net in staat wees om voort te bestaan vir so lank as wat die bydraes wat die deelnemers maak, voldoende is om voortgesette deelname van lede te verseker, deur die regte beloning aan die deelnemers te kan bekostig en verskaf.

Afhangende van die alternatiewe wat vir 'n werknemer of groep werknemers beskikbaar is, kan 'n ontevrede werknemer volgens March en Simon (1966:51) besluit om die onderneming te verlaat of om by die onderneming aan te bly. Indien die werknemer die laaste opsie uitoefen, kan hy besluit om aan te hou produseer of om aan te bly, maar nie te produseer nie.

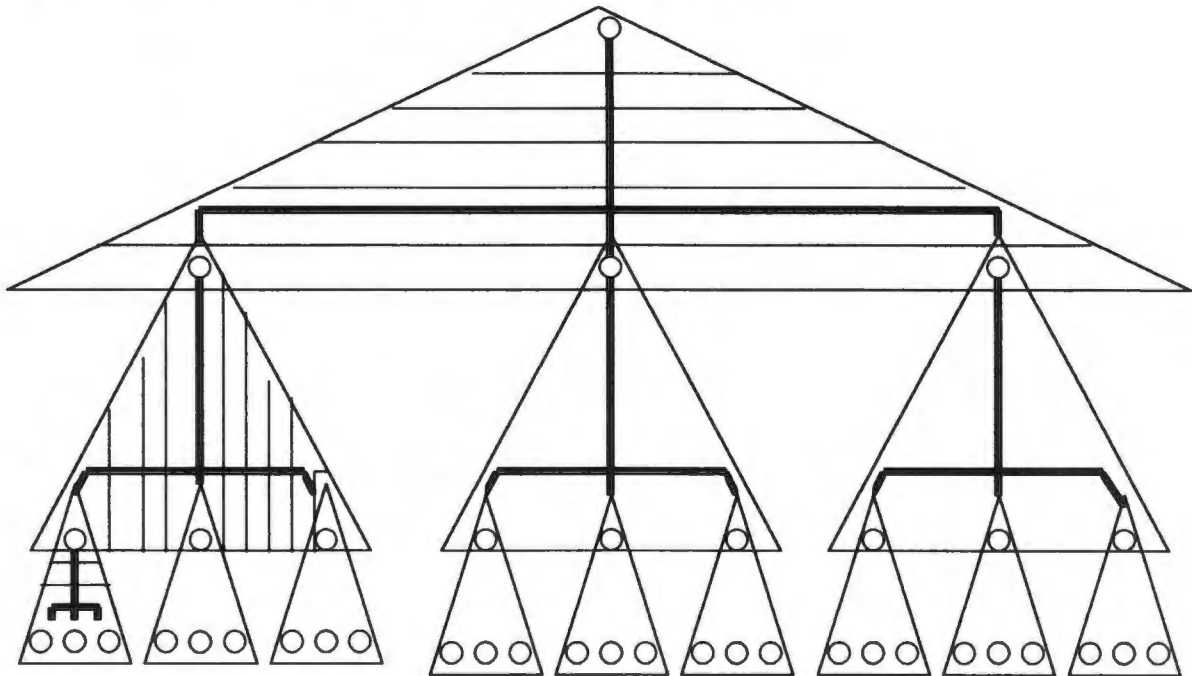
Die skrywers (1966:54) beklemtoon die belangrikheid van werknemersdeelname in 'n onderneming, en wys daarop dat die volgende voordele hierdeur verkry kan word, te wete :

- * Besluite van bestuur word meer geredelik deur ondergeskiktes aanvaar, sonder om self ander alternatiewe te ondersoek.
- * Die onderneming of bestuursvlakke hoër in die hiërargie, het groter beheer oor die alternatiewe wat wel deur middel van deelname voorgestel word.
- * Die invloed wat laervlakwerknemers in die onderneming se hiërargie kan uitoefen, word vergroot.
- * Beter samewerking word tussen bestuur en ondergeskiktes verseker.
- * Werknemersdeelname, of selfs net 'n persepsie dat deelname wel toegelaat word, lei daartoe dat die magsverskille in die onderneming minder visueel raak. Dit lei verder daartoe dat groepe in 'n groter mate met die onderneming se oogmerke identifiseer en kragte sal saamsnoer om te verseker dat hierdie oogmerke wel bereik word.
- * Werknemers het nie 'n behoefte daaraan om alternatiewe te ondersoek wat nie vir die onderneming aanvaarbaar sal wees nie.

2.15 DIE SENTRALE ROL VAN DIE WERKGROEP - LIKERT SE OORVLEUELENDE GROEPTHEORIE

Volgens Likert (1961:104) is die meeste mense wat lid is van 'n groep, geneig om ooreenkomstig die groep se oogmerke en waardes op te tree om sodoende aanvaarding binne die groep te verkry en om te kwalifiseer vir die voordele wat die groep vir sy lede inhou. Likert is daarom van mening dat bestuur van 'n onderneming net daarin sal slaag om sy menslike hulpbronne ten volle te benut, indien elke werknemer in die onderneming 'n lid is van een of meer werkgroepe wat effektief funksioneer, aangesien daar 'n hoë mate van groepslojaliteit bestaan, doeltreffende interaksie plaasvind, en die groep oor hoë werkverrigtingsoogmerke beskik. Die effektiewe funksionering van effektiewe werkgroepe en groepsdinamika word meer volledig in hoofstuk vier bespreek.

'n Onderneming sal dus volgens Likert (1961:105) meer effektief wees indien sy werknemers nie as individue funksioneer nie, maar as lede van effektiewe werkgroepe. Bestuur moet daarom doelbewus poog om effektiewe groepe te vestig en met mekaar te verbind deur middel van individue wat oor oorvleuelende groeplidmaatskap beskik. Hierdie konsep word skematies in figuur 2.10 voorgestel.

Figuur 2.10 'n Onderneming as oorvleuelende groepe

Bron : Likert (1961:105)

Nota: Alhoewel groepgrootte in bogenoemde figuur slegs 4 is, kan groepe in grootte varieer, afhangende van die behoefte wat op 'n gegewe tydstip bestaan.

In figuur 2.10 is die toesighouer van die laagste groep, 'n ondergeskikte in die volgende groep, en hierdie patroon geld vir die hele onderneming. Indien die groepe op elke hiërgariese vlak goed funksioneer, sal die verbindingsprosesse effektief plaasvind. Die donker verbindingslyne in die figuur is aangebring om daarop te wys dat alhoewel interaksie tussen individue plaasvind, die interaksie ook tussen groeplede bestaan.

Hierdie model van Likert wat 'n onderneming as oorvleuelende groepe sien, beklemtoon volgens Schein (1980:197) twee belangrike punte, naamlik ten eerste is die relevante omgewing vir enige gegewe groep of sisteem in alle waarskynlikheid 'n aantal ander sisteme of groepe en nie iets onpersoonliks nie. Hierdie sisteme kan volgens een van drie maniere saamgestel word, naamlik :

- * Sisteme op groter skaal, soos 'n aantal ondernemings wat dieselfde werk verrig of die gemeenskap as geheel.
- * Sisteme op dieselfde vlak, soos vergelykbare ondernemings, verbruikersorganisasies en gemeenskapsgroepe.

- * Subsisteme binne die gegewe sisteem wat beide formele en informele werkgroepe insluit.

Tweedens wys Likert daarop dat 'n onderneming verbind is tot sy omgewing deur mense wat posisies in die onderneming self en die omgewingsisteem beklee. Gedeeltes van die omgewing kan ook deur dieselfde sleutelfigure, met mekaar verbind wees.

Indien die onderneming dus sy omgewing waarbinne dit funksioneer, beter wil begryp, is dit van kardinale belang om hierdie interafhanklikhede en interaksies te ontleed en beter te verstaan.

2.16 ROLTEORIE

'n Arbeidsverhoudingsisteem is volgens Dunlop (1958:353) saamgestel uit drie groepe, naamlik staat, werkgewers en vakunies (kyk figuur 2.19). Dunlop (1958:383) wys verder op die volgende : "An industrial relations system creates an ideology or a commonly shared body of ideas and beliefs regarding the interaction and roles of the actors which helps to bind the system together." Uit hierdie aanhaling van Dunlop is dit reeds volgens die onderhawige navorser duidelik dat die verskillende partye in die arbeidsverhoudingsisteem elk 'n besondere rol vervul. Hierdie studie handel oor werknemersdeelname in die praktisering van arbeidsverhoudinge. Die drie partye in die verhouding sal elk ten opsigte van deelname 'n besondere unieke rol vervul. As sulks is dit volgens die navorser van kardinale belang dat daar in 'n studie van hierdie aard ook gefokus word op rolteorie.

Die begrip, rol, is in die verlede hoofsaaklik gebruik sonder dat daar werklik 'n spesifieke sosiologiese of bedryfsosiologiese betekenis daaraan gekoppel is. Die rede hiervoor is dat die begrip hoofsaaklik in die konteks van toneel of vermaaklikheidskuns gebruik is.

Daar bestaan wel 'n baie noue verband tussen die sosiologiese betekenis van die begrip, rol, en die betekenis wat in toneelverband aan die begrip gekoppel word. Rose en Rose (1969:101) wys daarop dat dit 'n natuurlike proses is, "for the specialized part one plays in society is very much like the specialized part one would play on the stage".

Dit blyk dan ook dat die genoemde begrip vanuit die toneelkuns na die vaktaal van die sosiologie oorgedra is. Bewys daarvan dat die begrip reeds voor die ontstaan van die sosiologie as dissipline in gebruik was, kan in die volgende aanhaling van Shakespeare gevind word (Rose en Rose, 1969:101) :

"all the world's a stage,
and all the men and women merely players:
They have their exits and their entrances;
and one man in his time plays many parts, ..."

Roode (1974:91) wys tereg daarop dat die identifisering van die rolverskynsel in die samelewing deur vroeëre skrywers, die sosioloog se taak om die begrip te verfyn en vir sosiologiese ontleding bruikbaar te maak, heelwat vergemaklik het.

'n Groot aantal verwante begrippe in die vaktaal van die sosiologie is dan ook aan die toneelkuns ontleen.

Voorbeelde van sodanige begrippe wat in die sosiologiese vaktaal gebruik word, is onder andere die volgende :

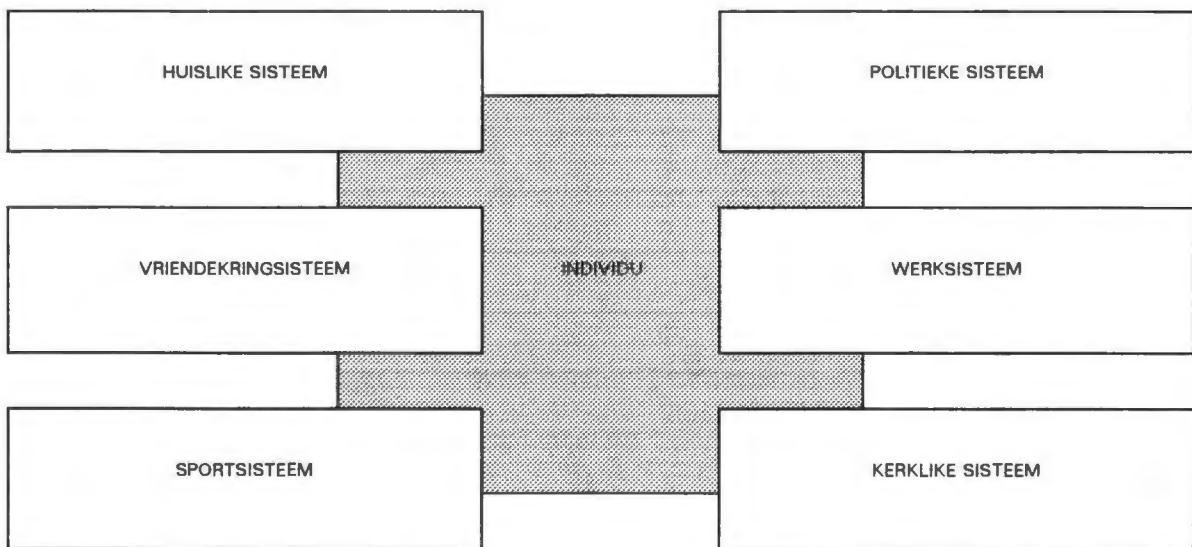
- * rolbesetting wat verwys na die diversiteit van rolle in 'n bepaalde sosiale sisteem; en
- * rolrepertoire wat verwys na die rolverwagtinge wat van 'n individu gekoester word.

2.16.1 DIE BEGRIP ROL

'n Rol behels volgens Rothwell en Kayanas (1994:20) die volgende : "An organized set of behaviours belonging to an identifiable office or position. Individual personality may affect how a role is performed, but not that it is performed. Thus, actors, managers and others play roles that are predetermined, although individuals may interpret them in different ways."

'n Individu is tegelyk by meer as een sosiale sisteem betrokke. Hierdie meervoudige deelname, word skematies in figuur 2.11 voorgestel. Dit is egter so dat elkeen van hierdie sosiale sisteme nie in totaliteit beslag lê op die hele persoonlikheid van die individu nie. Daar word slegs beslag gelê op 'n bepaalde faset van die persoonlikheid wat op daardie stadium, as eenheid in die struktuur van die sisteem geïntegreer is. Hierdie deelname van 'n persoon aan die bedrywighede van 'n bepaalde sosiale sisteem, kan dan beskou word as 'n bepaalde rol wat hy beklee (Van den Berg, 1977:125).

Figuur 2.11 Betrokkenheid by meervoudige sosiale sisteme



Bron : Eie

Venter (1966:135) verwys na 'n rol as die dinamiese of prosedurele van die status, wat gedefinieer word as die posisie (plek) wat die persoon in die onderneming beklee. Rol veronderstel dus dit wat die persoon binne die status, posisie of amp doen, en dit wat van hom verwag word uit hoofde van die status wat hy in die onderneming beklee.

In ondernemingsverband verdeel hierdie rolsamestelling in breë trekke in kategorieë van assosiatiewe en beroepsrolle. Aan elke statusrol, en soveel te meer in die formele statusrolstruktuur van die onderneming wat rasioneel en doelbewus beplan en gestruktureer is in terme van die doelstellings daarvan, is daar sekere norme of voorskrifte wat die rol van die individu of groep in die betrokke status rig en reël.

Die geïnstitutionaliseerde patroon roep dus die individu as akteur tot hetsy positiewe of negatiewe handeling op, dit wil sê tot konformering of niekonformering aan die norme vir sy rol (Venter, 1966:136).

Popenoe (1983:77) ondersteun hierdie siening deur na 'n rol te verwys as "... a set of expectations and behaviours associated with a status in a group or society".

Chinoy (1967:29) sluit by Popenoe aan en beskou 'n rol as "... the pattern of behaviour expected of persons who occupy a particular status".

Bredemeier & Stephenson (1962:31) is egter van mening dat "a role then is not all the behavioural enacting of the status; it is only the behavioural enacting of part of the status".

'n Sosiale rol kan dus beskou word as 'n bepaalde gedragspatroon en verwys na wat 'n persoon in 'n spesifieke posisie doen (Roode, 1974:109). In hierdie verband verwys posisie na 'n bepaalde amp of plek in 'n onderneming of groep. Elke onderneming en groep beskik oor talle sodanige posisies en elke individu beklee in 'n normale lewensverloop 'n verskeidenheid dergelike posisies. Hierdie posisies bestaan as "vakatures" in die struktuur van 'n groep, voordat enige bepaalde individu dit beklee of okkupeer.

Rolle is nie mense nie, maar wel dit wat mense binne 'n posisie of amp doen.

Rose en Rose (1969:101) omskryf rol as "a fairly stable complex of behaviour patterns, more or less consistent among themselves, whose performance either society requires or the individual chooses in his relation to a certain individual or group".

Volgens Callahan *et al.* (1986:217) is 'n rol die gedrag wat van individue wat spesifieke posisies in 'n groep beklee, verwag word. In normale groepe is daar gewoonlik pos- of posisie-omskrywings aanwesig wat die spesifieke gedrag wat aan 'n bepaalde posisie geheg word, volledig omskryf.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal volstaan word met die volgende omskrywing van die begrip, rol.

Rol is die dinge wat 'n mens moet doen uit hoofde van die posisie wat jy in die onderneming beklee. Hierdie gedrag of dit wat persone uit hoofde van hulle posisie doen, is dinamies en word voortdurend onderwerp aan verandering.

In die praktyk kom dit daarop neer dat rolbeksleers nooit seker is van hulle langtermynrol nie. Aangesien werknemersdeelname daartoe kan lei dat inligting onder bestuur se aandag kan kom, wat op sigself posisies in gedrang kan plaas, kan deelname ook volgens die navorser tot rolkonflikte lei. Vergelyk paragraaf 2.16.3 vir 'n bespreking van rolkonflik.

2.16.2 ROLGEDRAG

Volgens Rose en Rose (1969:101) is daar 'n verskeie aantal gedragsspatrone by elke rol betrokke. Sommige van hierdie gedragsspatrone word deur die kultuur van die betrokke gemeenskap voorgeskryf. In die meeste gevalle verskaf die kultuur egter slegs breë riglyne oor die tipe gedrag wat verwag word. 'n Verskeidenheid faktore bepaal dus die gedrag wat in die rol manifesteer.

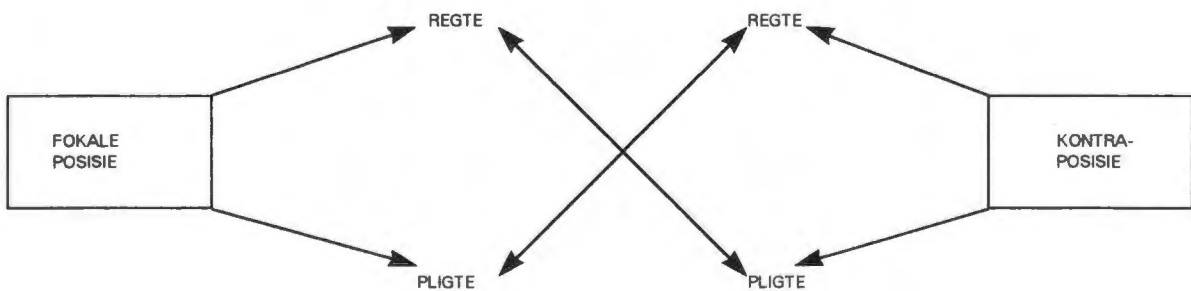
'n Bepaalde tipe gedrag word hiervolgens van rolbeksleers in 'n spesifieke posisie verwag. Sodra 'n individu nou 'n rol beset, betree hy 'n rolverwagting. Rolverwagtings veronderstel volgens Steyn en Van Rensburg (1985:96) die normatiewe aspek van 'n rol. Enersyds dui dit op die verwagtings wat aan 'n persoon in 'n fokale posisie deur die ander in die kontraposisie binne die interaksiesituasie gestel word, van hoe hy in daardie situasie teenoor hulle behoort op te tree. Andersyds behels dit ook die verwagtings van die persoon in die fokale posisie, van hoe die ander in die kontraposisies teenoor hom behoort op te tree.

Rolverwagtings word deur Elbing (1970:579) beskryf as "the prescriptions and proscriptions held by members of a role set".

Hierdie rolverwagtings is volgens Steyn en Van Rensburg (1985:96) in sommige situasies redelik geformaliseerd en selfs hoogs gestruktureerd. In ander situasies kan rolverwagtings egter weer heel informeel van aard en losser gedefinieerd wees, sodat dit eintlik aan die persone self in so 'n situasie oorgelaat is om mettertyd 'n stel verwagtings ten opsigte van hulle optrede teenoor mekaar op te bou.

Steyn en Van Rensburg (1985:96) onderskei twee tipes rolverwagtings, naamlik regte en verpligtinge wat op die wederkerigheid van verwagtings dui. Die regte van die persoon in die fokale posisie, is terselfdertyd die verpligting van die persoon in kontraposisie en omgekeerd. Hierdie skrywers (1985:96) stel die wederkerigheid soos hierna skematies in figuur 2.12 weergegee word, voor.

Figuur 2.12 Rolverwagtings



Bron : Steyn en Van Rensburg (1985:96)

Roode (1974:109) bevestig dat die rede waarom die individu nie geheel en al vry is in die uitvoering van sy rol nie, daaraan toegeskryf kan word dat 'n sekere vereiste optrede aan elke besondere posisie verbind word.

'n Individu wat 'n rol beset, gaan in 'n meerdere of mindere mate konformeer of probeer konformeer met die verwagtinge van die rol. Ten spyte daarvan dat rolspeel binne elke posisie patroonmatig is, is dit volgens Roode (1974:109) nietemin waar dat elke individu binne die raamwerk van die vereistes of norme daaraan verbonde sy eie individuele inkleding daaraan sal verskaf. Roode (1974:109) lig die beginsel van individuele inkleding met die volgende voorbeeld toe. Die posisie van skrumskakel, is 'n posisie in 'n rugbyspan en daar is sekere norme aan die posisie verbind. Die skrumskakel plaas byvoorbeeld die bal in die skrum, ontvang dit van lynstaanmanne, ensovoorts. By geleentheid is die hiervolgende vereistes aan 'n skrumskakel gestel. Die skrumskakel moet altyd by onder andere skrums en lynstane die regte posisie inneem, goeie hande en voete hê, goed kan breek en 'n goeie verstandhouding met die haker en losskakel hê, hy mag nie bang wees nie, hy moet taai en hard wees.

Wanneer hierdie vereistes gestel word, word dit aan die posisie verbind en nie aan enige individuele skrumskakel nie. Word daar egter aan die rol gedink, verander die beeld geheel en al, en is dit duidelik dat 'n Danie Craven, 'n Nelie Smith of 'n Dawie de Villiers sy eie besondere stempel daarop afgedruk het. Elkeen het dus binne die normatiewe raamwerk sy eie individuele inkleding daaraan verskaf.

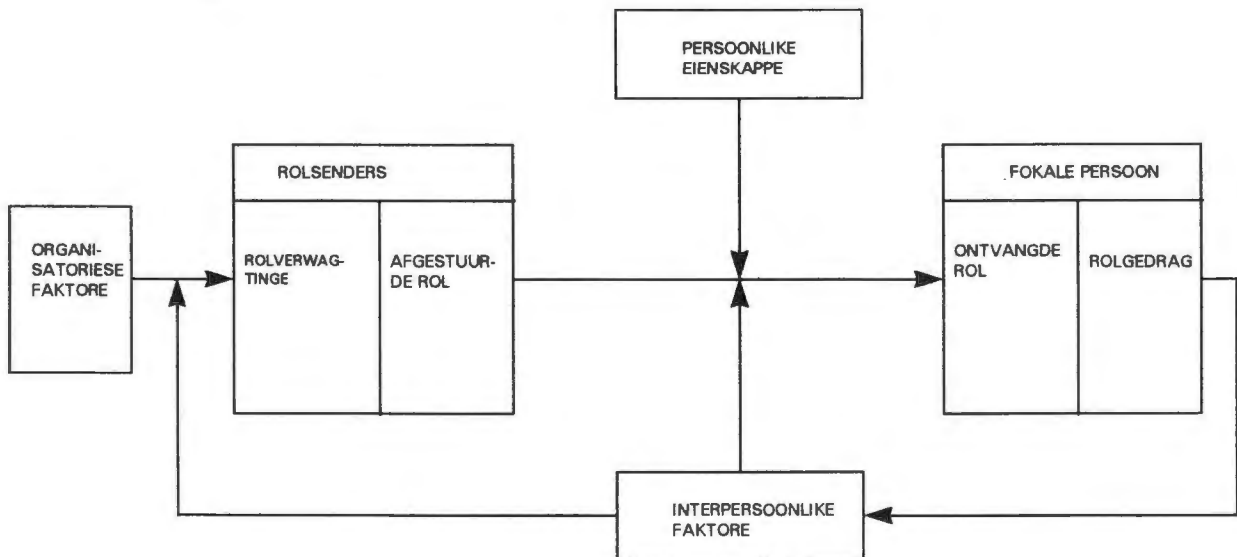
Steyn en Van Rensburg (1985:98) bevestig die mening dat rolgedrag nooit 'n eenvoudige en outomatiese uitvoering van rolvoorskrifte is nie. Elke rol laat ruimte vir persoonlike inkleding, waarin die persoonlikheid van die rolspeler 'n belangrike bydrae lewer en waardeur individuele verskille, uniekhede, temperament en aanleg noodwendig variasie in die uiteindelijke uitvoering van 'n rol deur verskillende rolbekteers teweegbring.

Katz en Kahn (1978:196) beskryf rolgedrag as 'n funksie van die volgende veranderlikes:

- * **Persoonlike eienskappe:** Die kenmerkende eienskappe van die individu wat die rol bekleë.
- * **Interpersoonlike faktore:** Die spesifieke gevoel wat tussen die rolbekteer en die individue met wie hy moet skakel bestaan.
- * **Organisatoriese faktore:** Norme wat gedrag beïnvloed en rolverwagtinge.
- * **Rolenders:** Die gedrag wat die rolgenote van die rolbekteer verwag. Die tipe kommunikasie wat in die verband deur die rolgenote aan die rolbekteer gekommunikeer word.
- * **Rolontvangers:** Hoe die rolbekteer die kommunikasie wat deur die rolgenote aan hom gekommunikeer word, interpreteer.

Die verwantskap tussen hierdie veranderlikes word deur die skrywers (1978:196) soos hierna volg in figuur 2.13 voorgestel.

Figuur 2.13 'n Teoretiese model van veranderlikes wat by rolgedrag betrokke is



Bron : Katz en Kahn (1978:196)

Uit die bogenoemde model kan afgelei word dat die rolbeker (fokale persoon) boodskappe van mede-akteurs ontvang oor die tipe gedrag wat verwag word. Hierdie boodskap word deur die beker geïnterpreteer. Dit geskied noodwendig binne die konteks van die beker se bepaalde persoonlike eienskappe en interpersoonlike faktore wat op sigself beïnvloed word deur heersende organisatoriese faktore. Die tipe gedrag wat die rolbeker openbaar, beïnvloed op sy beurt die verwagtinge van ander en die rolboodskappe wat deur hulle uitgestuur word.

Die model wat in figuur 2.13 uiteengesit is, beklemtoon navorser insiens die belangrikheid van 'n grondige kennis van rolgedrag in die bestudering van werknemersdeelname.

2.16.3 ROLKONFLIK

Hierdie begrip verwys in sy eng betekenis na die situasie wat ontstaan omdat die persoon wat die rol vervul, lid is van twee of meer sisteme wat onversoembare rolverwagtings inhou (Johnson, 1971:33). Weens die onversoembaarheid van die rolle word die rolbeker verhinder om met beide rolverwagtings te konformeer.

Die term konformeer beteken in hierdie verband, "... the degree to which group members adhere to the rules and practices outlined for group members" (Callahan *et al.*, 1986:219).

Volgens Popenoe (1983:84) ontstaan rolkonflik as gevolg van die verskillende rolle wat 'n rolbeker moet vervul se teenstrydige verwagtings. 'n Voorbeeld hiervan is beroepsvrouens wat terselfdertyd die rol van moeder vir haar kinders moet vervul. Die teenstrydige verwagtings van hierdie twee rolle veroorsaak rolkonflik en toegewings moet dus deur die beroepsvrou gemaak word.

Elbing (1970:588) definieer rolkonflik as "... the simultaneous occurrence of two (or more) role sendings such that compliance with one would make more difficult compliance with the other".

Roode (1974:114) beskou die norme van een posisie wat in konflik met die van 'n ander verkeer as posisiekonflik, en in soverre die individu die rolle binne hierdie posisies vertolk, as rolkonflik. Wanneer die individu deur sodanige situasie van posisiekonflik gekonfronteer word, moet hy gewoonlik 'n besluit neem ten opsigte van welke van die twee posisies in sy geval prioriteit gaan geniet. Dit mag meebring dat hy van een van die posisies moet afstand doen, of so nie besluit met watter een van die posisies se norme hy gaan konformeer, indien dit wel moontlik is.

Kahn (1964:34) onderskei tussen vyf tipes rolkonflikte, naamlik :

- * "Inter-sender role conflict where the expectations of two or more role senders are incompatible;
- * intra-sender role conflict where the expectations of a single role sender are incompatible;
- * person-role conflict where the expectations of the role incumbent are incompatible with the expectations otherwise associated with his position;
- * inter-role conflict where role pressures arising from different positions conflict; and
- * role overload where the role incumbent is expected to fulfil several roles - not necessarily incompatible - in too short a time."

Elbing (1970:589) identifiseer 'n verdere tipe rolkonflik, naamlik oorlading wat onder meer ontstaan omdat die verwagtings van 'n bepaalde rol nie logies versoenbaar is nie. Een van die redes hiervoor is dat die rolbekteer byvoorbeeld nie genoeg tyd tot sy beskikking het om aan al die verwagtinge te voldoen nie.

Rolvaagheid ontstaan dus volgens navorser sodra duidelike inligting oor die volgende ontbreek, naamlik:

- * verwagtings wat met 'n spesifieke rol geassosieer word;
- * spesifieke metodes wat gevolg moet word om aan rolverwagtinge te voldoen; en
- * die gevolge van spesifieke optrede.

Rolvaagheid kan volgens Steyn en Van Rensburg (1985:103) ook voorkom wanneer iemand van een rol na 'n ander beweeg en daar gevolglik 'n periode van diskontinuiteit is, waartydens die persoon onseker voel oor wat die nuwe verwagtings behels wat aan hom gestel word.

Afgesien van rolkonflik wat op sigself in 'n groot mate tot rolstremming kan bydra, is daar ook verdere faktore wat binne elke rol hiertoe kan aanleiding gee. Die voorgenoemde skrywers (1985:103) wys byvoorbeeld daarop dat 'n persoon wat 'n bepaalde posisie beklee, ook oor bepaalde vermoëns moet beskik. Hoewel posisies gewoonlik so gedefinieer is dat die meeste bekleërs daarvan wel aan die gepaardgaande verwagtings kan voldoen, gebeur dit dat sommige individue nie oor die spesifieke fisiese, emosionele of intellektuele vermoëns beskik wat nodig is om die posisie te beklee of die meegaande rol te speel nie. Indien dit die geval is, kan persone wat nie daarin slaag om aan die rolverwagting te voldoen nie, telkens aan stremming onderhewig wees.

2.16.3.1 MEGANISMES VIR DIE HANTERING VAN ROLKONFLIK

Steyn en Van Rensburg (1985:102) identifiseer die volgende meganismes vir die hantering van rolkonflik:

- * Kompartementalisering waardeur die persoon sy lewe op so 'n wyse onderverdeel dat die rolle wat botsende verwagtings inhou, nie gelyktydig en ook nie op dieselfde plek geaktiveer word nie.

- * Die daarstel van 'n hiërargie verpligtings waar sekere verwagtings of verpligtings in gevalle van botsings, die voorkeur bo ander geniet.
- * Die tref van 'n kompromie.
- * Die verlaat van een groep ten koste van 'n ander groep.

2.16.4 VERSKILLENDIGE Tipes Rolle

Daar is 'n verskeidenheid rolle in elke groep aanwesig. Rolle wat effektiewe funksionering van groepe verseker, kan volgens Allcorn (1985:56) in vier hoofkategorieë ingedeel word. Die effektiwiteit van die groep sal dus in 'n mindere of 'n meerdere mate bepaal word deur die wyse waarop onderstaande rolle soos deur Allcorn geïdentifiseer, uitgeoefen word.

2.16.4.1 LEIERROLLE

Hierdie rolle is hoofsaaklik daarop gerig om leiding of rigting aan die groep te verskaf en sluit die volgende in:

- * Opsomming van aktiwiteite sodat die groep presies weet waar hulle met 'n spesifieke aktiwiteit staan.
- * Bepaling van uitstaande take en versekering van die beste manier vir voltooiing.
- * Skep van geleenthede sodat elke lid van die groep 'n bydrae tot groepsaktiwiteite kan lewer.
- * Stimulering van lede om 'n bydrae te lewer.
- * Oplossing van geskille tussen groeplede.
- * Vermindering van spanning tussen groeplede.

2.16.4.2 GROEPTAAKROLLE

Hierdie rolle is daarop gerig om die werk wat deur die groep uitgevoer moet word, te fasiliteer en te koördineer. Die volgende rolle kan, onder andere, hier geïdentifiseer word:

- * Inisiëring van nuwe idees.
- * Soeke na nuwe inligting en opinies.
- * Verskaffing van inligting en opinies.
- * Opheldering van idees deur verskaffing van voorbeelde.
- * Oriëntering van groeplede.
- * Evaluering van resultate.

2.16.4.3 GROEPSMOTIVERINGS- EN INSTANDHOUDINGSROLLE

Hierdie rolle bevorder groepseenheid en interpersoonlike interaksie tussen groeplede en sluit die volgende in:

- * Aanmoediging van groeplede tot hoër hoogtes.
- * Harmonisering van uiteenlopende gevoelens van groeplede.
- * Aangaan van kompromieë.
- * Verkryging van deelname.
- * Vestiging van standarde.
- * Terugvoering aan groep oor spesifieke gedrag.

2.16.4.4 INDIVIDUELE EGO-ROLLE

Hierdie rolle is 'n uitvloeisel van die persoonlike behoeftes van die groeplede wat bevredig moet word. Alhoewel hierdie rolle nie in 'n prosedurele sin 'n bydrae tot die taak van die groep maak nie, beïnvloed hierdie rolle wel die groep se prestasie.

Die volgende rolle kan, onder andere, hier geïdentifiseer word:

- * Aggressie en die afkraking van ander groeplede.
- * Weerhouding van inligting aan ander groeplede.
- * Domineer van ander groeplede.

Bogenoemde rolle, soos deur Allcorn (1985:56) geïdentifiseer, word slegs aangedui om as voorbeeld te dien van 'n wyse waarop sekere spesifieke rolle gekategoriseer kan word. Hierdie indeling moet dus nie beskou word as 'n volledige lys van verskillende tipe rolle nie. Laasgenoemde hang af van die verskeidenheid posisies, en die verwagtings wat aan elke posisie gekoppel word.

2.17 SISTEEMTEORIE

2.17.1 DIE HOMANSMODEL

'n Nuttige model van sosiale sisteme is deur die sosioloog George Homans voorgestel. Volgens Homans (1950:12) kom enige sosiale sisteem binne 'n omgewing voor wat op sigself ook uit drie gedeeltes bestaan, te wete :

- * 'n Fisiese omgewing soos die terrein, klimaat en uitleg.
- * 'n Kulturele omgewing soos norme, waardes en oogmerke van 'n gemeenskap.
- * 'n Tegnologiese omgewing soos kennis en instrumente wat vir die sisteem beskikbaar is om sy take te verrig.

Die omgewing skryf sekere aktiwiteite en interaksies aan die mense wat by die sisteem betrokke is voor. Hierdie aktiwiteite en interaksies veroorsaak verder dat daar sekere gevoelens en sentimente tussen die mense onderling en teenoor die gemeenskap ontstaan.

Homans verwys na die kombinasie van aktiwiteite, interaksies en sentimente wat deur die omgewing bepaal word, as die eksterne sisteem. Eersgenoemde is gesamentlik van mekaar afhanklik en 'n verandering in enige van hierdie veranderlikes, sal ook verandering aan die ander twee meebring.

Verhoogde interaksies veroorsaak dat daar nuwe sentimente ontstaan wat nie noodwendig deur die omgewing voorgeskryf word nie. Nuutgevormde norme en verwysingsraamwerke skep nuwe aktiwiteite wat ook nie deur die eksterne omgewing voorgeskryf word nie. Homans (1950:14) noem hierdie nuwe patrone wat uit die eksterne omgewing gegenereer word, die interne sisteem. Ander skrywers verwys na hierdie interne sisteem as die informele organisasie.

Die interne en eksterne sisteme is gesamentlik van mekaar afhanklik. Dit beteken dat 'n verandering in die een sisteem dieselfde in die ander tot gevolg sal hê. 'n Verandering in byvoorbeeld werkstechnologie, sal 'n verandering ten opsigte van die interaksiepatrone meebring wat voorts sal lei tot 'n verandering binne die interne sisteem.

Die veranderinge wat in 'n steenkoolmyn aangebring is, het byvoorbeeld die fokus van 'n groepsoriëntasie na 'n individuele oriëntasie verskuif. Hierdie verandering het 'n verlaging in produktiwiteit meegebring. 'n Groep navorsers van die Tavistock Instituut in Londen, wat die oorsake vir 'n daling in produktiwiteit ondersoek het, het bevind dat dit deur die opbreek van groepe veroorsaak is (Trist & Bamforth, 1992:41).

Die eksterne en interne sisteme én die omgewing is ook van mekaar afhanklik.

Die belangrikste aspek van Homans se konseptuele model is die eksplisiete erkenning wat verleen word aan verskeie gesamentlike afhanklikhede (Schein, 1980:192).

2.17.2 DIE TAVISTOCK SOSIOTEGNIESE MODEL EN OOP SISTEME

Belangrike wetenskaplike bydraes tot die sisteembenadering is volgens Rothwell *et al.* (1995:29) deur 'n groep wetenskaplikes wat by die Tavistock Instituut in Londen werksaam was, gemaak. Hierdie instituut, wat in 1920 gestig is, het aanvanklik gesinsterapie gedoen, waartydens ouers en kinders gesamentlik by behandeling betrek is.

Die genoemde wetenskaplikes het deur hulle ondersoeke met die idee van 'n sosiotegniese sisteem na vore gekom. Die studies waaruit dié idee ontwikkel is, is by 'n steenkoolmyn onderneem. Die myn het produksie probeer verhoog deur nuwe tegnologie in te voer. Voor die benutting van die nuwe tegnologie is die werk by die myn deur groepe van ses lede elk gedoen. Die groep kon self op spanlede besluit en beloning is verskaf vir groeps-, en nie individuele prestasie nie. Die nuwe fokus op individuele prestasie het daartoe gelei dat die groepe opgebreek is. Die vorming van nuwe groepe is ook deur die nuwe tegnologie belemmer. Produktiwiteit het gedaal. Die wetenskaplikes het bevind dat die daling in produktiwiteit toegeskryf kan word aan die feit dat die groepe opgebreek is.

Werksaamhede onder in die steenkoolmyn was van sodanige aard dat die werkers aan uitermatige hoë spanning onderwerp is. Hierdie spanning is egter verlig deur die vorming van groepe en die goeie groepskohesie wat bestaan het. Die opbreek van groepe impliseer dus die verwydering van die meganisme vir die hantering van die spanning, met 'n gevolglike daling in produktiwiteit.

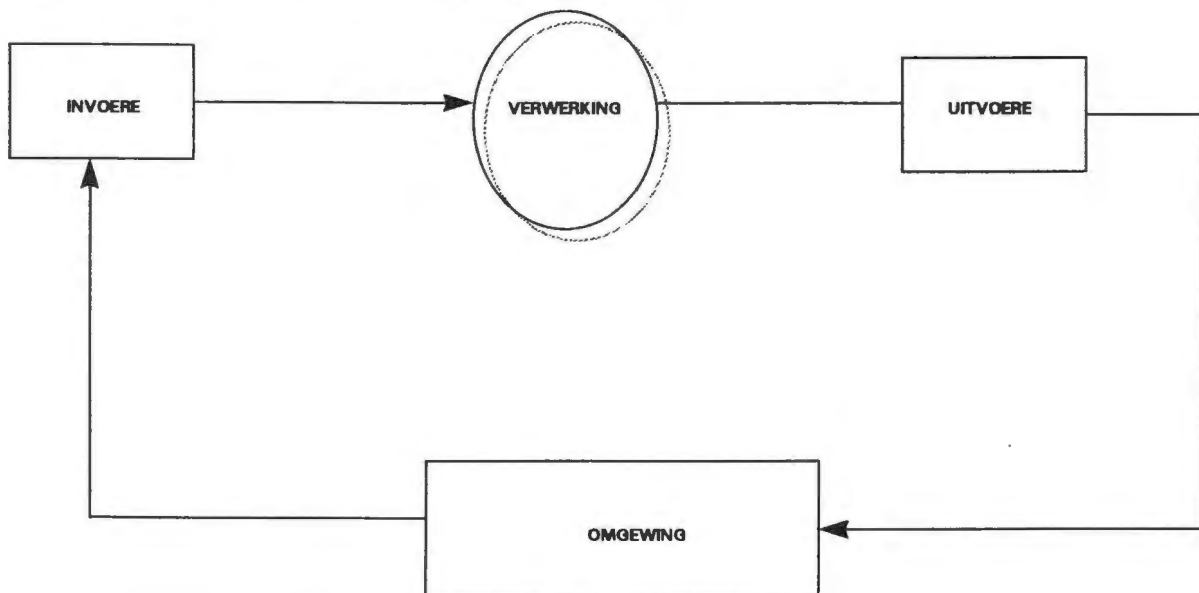
Die betrokke wetenskaplikes se aanbeveling was dat die nuwe tegnologie weer deur groepe hanteer moes word. Hierdie aanbeveling is geïmplementeer, met 'n gevolglike styging in produktiwiteit.

Die idee van 'n sosiotegniese sisteem impliseer volgens Schein (1980:193) dat enige produktiewe onderneming of gedeelte daarvan, 'n kombinasie van 'n tegnologiese (take, vereistes, uitleg, toerusting) en sosiale sisteem is. Die sosiale sisteem verwys hier na 'n sisteem van verhoudings tussen daardie individue wat die werk moet doen. Die tegnologiese en sosiale sisteem is in interaksie en elk beïnvloed mekaar wedersyds.

In die oop sisteemmodel van Ivancevich en Matteson (1993:26) wat in figuur 2.14 uiteengesit word, word 'n onderneming in die sisteemteorie beskou as een van 'n aantal elemente wat interafhanklik van mekaar optree. Die vloei van invoere en uitsette is die vertrekpunt in die beskrywing van 'n onderneming. In die eenvoudigste vorm, neem die onderneming hulpbronne (invoere) van die groter sisteem (omgewing) en gee dit in 'n verwerkte vorm terug (uitset).

Hierdie invoerverwerking en uitvoere word skematies in figuur 2.14 voorgestel.

Figuur 2.14 Basiese elemente van 'n sisteem



Bron : Ivancevich en Matteson (1993:26)

Indien die twee idees van 'n oop en 'n sosiotegniese sisteem met mekaar gekombineer word, kan die belangrikheid van veelvuldige kanale van interaksie tussen die omgewing en die onderneming ingesien word. Die onderneming moet nie net die vereistes van die omgewing, soos onder andere rou materiaal, geld en verbruikersmateriaal hanteer nie, maar ook die verwagtinge, waardes en norme van sy eie lede. Werknemers se vermoëns, voorkeure en verwagtinge is dus volgens hierdie siening nie net 'n gegewe nie, maar faktore wat die aard van die werk en die strukture van 'n onderneming beïnvloed. Gevolglik sal werksprobleme nie bloot deur beter seleksie en opleidingstegniese opgelos word nie. Die aanvanklike ontwerp moet eerder die aard van die werk (die tegniese sisteem) en die aard van die mense (die sosiale sisteem) in ag neem.

Die sosiotegniese sisteembenadering hou volgens Schein (1980:194) belangrike gevolge vir huidige organisasieteorieë en bestuurspraktyke in, soos vervolgens uiteengesit word.

Eerstens is studies oor werknemersdeelname en werkplekdemokrasie geïnisieer en 'n aantal eksperimente is in die verband gedoen. Daar is, onder andere, gevind dat werknemersdeelname op hoë vlakke van die onderneming, byvoorbeeld in die raad van direkteure, nie gevoelens van vervreemding dramaties verminder nie. Deelname in die herontwerp van werk, oftewel deelname in die dag-vir-dag-bestuur van die onderneming (werkvloerdemokrasie), speel wel 'n groter rol om vervreemding te verminder en produktiwiteit te verhoog.

Tweedens het die konsep van outonome werkgroepe uit die sosiotegniese sisteemdenke ontwikkel. 'n Werkgroep word die geleentheid gebied om self 'n geïntegreerde taak te ontwerp en te bestuur en sodoende word die geleentheid aan werknemers gebied om hulle sosiale en selfaktualiseringsbehoeftes binne die konteks van die werksituasie uit te leef (kyk hoofstuk 5).

'n Derde implikasie van die sosiotegniese sisteemwyse van denke, is die aanvaarding dat daar tydens die ontwerpfasie van werkkriteria begin kan word met aspekte wat aan die groep se sosiale en persoonlike behoeftes voldoen, en om dan na aanleiding hiervan produkte te ontwerp wat sodanige behoeftes bevredig.

Alhoewel Schein (1980:194) aandui dat die konsep van outonome werkspanne uit die sosiotegniese sisteemdenke ontwikkel het, wil hierdie navorser daarop wys dat Mayo (1945:82) reeds in die Hawthorne ondersoeke vasgestel het dat duidelike kommunikasie en konsultasie met groepe daartoe lei dat spanne begin om as selfregulerende werkgroepe te funksioneer.

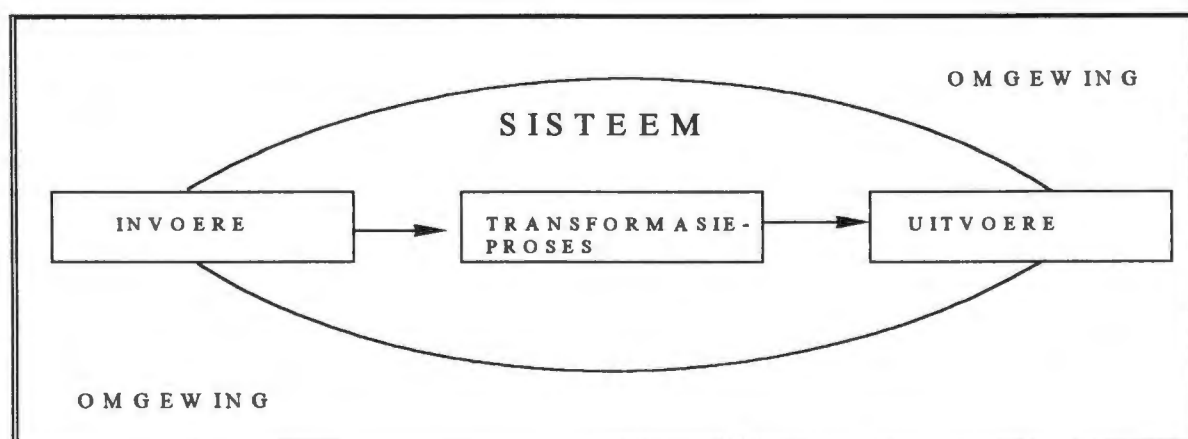
Die krediet wat die sosiotegniese sisteem vir die vestiging van selfregulerende werkspanne ontvang, word navorser insiens verkeerdelik aan hierdie benadering gekoppel en moet eerder aan Mayo (1945:82) toegedig word.

2.17.3 GESLOTE EN OOP SISTEME

Volgens Robbins (1990:12) kan sisteme tipies in twee hoofkategorieë geklassifiseer word, naamlik as 'n geslote sisteem aan die een kant of 'n oop sisteem aan die ander kant.

Die denke rakende geslote sisteme word hoofsaaklik vanuit die fisiese wetenskappe geïnisieer, wat sisteme as selfhandhawende entiteite beskou. In wese ignoreer hierdie siening die invloed wat die omgewing op die sisteem uitoefen. 'n Perfekte geslote sisteem sal dus 'n sisteem wees wat geen energie van 'n eksterne bron ontvang nie, maar ook geen energie aan sy eksterne omgewing vrystel nie. Die siening van 'n sisteem as geslote, is dus meer idealisties en het min, indien enige, aanwendingsmoontlikhede in 'n studie rakende ondernemings.

Die oop sisteembenadering erken die dinamiese interaksie van die sisteem met sy omgewing. Hierdie benadering word grafies in figuur 2.15 voorgestel.

Figuur 2.15 'n Basiese oop sisteem

Bron : Robbins (1990:13)

Ondernemings verkry hulle rou materiaal en menslike hulpbronne van die omgewing. Ondernemings is verder van kliënte in die omgewing afhanklik om die uitvoere wat die onderneming daarstel, te absorbeer en moet daarom as 'n oop sisteem beskou word. 'n Sisteem kan volgens Cronjé *et al.* (1994:30) as 'n oop sisteem beskou word, indien dit 'n bepaalde interaksie met sy omgewing het. 'n Sisteem is dus oop as dit soos volg daar uitsien, naamlik :

- * afhanklik is van die omgewing waarin dit bedrywig is;
- * die omgewing daarvan afhanklik is; en
- * daar 'n bepaalde interaksie tussen die stelsel en die omgewing bestaan.

Katz en Kahn (1966:35) was twee van die eerste wetenskaplikes wat die siening van 'n onderneming as 'n oop sisteem gepropageer het. Katz en Kahn se werk wat in die boek "The Social Psychology of Organizations" uiteengesit is, vestig vir die eerste keer vanuit 'n psigologiese perspektief, die siening van 'n onderneming as 'n oop sisteem. Die twee skrywers se primêre fokus is op sosiale strukture en hulle benadering beklemtoon twee aspekte van sosiale gedragspatrone, naamlik :

- * Interafhanklike gedrag bring mee dat beweging in een gedeelte ook tot beweging in ander gedeeltes lei.
- * Dat die sosiale struktuur oop is vir invoere vanuit die omgewing, wat meebring dat die onderneming voortdurend in 'n staat van fluktuasie verkeer.

Katz en Kahn se grootste kritiek teen die klassieke organisasieteorie is dan ook gemik op die siening van klassieke wetenskaplikes soos Taylor en Fayol, dat 'n onderneming geslote van karakter is (Narayanan & Nath, 1993:59).

Luthans (1992:532) ondersteun die mening dat 'n onderneming as 'n oop sisteem beskou moet word, en erken die eksterne omgewing as 'n bron wat aansienlike bydraes tot die onderneming maak. Die grense van 'n onderneming is volgens Luthans (1992:532) deurdringbaar na die eksterne omgewing (sosiaal, wetlik, tegnies, ekonomies en polities).

'n Sisteem kan nie oorleef sonder voortdurende insette, die transformasieproses self en uitvoere nie. Die voorgenoemde aspekte toon 'n wye verskeidenheid tipes.

Een tipe invoer dring die oop sisteem volgens die skrywer (1992:532) op 'n "geslote wyse" binne. Hierdie geslote invoer het 'n meer direkte impak op die interne sisteem, eerder as 'n eksterne effek.

Oop sisteme het volgens Narayanan en Nath (1993:63) hoogs buigsame strukture om die invloed van die omgewing te hanteer, en die onderskeid tussen die sisteem se grense en sy omgewing is in wese 'n arbitrêre konsep vanuit die oop sisteem-benadering beskou.

In die praktyk sal sisteemgrense navorser insiens baie moeilik geïdentifiseer kan word, aangesien dit buigsaam van aard en onderworpe aan verandering is.

'n Oop sisteem ontvang ook volgens Gordon (1993:22) voortdurend nuwe energie.

2.17.4 EIENSKAPPE VAN 'N OOP SISTEEM

Oop sisteme beskik oor bepaalde eienskappe waarvan behoorlik kennis geneem moet word, aangesien dit ook op die onderneming met sodanige aard van toepassing is.

- * **Invoer van energie.** Oop sisteme voer energie vanuit die eksterne omgewing in. Soos 'n biologiese sel byvoorbeeld suurstof van die bloedstroom ontvang, is 'n onderneming van die omgewing vir sy rou produkte afhanklik (Katz & Kahn, 1966:19).

- * **Bewustheid van die omgewing.** Aangesien energie uit die omgewing binne die sisteem ingevoer word, bestaan daar erkenning van die interafhanklikheid tussen die sisteem en sy omgewing. Verandering in die omgewing het 'n impak op die sisteem en omgekeerd (Robbins 1990:15).
- * **Sisteemgrense.** Elke sisteem het grense waardeur dit van die omgewing geskei word. In die geval van 'n geslote sisteem, is die grense vas en onveranderlik. Die grense van 'n oop sisteem is hierteenoor baie buigsaam. Indien daar geen grense bestaan nie, kan daar nie sprake van 'n sisteem wees nie. Grense kan fisies wees, soos 'n duidelike lyn wat twee lande skei. Grense kan egter ook sielkundig deur middel van simbole soos titels, uniforms en rituele gestel word (Du Toit, 1990:51).
- * **Vloei.** Daar is 'n konstante beweging van inligting, materiaal en energie binne, deur en uit die sisteem (Du Toit, 1990:51).
- * **Deurvoer.** Oop sisteme verander die energie tot hul beskikking. Die liggaam omskep suiker en stysel in hitte en energie. Die onderneming vervaardig 'n nuwe produk (Katz & Kahn, 1966:20).
- * **Uitvoer.** Die oop sisteem voer iets uit na die omgewing. (Katz & Kahn, 1966:20).
- * **Terugvoer.** Oop sisteme ontvang voortdurend inligting uit hul omgewing, wat help om aanpassings te maak en afwykings reg te stel (Ivancevich & Matteson, 1993:28).
- * **Oop sisteme as 'n kringloop van gebeure.** Die sisteem se uitvoere verskaf aan die sisteem weer bronne om nuwe invoere binne te laat vir verwerking. Hierdie herhaling stel die sisteem dus in staat om sy aksies te herhaal (Katz & Kahn, 1966:20).
- * **Negatiewe entropie.** Die term entropie verwys na die natuurlike neiging van enige sisteem om te disintegreer. 'n Geslote sisteem sal mettertyd disintegreer, omdat dit nie energie of nuwe invoere van die omgewing ontvang nie. In teenstelling hiermee word 'n oop sisteem gekenmerk deur negatiewe entropie, met ander woorde, die oop sisteem kan homself herstel en in stand hou om uitwissing te voorkom en aan te hou groei (Robbins, 1990:17).
- * **Stabiliteit en verandering.** Die invoer van energie om entropie teen te werk, handhaaf 'n konstante uitruiling van energie wat 'n relatief stabiele sisteem meebring. Alhoewel daar dus konstant energie ingevoer, verwerk en uitgevoer word, bly die karakter van die sisteem ongeveer dieselfde. 'n Onderneming ervaar as oop sisteem tye van stabiliteit en verandering. Rituele in sosiokulturele sisteme is voorbeelde van prosesse wat stabiliteit verseker. Daar is egter wel ook prosesse in 'n sisteem wat verandering daarin aanhelp, soos byvoorbeeld groei (Narayanan & Nath, 1993:66).

- * **Neiging om te groei en uit te brei.** Die stabiele aard van 'n sisteem is meer beskrywend van eenvoudige of primitiewe oop sisteme. Wanneer sisteme kompleksier van aard raak, ontstaan die neiging om eerder uit te brei en te groei. Hierdie tendens ontstaan om entropie teen te werk, met ander woorde, méér energie word in die sisteem ingeneem om te verseker dat dit nie disintegreer nie (Robbins, 1990:17).
- * **Balans tussen instandhoudingsaktiwiteite en aktiwiteite wat die aanpassingsvermoë van die sisteem verseker.** Oop sisteme poog altyd om 'n balans te handhaaf tussen die aktiwiteite wat daarop gerig is om die sisteem te handhaaf, en daardie wat moet verseker dat die sisteem steeds sal bly voortbestaan. Beide instandhoudings- en aanpassingsaktiwiteite is nodig, indien 'n sisteem wil bly voortbestaan (Robbins, 1990:18).
- * **Gelyke finaliteit en multi-finaliteit.** 'n Oop sisteem kan dieselfde oogmerk bereik vanuit 'n aantal aanvanklike toestande wat van mekaar verskil. Dit beteken dat 'n onderneming as sisteem sy oogmerke kan bereik deur 'n verskeidenheid invoere en transformasieprosesse wat van mekaar kan verskil. 'n Probleem in 'n sisteem kan dus 'n verskeidenheid van oplossings hê (Narayanan & Nath, 1993:66).
- * 'n Oop sisteem kan **veelvoudige oogmerke en funksies** hê, waarvan sommige in konflik met mekaar kan wees (Gordon, 1993:21).

2.17.5 KOMPLEKSITEIT VAN SISTEME : BOULDING SE KONSEP VAN SISTEEMVLAKKE

Boulding (1956:197) beskryf die kompleksiteit van sisteme deur middel van die konsep sisteemvlakke. Hy (1956:197) identifiseer nege vlakke van toenemende kompleksiteit wat van 'n eenvoudige raamwerktipe struktuur, soos byvoorbeeld 'n solarsisteem strek tot 'n baie komplekse sisteem, byvoorbeeld 'n sosiale sisteem soos 'n onderneming.

Die genoemde vlakke word vervolgens onderskei.

- * **Vlak 1 - Raamwerke.** Slegs strukturele eienskappe is in raamwerke verteenwoordig, byvoorbeeld 'n katalogussisteem wat deur 'n biblioteek gebruik word.

- * **Vlak 2 - Rat-/klokwerke.** Dit wat nie aan toevalligheid onderworpe is nie.
- * **Vlak 3 - Kontrolesisteme.** Sisteemgedrag word ooreenkomstig 'n voorgeskrewe teiken of kriteria soos 'n termostaat gereguleer. Die kritiese verskil tussen hierdie vlak en vlak twee, is die vloei van inligting binne die sisteme tussen die operateur en reguleerder asook die funksionele differensiasie tussen die twee.
- * **Vlak 4 - Oop sisteme.** Oop sisteme word onderhou deur die vereiste verskeidenheid in die omgewing.
- * **Vlak 5 - Bloudruk groeisisteme.** Hierdie sisteme reproduseer nie deur 'n proses van duplikasie nie, maar deur die produsering van saad of eiers wat voorafgeprogrammeerde instruksies vir ontwikkeling bevat. 'n Voorbeeld hiervan is die hoendereiersisteme.
- * **Vlak 6 - Interne beeldsisteme.** 'n Eienskap van hierdie sisteem is dat dit 'n gedetailleerde bewustheid van die omgewing bekom deur middel van 'n aantal gedifferensieerde ontvangers wat in 'n struktuur van kennis georganiseer is. Sisteem een tot vyf benut slegs primitiewe meganismes vir die absorbering en prosessering van inligting.
- * **Vlak 7 - Simboolverwerkingsisteme.** Sisteme op hierdie vlak beskik nie slegs oor 'n gedetailleerde bewustheid van die omgewing nie, maar ook oor 'n goeie selfbewustheid. Hierdie addisionele eienskap word veroorsaak deur die vermoë om inligting in idees en simbole te omskep, byvoorbeeld die gebruik van taal deur menslike wesens.
- * **Vlak 8 - Veelvuldige sisteme (Multicephalous).** Hiermee word letterlik sisteme bedoel wat uit meer as een brein bestaan, of 'n groep individue wat gesamentlik optree. Hierdie sisteme beskik oor uitgebreide, gedeelde sisteme van betekenis, byvoorbeeld 'n regsisteme of kultuur. Alle menslike organisasies funksioneer op hierdie vlak.
- * **Vlak 9 - Sisteme van ongekeende kompleksiteit.** Hierdie vlak is deur Boulding (1956:197) geskep, om voorsiening te maak vir die moontlike totstandkoming van 'n meer komplekse sisteem as wat tans bestaan.

Boulding (1956:205) wys op twee aspekte van die hiërargie van kompleksiteit, wat kortliks hierna uiteengesit word.

Ten eerste word die verskil in kompleksiteit tussen die opeenvolgende vlakke nie bloot veroorsaak deur die graad van diversiteit nie, maar ook deur die voorkoms van totaal nuwe eienskappe. Die verskil tussen vlak ses en sewe is die toetrede van die eienskap, selfbewustheid.

Tweedens wys Boulding (1956:205) daarop dat die hiërargie van vlakke kumulatief van aard is, met ander woorde elke hoër vlak van kompleksiteit sluit ook al die eienskappe van die voorafgaande vlakke in.

2.17.6 AARD VAN SOSIALE SISTEME

Sosiale sisteme is volgens Katz en Kahn (1966:33) kunsmatige uitvindings. Dit word deur mense ontwerp en is as sodanig nie perfek nie. Die sisteem kan baie gou ontbind, maar kan ook baie langer as 'n biologiese organisme bly bestaan. 'n Sosiale sisteem word deur psigologiese, eerder as biologiese "sement" bymekaargehou. Sosiale sisteme word geanker deur die houdings, persepsies, motivering en verwagtinge van mense. Die verwantskap van items eerder as die items self, verskaf aan die sosiale sisteem sy konstantheid en daarom kan 'n onderneming, al sou al sy lede bedank, steeds bly voortbestaan, aangesien nuwe lede gewerf kan word.

Die navorser wil dit egter beklemtoon dat menslike gedrag nie deur die toepassing van reëls beheer moet word nie, aangesien dit werknemers se inisiatief demp en daartoe lei dat hulle 'n ongemak met verandering ervaar. Die fokus moet eerder op kliënte van die onderneming gerig wees, en die gedrag van lede moet beheer word deur middel van 'n waardestelsel wat op 'n deelnemende wyse vasgestel is.

Aangesien 'n sosiale sisteem uit mense bestaan en menslike gedrag veranderlik van aard is, is dit nodig dat sodanige sisteem hierdie aspek van menslike gedrag beheer.

Menslike gedrag in 'n sosiale sisteem word volgens Katz en Kahn (1966:36) deur een of meer van die volgende meganismes beheer, naamlik :

- * Druk uit die gemeenskap.
- * Waardes en verwagtinge wat deur lede gedeel word.
- * Toepassing van reëls.

2.17.7 KOMPONENTE VAN 'N SOSIALE SISTEEM

Katz en Kahn (1966:37) identifiseer die volgende komponente van 'n sosiale sisteem, te wete :

- * Die rolgedrag van lede.
- * Die norme wat hierdie gedrag voorskryf en sanksioneer.
- * Die waardes waarin die gedrag vasgelê word.

Muchinsky (1993:265) voeg in dieselfde verband nog twee komponente, naamlik mag en kultuur by.

2.17.8 DIE SUBSISTEME BINNE DIE ONDERNEMING AS 'N OOP SISTEEM

Volgens Katz en Kahn (1966:39) kan die funksionering van 'n onderneming aan die hand van vyf basiese subsysteme beskryf word.

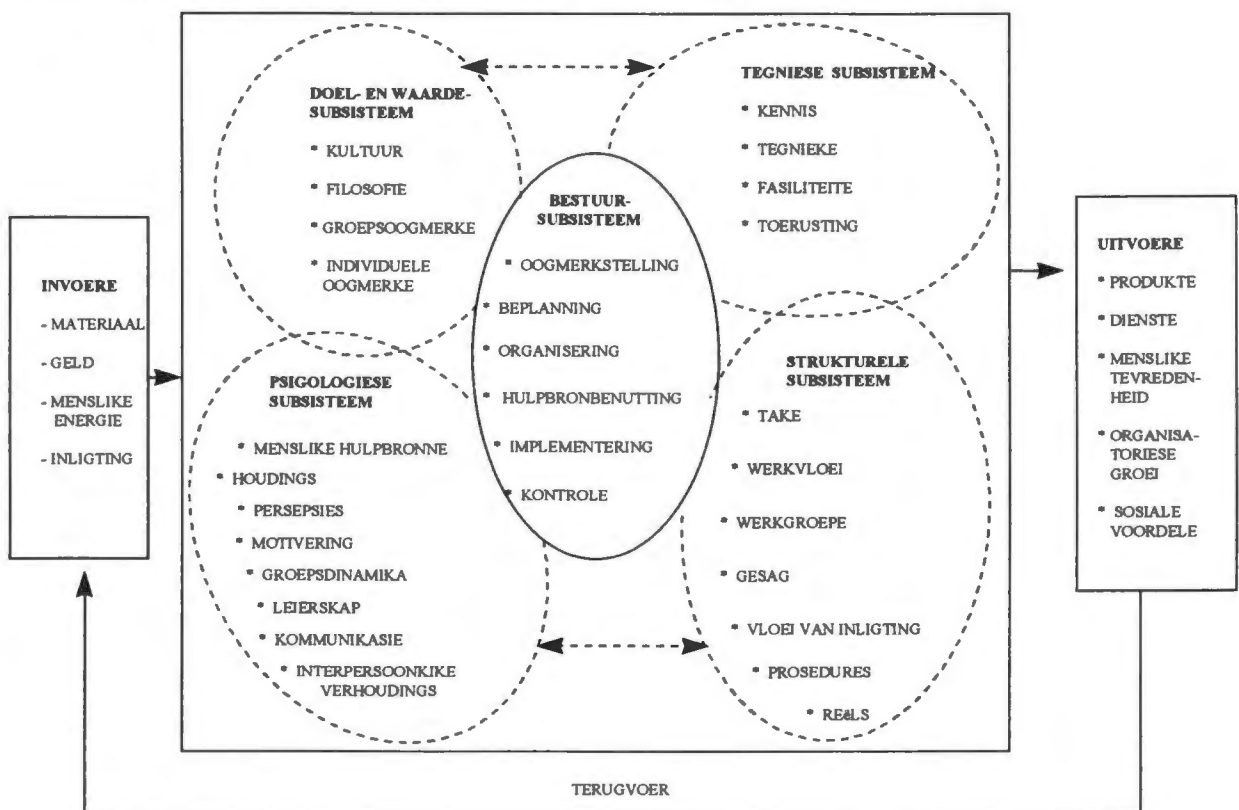
Ten eerste is daar die produksie- of tegniese subsisteem wat gemoeid is met die werk wat gedoen moet word. Tweedens verseker die ondersteunende subsisteem dat omgewingstransaksies uitgevoer word. Hierdie subsisteem is onder andere daarvoor verantwoordelik om inwoere na die sisteem te verseker, en die uitvoere van die sisteem te bemark. Derdens fokus die instandhoudingssubsisteem op die interafhanklike menslike gedrag van die sisteem, wat nodig is vir die uitvoering van take. Hierdie subsisteem verbind die mense daarin as funksionerende geheel. Dit is ook daarmee gemoeid om die sisteem te bewaar deur werwing van die regte mense en vergoeding aan dié wat deel van die sisteem vorm. Vergoeding is nie slegs monetêr van aard nie, maar sluit ook aspekte soos prestige en status in.

Vierdens verseker die aanpassingssub sisteem dat die onderneming steeds bly voortbestaan in 'n omgewing wat vinnig verander. Hierdie sub sisteem is gemoeid met die interne funksionering van die onderneming. Eksterne veranderings soos byvoorbeeld 'n verandering in verbruikers se smaak, plaas druk op die sisteem om sy uitvoere te verander om sodoende steeds produkte of dienste te voorsien in ooreenstemming met die aanvraag. Indien die sisteem nie aanpas nie, sal dit bloot ophou om te bestaan.

Laastens moet 'n bestuursub sisteem die onderskeie sub sisteme van die onderneming koördineer en rig.

Kreitner en Kinicki (1995:492) is egter van mening dat die onderneming as 'n oop sisteem uit die volgende vyf sub sisteme saamgestel is, naamlik doel- en waardesisteem, tegniese, strukturele, psigologiese en bestuursub sisteem. Hierdie sub sisteme en die interafhanklikheid daarvan, word in figuur 2.16 skematies uiteengesit.

Figuur 2.16 Die organisasie as 'n oop sisteem : die biologiese model

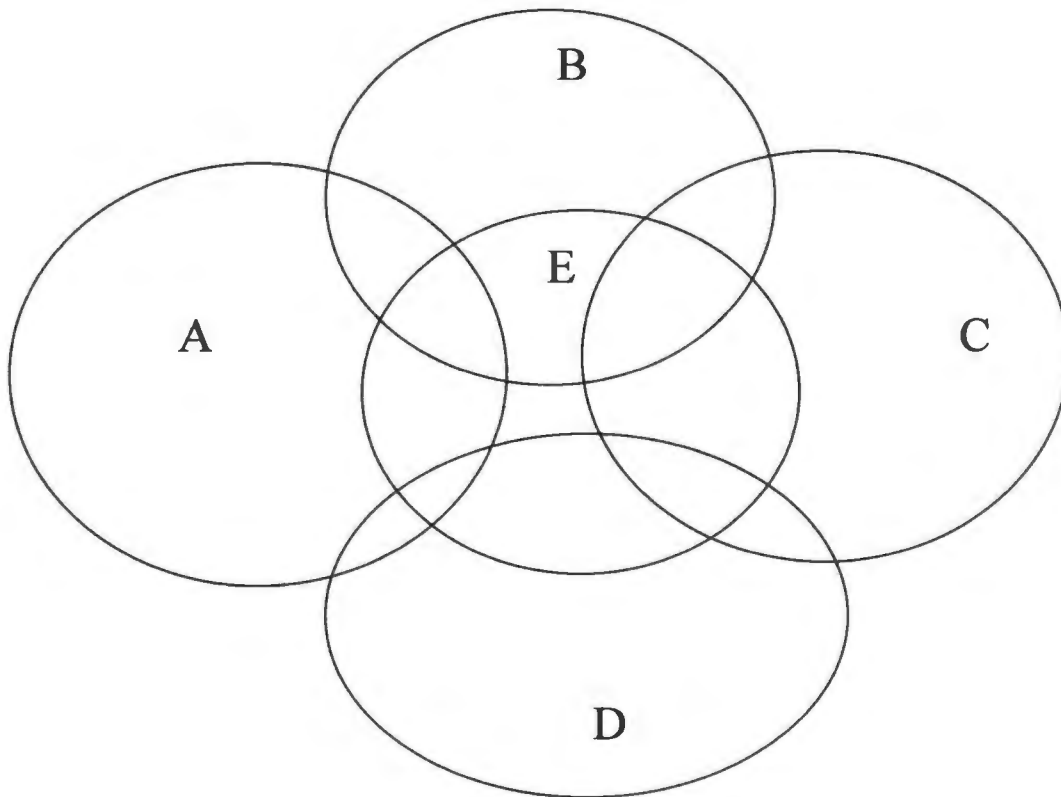


Bron : Kreitner en Kinicki (1995:492)

Volgens Narayanan en Nath (1993:71) bestaan 'n onderneming as oop sisteem uit vyf oorvleuelende subsisteme, naamlik 'n sosiale, inligting-, politieke, funksionele en kulturele subsisteem.

Hierdie subsisteme word in figuur 2.17 weergegee soos deur die skrywers uitgebeeld.

Figuur 2.17 Subsisteme van die organisatoriese sisteem



SLEUTEL: A: Funksionele subsisteem
B: Sosiale subsisteem
C: Inligtingsubsisteem
D: Politieke subsisteem
E: Kulturele subsisteem

Bron: Narayanan en Nath (1993:71)

Volgens Muchinsky (1993:263) is die idee dat alle dele van 'n sisteem interafhanklik van mekaar is, die sleutel om die sisteembenadering mee te verstaan.

Die skrywer (1993:263) beskou 'n onderneming as 'n oop sisteem wat uit vyf dele saamgestel is, naamlik :

* **Individue**

Individue bring hulle eie persoonlikhede, vermoëns en houdings saam met hulle na die onderneming, wat 'n invloed uitoefen op die doel van hulle deelname in die onderneming.

* **Formele organisasie**

Die formele organisasie is die geïntegreerde patrone van poste wat die struktuur van die onderneming vorm.

* **Kleingroepvorming**

Individue werk nie in isolasie nie, maar benut 'n kleingroepbenadering as wyse om hulle eie aanpasbaarheid binne die onderneming te fasiliteer.

* **Status en rolle**

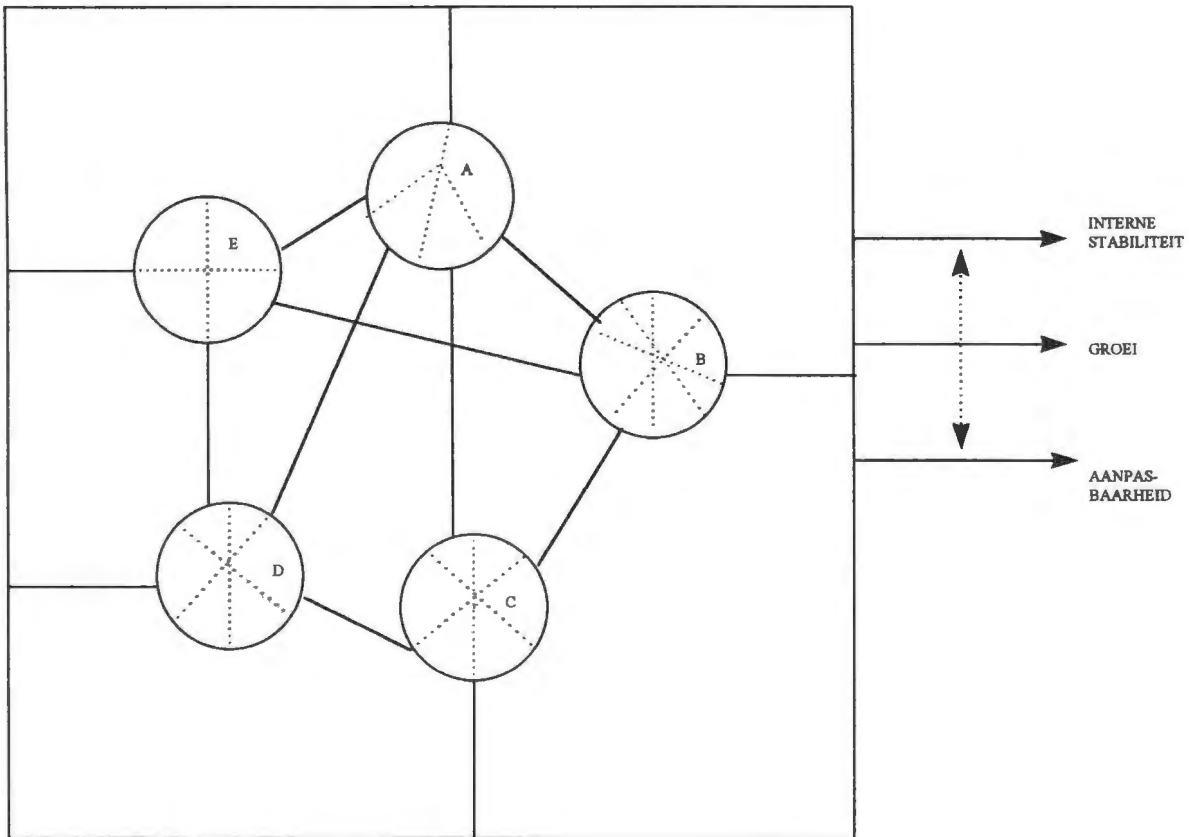
Status en rolle van die onderskeie poste en vlakke binne die onderneming verskil, en bepaal die gedrag van die betrokke individue.

* **Fisiese omgewing**

Hierdie omgewing verwys na die eksterne fisiese omgewing en tegnologie wat die onderneming se karakter beïnvloed.

Figuur 2.18 illustreer die vyf dele van die onderneming as 'n oop sisteem, asook die interafhanklikheid van hierdie dele.

Figuur 2.18 Raamwerk vir die analiseer van die onderneming as 'n oop sisteem (dele waaruit sodanige onderneming saamgestel is)



Sleutel :

- * Sirkels verteenwoordig dele van die sisteem.
- * Stippellyne verteenwoordig interaksie binne dele van die sisteem, byvoorbeeld individue met mekaar.
- * Soliede lyne verteenwoordig interaksie tussen dele.
- * Beide soliede en stippellyne dui die prosesse aan wat die onderskeie dele van die sisteem as groter geheel saamvoeg.

Bron: Muchinsky (1993:264)

Individue het dus interaksie met mekaar en vorm kleingroepe. Groeplede word van mekaar onderskei deur status en rolle, en die fisiese omgewing beïnvloed die gedrag van individue en groepe binne die raamwerk wat deur die formele organisasie voorsien word.

Aangesien die sisteem uit 'n aantal dele bestaan, is dit van kardinale belang om die dele met mekaar te verbind, sodat die sisteem as 'n eenheid kan funksioneer. Hierdie koördinerende funksie word volgens Muchinsky (1993:263) deur middel van kommunikasie en besluitneming verrig, waardeur die verskillende dele in staat gestel word om met mekaar te praat. Kommunikasie vind deur 'n verskeidenheid netwerke plaas wat baie selde 'n ooreenkoms toon met die formele gesagshiërargie binne die onderneming.

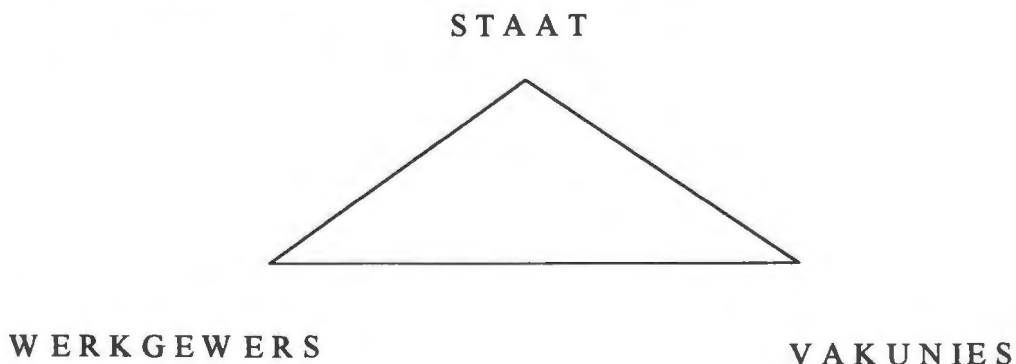
2.17.9 ARBEIDSVERHOUDINGESUBSISTEEM

'n Arbeidsverhoudingessisteem is volgens Dunlop (1958:383) uit drie groepe saamgestel, soos die volgende aanhaling weergee :

"Workers and their organizations, managers and their organizations, and governmental agencies concerned with the work place and work community. These groups interact within a specified environment comprised of three interrelated contexts: the technology, the market or budgetary constraints and the power relations in the larger community and the derived status of the actors. An industrial relations system creates an ideology or a commonly shared body of ideas and beliefs regarding the interaction and roles of the actors which helps to bind the system together."

Hierdie benadering plaas die fokus op die tripartistiese aard van arbeidsverhoudinge en dit word in figuur 2.19 skematies uiteengesit.

Figuur 2.19 Tripartistiese model van arbeidsverhoudinge



Bron : Na aanleiding van Dunlop (1958:383)

Schutte en Pieterse (1989:45) wys daarop dat arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika een van die dinamiese sub sisteme is wat 'n impak op die onderneming het. Dit is dinamies weens die konstante verandering wat in die makro-omgewing waarbinne ondernemings funksioneer, plaasvind. Alhoewel verandering in die eksterne omgewing geleenthede vir vernuwing en ontwikkeling bied, plaas dit ook druk op die betrokke partye om goeie verhoudinge op die werkvloer te handhaaf.

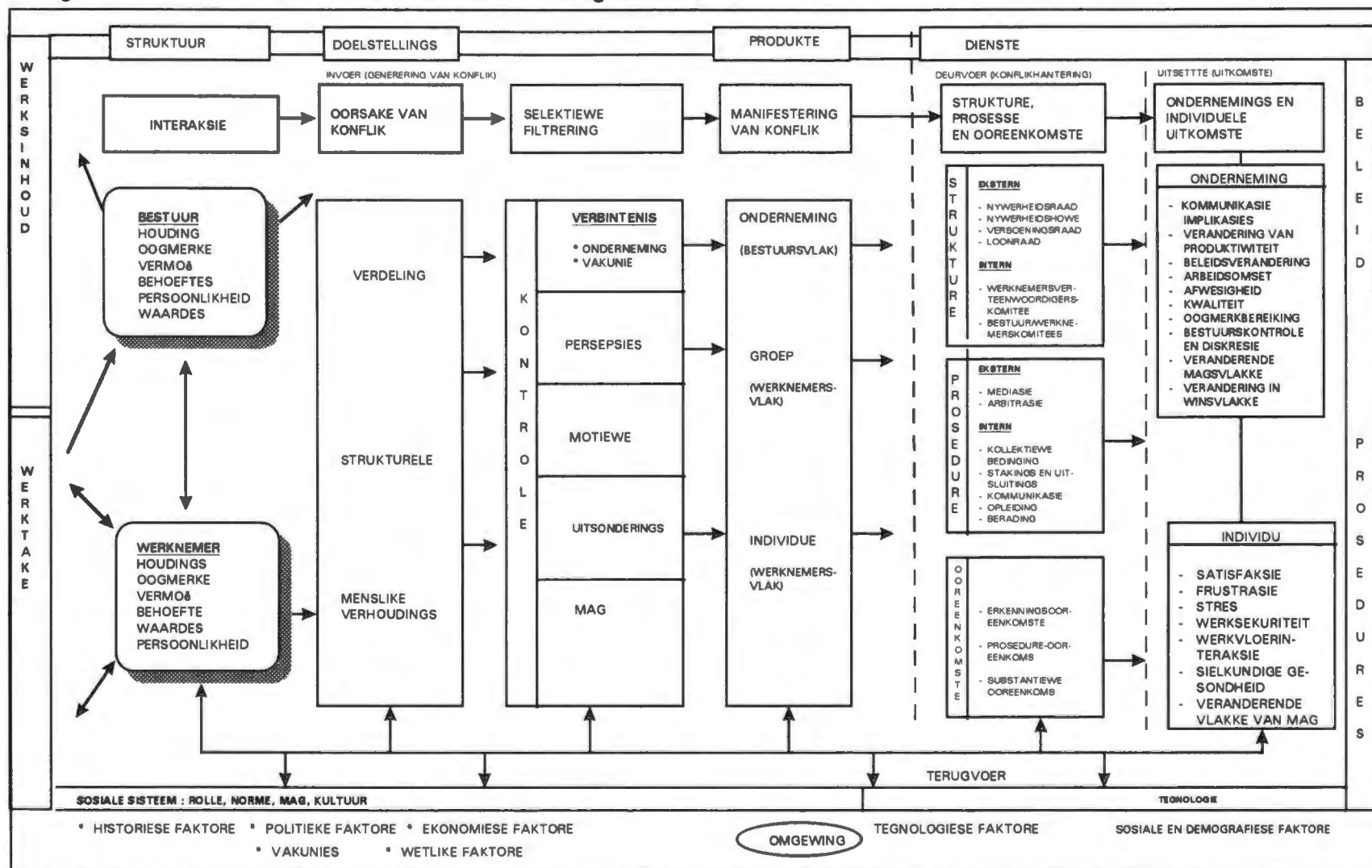
Een van die primêre oogmerke van arbeidsverhoudinge is volgens Slabbert en Matthews (1990:3) om arbeidsvrede op die werkvloer te bewerkstellig.

Kochan (1980: 9) wys daarop dat dit naïef is om te verwag dat harmonie ten alle tye op die werkvloer verwag kan word, aangesien daar 'n inherente mate van konflik tussen werknemers en werkgewers bestaan. Metodes hoe om konflik te hanteer, moet dus ondersoek en deur die partye in die arbeidsverhouding benut word, om die handhawing van arbeidsvrede te verseker.

Tussen (1992:15) verskaf 'n nuttige uiteensetting van die arbeidsverhoudinge-subsisteem wat 'n impak op die onderneming het. Hierdie benadering word in figuur 2.20 uiteengesit en behels as sodanig ook 'n oop sisteembenadering van arbeidsverhoudinge.

Dit is navorsers insiens van kardinale belang dat 'n oop sisteembenadering ten opsigte van arbeidsverhoudinge gevolg moet word. Die rede hiervoor is daarin geleë dat alle sub sisteme wat 'n impak op arbeidsverhoudinge het, sodoende geïdentifiseer en beter verstaan kan word. Die sub sisteme kan gevolglik beter bestuur word, ten einde gesonde arbeidsverhoudinge te vestig.

Figuur 2.20 Raamwerk van die arbeidsverhoudingsisteem



BRON : Aangepas en verwerk uit tussen (1992 :15)

2.18 GEBEURLIKHEIDSBENADERING

Volgens Narayanan en Nath (1993:93) was daar sedert ongeveer 1970 'n aantal wetenskaplikes wat ondernemings vanuit 'n gebeurlikheidsperspektief begin bestudeer het. Hierdie denkskool poog om organisasieontwerpe voor te skryf wat vir spesifieke situasies toepaslik is. In die bestuursliteratuur impliseer die term gebeurlikheid, dat een saak in verband met 'n ander staan.

Kast en Rosenweig (1985:17) stel dit soos volg :

"The contingency view seeks to understand the interrelationships within and among sub-systems as well as between the organization and its environment and to define patterns of relationships of configuration of variables. It emphasizes the multivariate nature of organizations and attempts to understand how organizations operate under varying conditions and specific circumstances."

Narayanan en Nath (1985:17) beskou die gebeurlikheidsbenadering as 'n toepassing van die sisteemteorie in die bestudering van ondernemings. Daarom verskaf die sisteemteorie, soos voorheen in hierdie hoofstuk bespreek, saam met die gebeurlikheidsperspektief 'n geïntegreerde raamwerk vir die ontleding van ondernemings. Aldus word die gebeurlikheidsbenadering nie as 'n teorie beskou nie, maar wel as 'n spesifieke perspektief in die bestudering van ondernemings. Die gebeurlikheidsbenadering spesifiseer effektiwiteit as 'n funksie van die interaksie tussen gebeurlikheidsveranderlikes. Dit bedoel dus dat ooreenkomste tussen gebeurlikheidsveranderlikes tot effektiwiteit kan lei. Verskillende kombinasies van veranderlikes kan ook sodanige resultaat lewer.

As 'n voorbeeld hiervan kan rigiede strukture baie effektief wees, indien take eenvoudig en voorspelbaar is. Buigsame strukture kan ook effektief wees, maar dan wanneer take onvoorspelbaar is.

Wetenskaplikes wat hierdie benadering navolg, het drie kontekstuele faktore geïdentifiseer wat 'n invloed op die interne eienskappe van 'n onderneming uitoefen, naamlik omgewing, tegnologie en grootte. Die fokus is egter hoofsaaklik geplaas op die invloed wat hierdie faktore op die funksionele subsisteem (organisasiestruktuur) uitoefen, en ander subsisteme binne die onderneming soos inligting-, sosiale en kulturele sisteme is nie deur die wetenskaplikes aangeraak nie.

As sodanig verskaf hierdie benadering 'n onvolledige uiteensetting van 'n onderneming (Narayanan & Nath, 1993:117).

Elk van die drie kontekstuele faktore sal vervolgens kortliks bespreek word.

2.18.1 DIE ROL EN EFFEK VAN DIE OMGEWING OP ORGANISASIESTRUKTURE

Burns en Stalker (1961:58) bevind in hulle navorsing oor die impak van die omgewing op organisasiestrukture dat ondernemings wat in stabiele omgewings opereer, geneig is om klassieke bestuursbeginsels te implementeer. Ondernemings wat sodanige bestuursbeginsels nastreef, word deur dié twee sosioloë as "meganisties" geklassifiseer. Hierdie ondernemings word tipies gekenmerk deur rigiede gesagshiërargieë en duidelike werkspesifikasies.

In dinamiese of veranderende omgewings is meer buigsame strukture oftewel "organiese" ondernemings gevind, wat gekenmerk word deur vloeiende kommunikasie en minder duidelike posbeskrywings.

Sommige van die vernaamste verskille tussen die meganistiese en organiese ondernemings wat deur Burns en Stalker geïdentifiseer is, word in tabel 2.2 uiteengesit.

Tabel 2.2 Organiese versus meganistiese sisteme

DIMENSIE	ORGANIESE SISTEEM	MEGANISTIESE SISTEEM
1 ORGANISASIEBEGINSEL	INTEGRASIE	SPESIALISASIE
2 TAAKDEFINISIE	VLOEIEND	DUIDELIK GESPESEFISEER
3 KOÖRDINASIE	NETWERKTIPE STRUKTUUR	FORMELE HIËRARGIE
4 VERBONDENHEID	TOTALE ORGANISASIE	NET VIR WERK
5 KOMMUNIKASIE	SYWAARTS	VERTIKAAL
6 INHOUD VAN BOODSKAP	INLIGTING	INSTRUKSIES EN BESLUITTE
7 KENNIS	WYDVERSPREI DEUR ONDER-NEMING	GESENTEER
8 WAARDES	VERBONDE AAN TAAK	VERBONDE AAN TOESIGHOUER
9 PRESTIGE	KUNDIGHEID WAT OOK BUITE ONDERNEMING GELDIG IS	VERKRY KENNIS INTERN

Bron : Burns en Stalker (1961:58)

2.18.2 BELANGRIKHEID VAN TEGNOLOGIE IN DIE BEPALING VAN 'N WENSLIKE STRUKTUUR VIR 'N ONDERNEMING

Robbins (1990:42) wys daarop dat geen kontemporêre bespreking van organisasie-teorie volledig is sonder om oorweging te skenk aan die impak wat tegnologie op ondernemings het nie, asook die noodsaaklikheid daarvan om organisasiestrukture ooreenkomstig die tegnologie in gebruik te bepaal.

Perrow (1967:194) het 'n konseptuele model ontwikkel waarvolgens die rol van tegnologie gebruik kan word om ondernemings as geheel met mekaar te vergelyk, en om wetenskaplikes in staat te stel om bestaande organisasieteorieë selektief te benut. Die volgende drie uitgangspunte wat bespreek word, is in die vestiging van die model gebruik.

Ten eerste moet die tegnologie wat benut word om die werk gedoen te kry, gebruik word om die karaktereienskappe van 'n onderneming te bepaal. Ondernemings word dus primêr gesien as sisteme om werk gedoen te kry.

Tweedens word tegnologie as 'n onafhanklike veranderlike beskou en die struktuur, of die reëlins tussen mense om die werk gedoen te kry, as 'n afhanklike veranderlike. Oogmerke is ook afhanklike veranderlikes.

Derdens moet die onderneming as geheel gekonseptualiseer word, eerder as om slegs enkele prosesse of subeenhede te ontleed.

Perrow (1967:195) beskou tegnologie as die aksies wat 'n individu op 'n voorwerp uitoefen, hetsy met of sonder die hulp van gereedskap of meganiese toerusting, om sodoende 'n verandering aan die voorwerp aan te bring. Die voorwerp kan selfs 'n lewende wese wees waaraan verandering aangebring moet word. Tydens die proses wat gevolg word om verandering aan voorwerpe aan te bring, is individue in ondernemingsverband voortdurend met mekaar in interaksie. Die struktuur van 'n onderneming verwys na die vorm wat die interaksie aanneem.

Daar is volgens Perrow (1967:195) twee aspekte van tegnologie wat relevant is met betrekking tot organisasiestrukture. Die eerste hiervan is die aantal uitsonderings wat in die uitvoering van die werk voorkom, met ander woorde die mate waarin 'n stimulus as bekend of onbekend ervaar word. Die tweede aspek wat 'n invloed op organisasiestrukture uitoefen, is die ondersoek wat 'n individu moet onderneem wanneer uitsonderings voorkom. Twee tipes soektogte kan onderskei word. Ten eerste kan die uitsondering van sodanige aard wees dat 'n logiese, analitiese soektog onderneem kan word. Die tweede tipe soektog kan egter so vaag wees dat dit so te sê nie analiseerbaar is nie.

Soektogte kan dus op 'n kontinuum van baie analities tot baie vaag en nie-analiseerbaar gerangskik word.

Indien die aantal uitsonderings en die tipe soektog wat onderneem moet word wanneer 'n uitsondering voorkom, teen mekaar opgeweeg word, kan gevalle wat ontleed moet word, in een van vier selle van 'n viervoudige tabel gerangskik word, ooreenkomstig figuur 2.21.

Figuur 2.21 Viervoudige tabel vir ordening van tegnologiese kompleksiteit.

Perrow se klassifikasie van tegnologie

		SOEKTOG	
		NIE-ANALISEERBARE PROBLEME	
MIN UITSONDERINGS	VAKTEGNOLOGIE BV. SPESIALITEITSGLAS (PROJEKTIPE STRUKTURE)	1	GEEN ROETINE (OOP ORGANISASIE- STRUKTURE WAT AANPASBAAR IS VIR KOMPLEKSITEIT EN VERANDERING) 2
	4	3	
	ROETINE-TEGNOLOGIE (BUROKRATIESE STRUKTURE)		INGENIEURSTEGNOLOGIE (GEDESENTRALISEERDE STRUKTURE)
		ANALISEERBARE PROBLEME	
		SOEKTOG	
		BAIE UITSONDERINGS	

Bron : Perrow (1967:196)

Perrow het elk van die tegnologiese omgewings herlei tot 'n spesifieke organisasiestruktuur, soos aangedui in figuur 2.21. Indien daar byvoorbeeld min uitsonderings voorkom en uitsonderings wat wel voorkom deeglik geanaliseer kan word, sal die tegnologie in blok 4 van die figuur gegroepeer kan word. Hierdie tipe tegnologie leen dit baie goed daartoe om deur middel van 'n outokratiese gesagshiërargie as 'n vorm van organisasiestruktuur bestuur te kan word.

2.18.3 DIE IMPAK VAN GROOTTE OP ORGANISASIEONTWERP

Wetenskaplikes het oor die jare bepaal dat daar 'n verband is tussen grootte, byvoorbeeld die aantal werknemers in 'n onderneming, en die interne eienskappe van 'n onderneming.

Volgens Pugh *et al.* (1969:98) neig groter ondernemings tot meer spesialisasie, standaardisasie en formalisasie as wat dit die geval in kleiner ondernemings is.

Argyris (1972:18) is egter van mening dat alhoewel grootte wel verband hou met die struktuur van 'n onderneming, daar nie bewyse is dat struktuur deur grootte beïnvloed word nie.

Alhoewel grootte wel verband hou met die struktuur van 'n onderneming, wil hierdie navorser daarop wys dat 'n onderneming eerder in kleiner subeenhede gestruktureer volgens bepaalde markte (ingesluit interne markte) opgedeel moet word, om die impak van grootte teen te werk.

2.19 ONDERNEMINGS AS POLITIEKE ARENAS

Volgens Pfeffer (1978:222) is die ontwerp van organisasiestrukture 'n politieke proses. Ondernemings verteenwoordig volgens die skrywer (1978:222) kwasiemarkte
 “.. in which the currency of exchange is power and influence, and the object of the bargaining is the tremendous energy and power contained in bureaucracies. Since organizations are coalitions, and the different participants have varying interests and preferences, the critical question becomes not how organizations should be designed to maximize effectiveness, but rather, whose preferences and interests are to be served by the organization.”

Mintzberg (1973:95) konstateer in hierdie verband dat die basiese oogmerk van bestuur is om te verseker dat die onderneming wel die belange bevorder van die wat beheer oor die onderneming uitoefen. Daar is baie groepe in 'n onderneming wat meeding om beheer, elk met 'n eie stel voorkeure en opinies oor die verbandskap tussen aksies en die gevolge daarvan. Elk van die betrokke groepe het bepaalde hulpbronne insluitende inligting, legitimititeit en status wat mag in die stryd verskaf.

Pfeffer (1978:224) stel die saak soos volg :

"Organizational structures, then, are the resolution, at a given time, of the contending claims for control, subject to the constraint that the structures permit the organization to survive."

Die organisasiestruktuur reflekteer dus die uitkoms van die magstryd wat geheers het en bevoordeel die belange van die groep wat in beheer is en oor die mag beskik. In hierdie verband raak die beheer in ondernemings 'n einddoel, eerder as 'n metode om effektiewe produksie van uitsette te verseker.

Pfeffer (1978:230) beskou die verdeling van gesag om besluite te neem as een van die mees kritiese dimensies van organisasieontwerp en identifiseer twee kritiese aspekte in die ontleding van magsverspreiding in 'n onderneming, naamlik:

- * die wyse waarop gesag verdeel word om besluite te neem oor hiërargiese vlakke in die onderneming; en
- * die wyse waarop invloed op besluitnemers uitgeoefen word.

Die gelykmaking van gesag verwys na die mate waarin invloed deur partye oor hiërargiese vlakke op besluitneming uitgeoefen kan word.

Pfeffer (1978:231) evalueer die voordele van werknemersdeelname en wys daarop dat dit in 'n groot mate daarop gerig is om menslike hulpbronne te manipuleer. Die rede hiervoor is dat, afhangende van die aard van die probleem en die betrokke groep, probleemoplossing deur 'n groep, meer of minder effektief as individuele besluitneming kan wees. Alhoewel werknemersdeelname voordele inhou, aangesien werknemers wat by besluitneming betrek word sterker verbind is daartoe en dus meer gemotiveerd is om die besluit deur te voer, word 'n beter besluit nie noodwendig geneem nie.

Onderskeid kan gemaak word tussen deelname wat daarop gerig is om werknemers te koöpteer en eintlik maar net skyndeelname is wat slegs gedoen word om werknemers se instemming te verkry, en werklike deelname. Werklike deelname sal navorser insiens net plaasvind indien die laervlakdeelnemers oor voldoende mag beskik om 'n besluit te beïnvloed.

Hierdie saak word soos volg deur Pfeffer (1978:234) gestel :

“Real power and participation comes only when the authorities do not control critical organizational contingencies, but such control resides with other positions in the organization.”

Gamson (1968:135) beskryf koöptering as 'n strategie vir sosiale kontrole en wys op ooreenkomste tussen koöptering en strategieë van deelnemende bestuur. Deelname kan gebruik word om die illusie van beheer by werknemers te skep, terwyl die werklike invloed steeds deur enkelinge in die onderneming uitgeoefen word.

Werknemersdeelname kan navorser insiens ten opsigte van koöptering van werknemers tot die volgende lei, naamlik :

- * As werknemers by besluitneming betrek word, behels dit nie noodwendig ook betrokkenheid by die daarstelling van alternatiewe nie. Bestuur wat wel die alternatiewe ontwikkel, besit ekspertmag wat bekom is deur die verkryging van addisionele inligting tydens die daarstel van alternatiewe. Mag word dus in werklikheid nie gelykgestel nie, maar verder vergroot. 'n Voorbeeld hiervan is waar 'n aantal ondergeskiktes betrek word by die besluit oor watter applikant aangestel moet word. Indien die ondergeskiktes nie by die samestelling van die kortlys betrek is nie, kan die besluit net ten opsigte van die finale kandidate wat op die kortlys verskyn, geneem word. Die inligting waarop die persoon beskik, wat tydens die samestelling van die kortlys bekom is, verskaf aan hom ekspertmag.
- * Die verantwoordelikheid vir besluitneming word versprei onder die deelnemers en dit raak al hoe moeiliker vir persone wat 'n belang by die besluit het om die besluitnemers te beïnvloed, aangesien sekerheid nie meer bestaan oor presies wie vir die besluit verantwoordelik is nie.

- * Dit lei daartoe dat aandag van die aanvanklike fokus afgelei word. Deur iemand wat kla oor lae salarisse by besluitneming oor salarisse te betrek, word die persoon se aandag deur dié proses van die aanvanklike probleem afgelei, en meer fokus word op die onderneming se oogmerke geplaas. Die gevolg hiervan is dat die aanvanklike probleem deur middel van deelname afgewater word.

2.20 SAMEVATTING

'n Uiteensetting is in hierdie hoofstuk verskaf van sekere organisasieteorieë en modelle wat poog om die werking van 'n onderneming as 'n komplekse dinamiese sisteem beter te verstaan. Teorieë wat sedert die begin van die negentiende eeu in hierdie verband deur wetenskaplikes voorgehou is, het ontwikkel van die klassieke siening van 'n onderneming as 'n geslote sisteem tot huidige moderne organisasieteorieë, wat die onderneming as 'n oop sisteem beskou.

Die rol wat mense in 'n onderneming vervul, is ook in 'n groter mate deur wetenskaplikes erken as 'n belangrike faktor wat bydra tot die sukses van ondernemings.

Alhoewel 'n aantal teorieë en modelle in hierdie verband gedurende die eeu ontwikkel is, is dit weens die komplekse aard van ondernemings nie moontlik om ondernemings aan die hand van 'n enkele teorie of model te ontleed nie. 'n Holistiese benadering moet eerder gevolg word, waar teorieë en modelle gesamentlik benut word om die komplekse aard van ondernemings beter te verstaan.

Die belangrike rol wat werknemers in enige onderneming vervul, word veral deur die denkers van menslike hulpbronskool beklemtoon. Hierdie wetenskaplikes erken dan ook die belangrikheid van werknemersdeelname in 'n onderneming. Werknemersdeelname word veral vereis indien 'n sosiotegniese benadering tot ondernemings gevolg word, aangesien die ontwerp van die onderneming veral op die werkvloervlak in 'n groot mate deur die werknemers self gedoen word.

Wetenskaplikes soos Rensis Likert beskou die onderneming waar werknemersdeelname ten volle aangemoedig en met 'n oop gemoed deur bestuur aangewend word, as die ideale onderneming. Daar is egter ook wetenskaplikes wat van mening is dat werknemersdeelname slegs deur bestuur benut word om werknemers te koöpteer en dat dit dus slegs vir bestuur se eie gewin benut word.

HOOFSTUK 3

WERKNEMERSDEELNAME

3.1 INLEIDING

Een van die metodes wat gebruik kan word om ondernemings se winsgewendheid te verhoog, is werknemersdeelname. Met behulp van deelname sal volgens hierdie navorser ook daarin geslaag word om die vyandige aard van Suid-Afrika se arbeidsverhoudinge positief te beïnvloed.

Soos in hoofstuk een bespreek is, is een van die oogmerke met die huidige verandering in arbeidswetgewing juis om 'n verandering in die verhouding tussen werkgewers en werknemers teweeg te bring, sodat wegbeweeg kan word van 'n vyandige na 'n meer samewerkende verhouding.

Die druk om hierdie verandering teweeg te bring is volgens Anstey (1995:32) ekonomies van aard, wat die volgende siening in hierdie verband huldig:

"I have the impression that this focus on the customer and business survival has had a greater impact on the participation debate than years of squabbling over concepts of industrial democracy. Greater levels of participation have been achieved not by reason of demands but because it is the best route for purposes of competitiveness in many instances - it is a spinoff from the process of demanding more from every employee and to educate and train them to this end as well as organisational restructuring."

Anders as wat die geval tans in Suid-Afrika is, word die arbeidsverhoudingessisteme in ontwikkelde lande gekenmerk deur die fokus wat die partye op skepping van welvaart plaas, eerder as om slegs oor die verdeling van bestaande rykdom te beding. Magsgebaseerde bedinging maak plek vir inligtingsgedrewe probleemoplossing.

Alhoewel daar met reg gedebatteer kan word dat 'n vergelyking nie tussen ontwikkelde en ontwikkelende lande gemaak moet word nie, moet die ekonomiese realiteite van 'n wêreld ekonomie nie uit die oog verloor word nie. Dit is teen hierdie lande wat daarin slaag om hulle mededingendheid deur 'n samewerkende verhouding tussen werkgewers en werknemers te verhoog, wat Suid-Afrika moet kompeteer.

Die fokus in hierdie ekonomiese kompetisie is nie op die arbeidsverhoudingessisteem of klimaat wat heers nie, maar op die gehalte, prys en betroubaarheid van ons produkte in vergelyking met die van ander lande. Suid-Afrika sal net daarin slaag om kompetender te word, indien die fokus geplaas word op wyses waarop produktiwiteit verhoog kan word, eerder as die wyse waarop die bestaande "ekonomiese koek" herverdeel moet word.

Die behoefte om industriële demokrasie te verbreed, is volgens Bendix (1996:550) veral deur die volgende drie faktore beïnvloed, naamlik :

- * Die vryheid om te staak behels aansienlike sosiale en ekonomiese koste en lei tot 'n polarisasie tussen arbeid en kapitaal.
- * Min ondernemings word tans deur slegs een eienaar besit, wat dit moeilik maak om 'n duidelike onderskeid tussen werkgewers en werknemers te tref.

- * Sosiopolitieke waardes en ideologieë het verander en sosiale geregtigheid word in 'n groter mate beklemtoon. Hierdie verandering in waardes lei daartoe dat werknemers meer persoonlike bevrediging en betekenisvolheid in hulle werk verwag en ook die kundigheid bekom om dié ideaal te verwesenlik.

Hierdie veranderde sosiopolitieke waardes en verhoogde kundigheidsvlakke van werknemers bied 'n unieke geleentheid vir ondernemings en die uitdaging lê volgens die navorser daarin om die kollektiewe wysheid wat in die onderneming teenwoordig is, te ontsluit tot voordeel van al die partye.

Alhoewel werknemersdeelname volgens Bendix (1996:551) daarop gerig is om die verbreding van industriële demokrasie in ondernemings te verseker, moet dit volgens die navorser nie net in hierdie lig beskou word nie.

Die partye in die verhouding moet juis deur middel van deelname 'n sosiale vennootskap vorm. Arbeidsverhoudinge moet verder uitgebou word as om net bloot deur middel van kollektiewe bedinging konflik te institusionaliseer.

3.2 VOORDELE VERBONDE AAN DIE PRAKTISERING VAN WERKNEMERSDEELNAME

Alhoewel die voordele van die praktisering van werknemersdeelname moontlik voor die hand liggend mag voorkom, is dit noodsaaklik om tydens 'n studie van die onderhawige aard te bepaal presies watter voordele werknemersdeelname vir beide bestuur, werknemers en die onderneming as geheel inhou. In hierdie verband huldig Cooke (1994:595) die volgende mening, naamlik :

"At the heart of the basic proposition that employee participation programmes enhance firm performance is the contention that employees generally have more complete knowledge and information about their work, tasks and processes than do managers and are in a better position than managers to plan and schedule work, to organize work tasks and work flow and to otherwise identify and resolve obstacles to achieve optimal performance."

Emery (1995:7) ondersteun die siening wat deur Cooke gehuldig word en is voorts van mening dat ondernemings wat die volle potensiaal van hulle totale werksmag benut, baie beter vaar as ondernemings wat goeie leiers het, maar nie deelname van die totale werksmag verkry nie. Cooke (1994:595) identifiseer verder ook die volgende voordele verbonde aan die praktisering van werknemersdeelname, te wete:

- * Dit verskaf aan werknemers 'n groter mate van intrinsieke beloning as ander tradisionele wyses van bestuur. Hierdie intrinsieke beloning verhoog werkstevredenheid asook werknemers se motivering om gestelde produksie-oogmerke te bereik.
- * Die beskikbaarstelling van inligting aan werknemers verhoog wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemers, en veroorsaak dat werknemers daartoe verbind voel om die onderneming se oogmerke te bereik.
- * Werknemers raak meer buigsaam en is in 'n groter mate bereid om verandering aan die menslike hulpbronnebeleid te aanvaar.
- * Werknemers is geneig om hulle mag positief te gebruik.

St Lawrence en Stinnett (1994:57) wys op die volgende drie nadele, indien werknemers se deelname nie verkry word nie. Eerstens beperk die onderneming homself aangesien nuwe idees wat van 'n verskeidenheid werknemers bekom kon word, nie verkry word nie.

Tweedens beperk dit kommunikasie en terugvoer aan werknemers en derdens lei dit daartoe dat werknemers nie goeie begrip vir bestuur se besluite toon nie en laasgenoemde dus nie sonder meer aanvaar nie. Indien werknemersdeelname verkry word, kan bogenoemde nadele in voordele vir die onderneming omgeskakel word. Barra (1989:31) konstateer ten opsigte van die voorgenoemde die volgende:

“Employees will take more interest and pride in their work if they are allowed to influence decisions made about their work. Increased interest and pride will directly result in improved quality of work. Workers want to be recognized as human beings with the intellectual potential and the desire to participate in solving quality problems. By tapping this potential management would restore a critical dimension to work - the opportunity to commit one’s mind as well as one’s hands to the job.”

Ledford en Lawler (1994:634) ondersteun die siening dat werknemersdeelnameprogramme ‘n positiewe invloed op ‘n onderneming se werkverrigting en werkstevredenheid uitoefen. Hierdie skrywers (1994:634) kritiseer egter die wyse waarop navorsing daarvoor gedoen word. Die gevolg hiervan is dat die werklike impak van werknemersdeelname nie ten volle verstaan word nie. Die kritiek is veral gemik teen die feit dat navorsers werknemersdeelname te eng definieer.

‘n Eng definisie van ‘n navorsingsonderwerp hou wel voordele in omdat dit die interpretasie van navorsingsresultate vergemaklik. Indien ‘n intervensie in ‘n onderneming byvoorbeeld daarop gerig is om die deelname van werknemers te verhoog en alle ander elemente word onveranderd gelaat, kan enige verandering in werkverrigting meer geredelik aan die spesifieke intervensie om deelname te vergroot, toegeskryf word.

Die gebruik van 'n enkele onafhanklike veranderlike is egter volgens Ledford en Lawler (1994:634) slegs voordelig indien daar teoretiese bewyse is dat dit kragtig genoeg is om ander afhanklike veranderlikes te affekteer. Die volgende mening van dié twee skrywers (1994:634) is van belang, naamlik :

"Yet there is little reason to believe that participation disembodied from other organizational changes will have a large and sustained impact on any important outcome. It is as though participation researchers are unaware of organization design theory, especially systems theory. This was excusable early in the history of participation research, before every graduate student learned about systems theory. It is hard to excuse today. Why should we expect large effects from changes in participation that are not reinforced by appropriate rewards, communication practices, training, selection practices, and so on ..."

Hierdie siening word deur die navorser ondersteun wat verder van mening is dat enige intervensie wat in 'n onderneming geïmplementeer word, deur die regte praktyke ondersteun en versterk moet word. (Kyk figuur 7.1 vir die praktyke wat volgens navorser geïmplementeer moet word om te verseker dat werknemersdeelname wel gepraktiseer sal word.)

3.3 NADELE VERBONDE AAN DIE PRAKTISERING VAN WERKNEMERS-DEELNAME

Alhoewel daar verskeie voordele verbonde is aan die praktisering van werknemersdeelname, wys Cooke (1994:595) egter in hierdie verband op die volgende nadele :

- * Die praktisering van werknemersdeelname gaan gepaard met hoër koste aangesien werknemers hierin opgelei en tot deelname georiënteer moet word.

- * Aangesien meer besluitnemers by die besluitnemingsproses betrek word, duur die proses langer. Daar is ook hoër transaksiekoste verbonde aan 'n besluitnemingsproses waar meer werknemers betrek word, aangesien meer kommunikasie as gevolg van die toename in die aantal besluitnemers verlang word.
- * Sommige werknemers heg min waarde aan deelname en sal nie hierdeur gemotiveer word nie.
- * Die verslapping van toesighouding tydens die toepassing van sekere vorms van werknemersdeelname kan daartoe lei dat sekere werknemers nie meer hulle volle bydrae lewer nie.

3.4 VLAKKE VAN WERKNEMERSDEELNAME

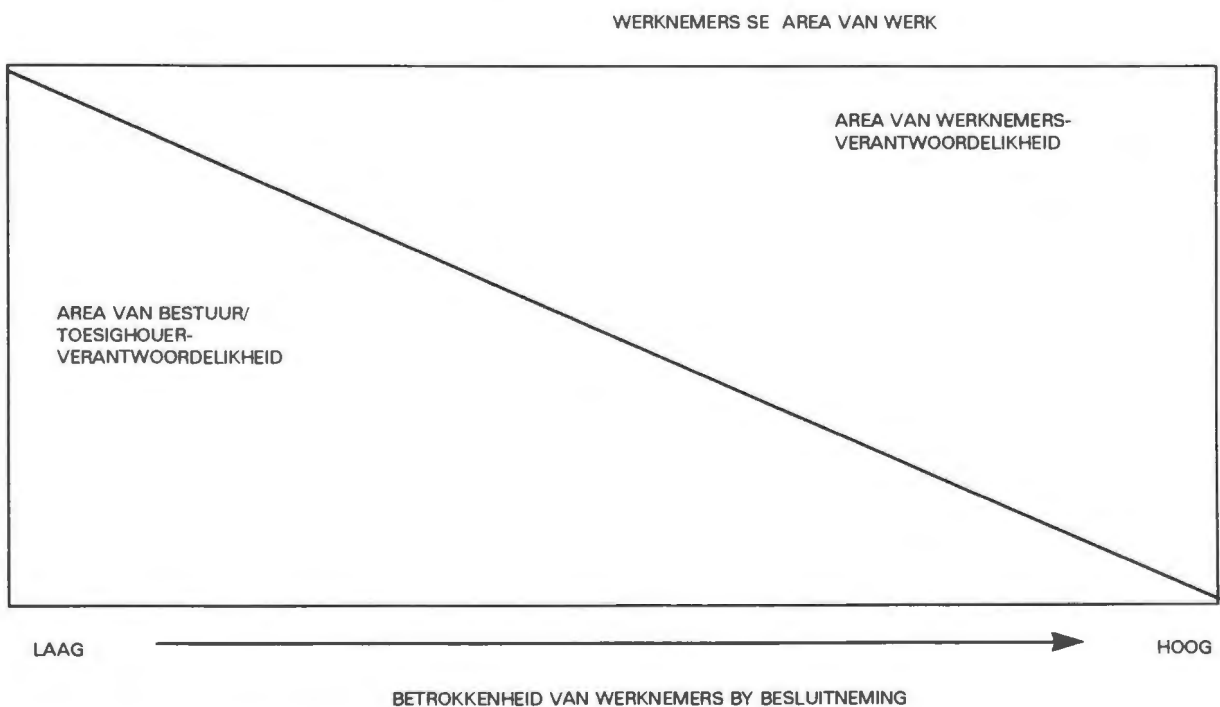
Werknemersdeelname kan op 'n verskeidenheid vlakke binne die onderneming gepraktiseer word. Bendix (1996:553) wys daarop dat die vlak waar werknemersdeelname in 'n onderneming ingestel word, daarvan afhang of die deelname taakgesentreerd of magsgesentreerd is. Taakgesentreerde deelname verwys volgens Bendix (1996:553) na gesamentlike organisering en beplanning van slegs werksprosesse, terwyl magsgesentreerde deelname die verdeling van mag is en behels dat die werknemer by besluitneming oor aspekte wat die onderneming as geheel raak, betrek word.

Indien werknemersdeelname net vanuit 'n taakgesentreerde perspektief ingestel word, sal dit slegs tot die laer vlakke van die onderneming beperk word. McLagan en Nel (1995:189) identifiseer die volgende vyf vlakke waar die bestuur van ondernemings waar werknemersdeelname gepraktiseer word hulle werknemers by betrek.

- * **Vlak 1 - Voorgeskrewe aksie.** Op hierdie vlak volg werknemers voorgeskrewe prosedures en doen wat aan hulle voorgeskryf word om te doen. Aktiwiteite op hierdie vlak behels normaalweg aspekte van 'n geroutineerde aard of waar prosedures noukeurig nagevolg word, soos byvoorbeeld veiligheidspraktyke en roetinebestuurswerk soos salarisadministrasie. Die fokus op voorgeskrewe aksies is ook in ondernemings waar werknemersdeelname ten volle gepraktiseer word belangrik, aangesien besluite oor die voorgeskrewe aksies op 'n deelnemende wyse geneem word.
- * **Vlak 2 - Aktiwiteitsdeelname.** Op hierdie vlak beïnvloed werknemers die wyse waarop werk, wat deel van hulle onmiddellike verantwoordelikheid vorm, uitgevoer moet word. Werknemers besluit oor keuse van gereedskap en tegnieke wat gevolg moet word. Hierdie is die eerste vlak waar werklik betekenisvolle deelname begin plaasvind. Deelname in kwaliteitskringe, die daarstel van vereistes vir die verlangde kwaliteit van werk, posverryking en winsdeling is voorbeelde van aktiwiteite wat op hierdie vlak verrig word.
- * **Vlak 3 - Roldeelname.** Op hierdie vlak neem werknemers deel deur te bepaal wat deur hulleself of hulle eie groepe bereik moet word. Deelname op hierdie vlak vereis 'n breë kennis van kliënte en die onderneming se aksies oor die geheel. Aktiwiteite op hierdie vlak behels die daarstelling van produksie-oogmerke, identifisering van kliënte se behoeftes en hoe om daarop te reageer, sowel as die aanstelling van spanlede.
- * **Vlak 4 - Konteksdeelname.** Deelname op hierdie vlak beweeg buite die grense van werknemers se eie werk deur ook prosesse en strukture om hulle te beïnvloed. Selektoring van groepleiers, keuse van leweransiers, beïnvloeding van die grootte van begrotings, is voorbeelde van aktiwiteite op hierdie vlak.
- * **Vlak 5 - Visie-deelname.** Werknemers beïnvloed op hierdie vlak die fundamentele aannames wat die onderneming rig. Aktiwiteite op hierdie vlak help vestig die waardes en strategieë wat bepaal wat die onderneming is en waarna dit streef.

Veldsman (1992:7) onderskei tussen vyf vlakke van werknemersdeelname wat beïnvloed word deur die mate waarin werknemers in die besluitnemingsproses in 'n onderneming betrek word. Die betrokkenheid van werknemers by besluitneming, word beïnvloed deur die graad van verantwoordelikheid wat aan hulle verleen word om self besluite oor sekere aspekte van hulle werk te neem. In hierdie verband kan 'n kontinuum van betrokkenheid onderskei word, soos in figuur 3.1 voorgestel.

Figuur 3.1 Werknemersbetrokkenheid as 'n funksie van 'n gegewe verspreiding van verantwoordelikheid



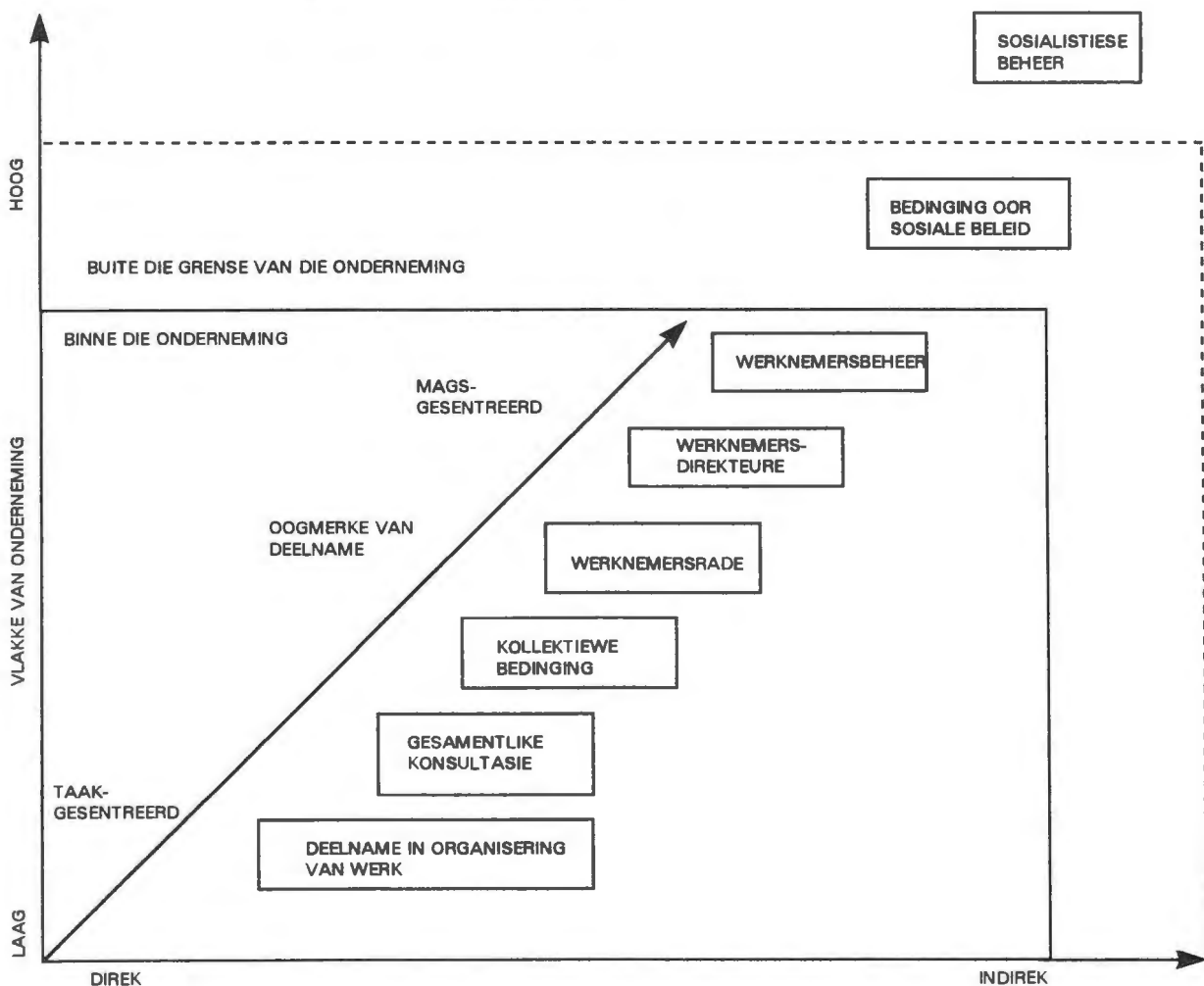
Bron : Veldsman (1992:6)

Die vyf vlakke van werknemersbetrokkenheid wat Veldsman (1992:7) identifiseer, wissel van laag tot hoog op die betrokkenheidskontinuum in figuur 3.1. Die verskillende vlakke word opsommend weergegee :

- * Betrokkenheid deur inligting - verwagte uitkoms : konformering.
- * Betrokkenheid deur konsultasie - verwagte uitkoms : aanvaarding.
- * Betrokkenheid deur medebeslissings - verwagte uitkoms : samewerking.
- * Betrokkenheid deur selfbestuur - verwagte uitkoms : verbondenheid.
- * Betrokkenheid deur eie beheer - verwagte uitkoms : eienaarskap.

Anstey (1990:6) beklemtoon die siening dat die oogmerk van werknemersdeelname bepaal op watter vlak binne die onderneming werknemersdeelname gepraktiseer word en omskryf die vlakke waar werknemersdeelname dienooreenkomstig gepraktiseer word aan die hand van die model in figuur 3.2 uiteengesit.

Figuur 3.2 Vlakke van werknemersdeelname



Bron : Anstey (1990:6)

James en Horwitz (1992:6) wys daarop dat die mate waarin werknemers toegelaat word om besluite binne 'n onderneming te beïnvloed, verband hou met die vlak waar werknemersdeelname plaasvind. Indien dit dus slegs op lae vlakke toegelaat word, sal werknemers slegs daartoe in staat wees om besluite wat direk met die werksomgewing verband hou, te beïnvloed.

'n Werknemer se deelname in besluitneming neem normaalweg toe, namate die vlakke van magsgesentreerde deelname in 'n onderneming styg (Bendix, 1996:553). Aan die ander kant waarsku die skrywer (1996:553) ook dat demokrasie in ondernemings slegs moontlik is indien deelname op alle vlakke verkry word.

3.5 DIREKTE EN INDIREKTE WERKNEMERSDEELNAME

Alvorens die verskillende vorme van werknemersdeelname bespreek word, is dit nodig om eers te onderskei tussen die direkte of indirekte aard daarvan.

Volgens Bendix (1996:553) is werknemers tydens direkte werknemersdeelname self betrokke by die aktiwiteite of die proses en lewer hulle eie insette. Aan die ander kant vind indirekte deelname deur 'n agent of 'n aantal verkose verteenwoordigers plaas. Werknemersdeelname in die besluitnemingsproses is tydrawend wanneer alle werknemers hierby betrek word en daarom geskied die meerderheid gevalle van werknemersdeelname, met uitsondering van die taakgesentreerde deelname, normaalweg deur middel van die verkose verteenwoordigers wat die werksmag as geheel verteenwoordig.

Die oogmerke van indirekte werknemersdeelname is volgens Robbins (1996:260) om 'n herverdeling van mag binne 'n onderneming te bewerkstellig, deur werknemers en bestuur se belange op 'n meer gelyke grondslag met mekaar te plaas.

Direkte werknemersdeelname stel volgens Salamon (1987:300) werknemers in staat om self aktief by die besluitnemingsproses in 'n onderneming betrokke te raak, terwyl indirekte werknemersdeelname daartoe lei dat die meerderheid van die werknemers in 'n onderneming slegs 'n passiewe rol in die deelnameproses vervul. Die rede hiervoor is dat werknemers in die laasgenoemde geval staatmaak op verteenwoordigers om insette namens hulle te lewer.

Aangesien direkte vorms van werknemersdeelname, soos byvoorbeeld die herontwerp van werk op die individuele werknemer of werkgroep fokus, wys Salamon (1987:300) daarop dat hierdie vorm van werknemersdeelname as van 'n dalende aard na verwys kan word. Die rede hiervoor is dat bestuur in 'n onderneming normaalweg sodanige deelname in eiebelang inisieer. Die inhoud van direkte deelname is hoofsaaklik beperk tot die implementering van operasionele besluite wat reeds deur bestuur geneem is. Hierdie benadering is integrerend van aard en is daarop gemik om die individuele werknemer te motiveer.

Indirekte vorms van werknemersdeelname fokus volgens Salamon (1987:302) die aandag op die uitoefening van bestuursprerogatiwe, sowel as op die magsbalans wat tussen bestuur en werknemers bestaan. Daar kan ook na hierdie vorm van werknemersdeelname verwys word as stygende werknemersdeelname aangesien dit daarop gerig is om werknemers se belange te beskerm. Die inisiatief vir die inisiëring van die tipe deelname kan van werknemers en/of hulle vakunies kom. Hierdie vorm van deelname is hoofsaaklik verdelend van aard.

Alhoewel direkte vorms van werknemersdeelname meer effektief is (vergelyk ook paragraaf 6.3.7), is hierdie navorser van mening dat daar in ondernemings 'n behoefte aan beide direkte en indirekte vorms van die verskynsel bestaan. Indirekte vorms daarvan is volgens die navorser beter daartoe in staat om magsgesentreerde aspekte met betrekking tot bestuur en werknemers aan te raak.

Eksterne partye betrokke by die onderneming, soos byvoorbeeld vakunieverteenwoordigers, kan ook navorser insiens meer geredelik by indirekte vorms van werknemersdeelname betrek word.

3.6 VORMS VAN WERKNEMERSDEELNAME

Ten einde te verseker dat die voordele verbonde aan werknemersdeelname ten volle benut word en dat werknemers se deelname gewaarborg word, is daar reeds 'n verskeidenheid vorms van werknemersdeelname in ondernemings ontwikkel.

Spechler (1993:405) beklemtoon dat bestuur nie slegs een enkele vorm van werknemersdeelname hoef te implementeer nie, maar dat 'n verskeidenheid tipes daarvan in een enkele onderneming benut kan word om na aanleiding van die spesifieke behoefte en vlak waar werknemersdeelname nodig is, die gepaste deelname te verseker.

Wall en Wall (1995:61) waarsku dat die vorm van werknemersdeelname nie op sigself sal verseker dat groter deelname verkry word nie. Alle pogings om werknemers by besluitneming te betrek, word beïnvloed deur 'n kultuur wat 'n verandering van die *status quo* verwelkom, en 'n konstruktiewe debat hieroor aanmoedig. Leiers in ondernemings moet daarom 'n voorbeeld stel deur kritiek te aanvaar en na nuwe voorstelle van werknemers te luister.

Anon. (1995:38) identifiseer die volgende vorms van werknemersdeelname, naamlik:

- * Kwaliteitskringe.
- * Deelnemende werknemerspanne.
- * Kwaliteitsbestuurspanne.

- * Groepsgebaseerde werkstrukture.
- * Veiligheids- en gesondheidskomitees.
- * Gesamentlike opleidingsprogramme vir vakunies en bestuur.
- * Forums waar inligting uitgeruil word.
- * Werknemer-eienaarskapprogramme.
- * Werknemersverteenvoording in die direksie van ondernemings.
- * Winsdelingskemas
- * Prestasiebonusse ("Gain sharing").

Maranto (1994:57) voeg ook programme wat die kwaliteit van werklewe raak as 'n vorm van werknemersdeelname by.

Plug (1994:25) wys daarop dat bestuur begin besef dat die suksesvolle herstrukturering van ondernemings onmoontlik is indien werknemers nie deurlopend by hierdie proses betrek word nie. As sodanig moet werknemers se deelname aan die herstrukturering van ondernemings, 'n belangrike vorm van werknemersdeelname verteenwoordig.

Cooke (1994:595) plaas die verskillende vorms van werknemersdeelname-programme op 'n kontinuum. Aan die een ekstreme kant is informele vorms van *ad hoc*-spanne wat slegs vir 'n kort periode byeengeroep word om 'n spesifieke probleem te hanteer. Aan die ander ekstreme kant is selfgerigte werkspanne of outonome groepe wat op 'n meer permanente basis funksioneer en waar die meerderheid van die produksiebesluite deur die span of groep self geneem word. In die middel van hierdie twee ekstreme vorms word 'n verskeidenheid deelnemende programme aangetref. Hierdie programme verskil ook van mekaar, aangesien dit sodanig gestruktureer word om 'n verskeidenheid behoeftes van onderskeie ondernemings aan te raak.

Volgens Cook (1995:11) ontstaan die meganismes vir werknemersdeelname omdat "... the traditional form of labour - management relations, with its adversarial impasses, is coming under increasing scrutiny. A variety of employee participation mechanisms has evolved from this managerial revolution."

Cook (1995:11) identifiseer die volgende meganismes vir werknemersdeelname, te wete :

- * Kwaliteitskringe.
- * Veiligheids- en gesondheidskomitees.
- * Opleidingsprogramme.
- * Posverrykingsprogramme.
- * Projekgeoriënteerde taakspanne.
- * Semi-outonome werkgroepe.
- * Kliënt-tevredenheidsgroepe.

Die verskeie vorms van werknemersdeelname kan volgens Van Aken *et al.* (1994:39) ooreenkomstig twee basiese hoofkategorieë gegroepeer word.

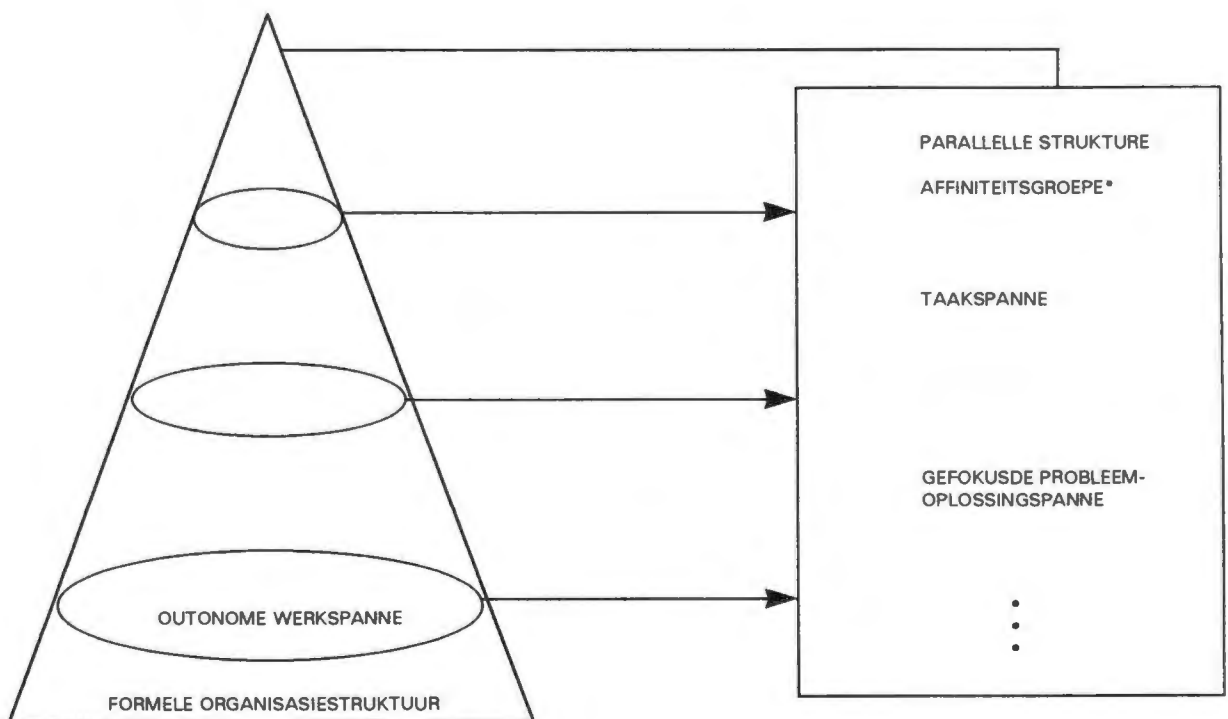
Die eerste meer algemene kategorie bestaan uit programme soos voorstelle-skemas, kwaliteitskringe en *ad hoc*-werknemersdeelnamegroepe. Hierdie programme vorm deel van die parallelle organisasiestruktuur en kan as sodanig ook as aanvullende inisiatiewe beskou word (kyk figuur 3.3 vir 'n skematiese verduideliking van parallelle organisasiestruktuur).

Die tweede kategorie sluit programme in wat bestaan uit vervangingsinisiatiewe wat daarop gerig is om die formele organisasiestruktuur aan te pas of te vervang. Hierdie programme word geïnstitusioneel.

'n Voorbeeld van 'n vervangingsinisiatief is outonome werkspanne wat verskil van kwaliteitskringe deurdat besluitneming en probleemoplossing in eersgenoemde groepe deel vorm van die werk self. Die span hanteer dus self hulle eie probleme en verwys nie 'n probleem na 'n komitee of groep wat in die lewe geroep is om dit te hanteer nie.

Die verwantskap tussen aanvullende werknemersdeelname-inisiatiewe soos deur Van Aken *et al.* (1994:39) beskryf (byvoorbeeld kwaliteitskringe) en 'n onderneming se formele organisasiestruktuur, word skematies in figuur 3.3 uiteengesit.

Figuur 3.3 Verwantskap tussen aanvullende werknemersdeelname-inisiatiewe en 'n onderneming se formele organisasiestruktuur



Bron: Van Aken *et al.* (1994 : 43)

Nota: * Kyk paragraaf 3.6.5 vir 'n verduideliking van die konsep, affiniteitsgroepe.

Enkele van die vorms van werknemersdeelname sal vervolgens in groter besonderheid bespreek word.

3.6.1 UITRUIL VAN INLIGTING TUSSEN BESTUUR EN WERKNEMERS

Die voorgaande proses behels volgens Bendix (1996:553) 'n vorm van werknemersdeelname wat werknemers se vrese vir die onbekende aanraak en daartoe lei dat hulle bestuur se besluite meer geredelik aanvaar.

Die uitruiling van inligting kan op verskeie wyses binne 'n onderneming geskied. Bestuur kan onder meer inligting deur middel van jaarverslae, beleidsdokumentasie, kennisgewings en besprekingsgroepe aan werknemers deurgee, terwyl werknemers se insette ook op verskeie wyses ingewin kan word. Hierdie insette kan onder meer deur middel van voorstelle-skemas, 'n oopdeurbeleid, werkekomitees en grieweprosedures verkry word.

Alhoewel werknemersdeelname nie sonder die uitruil van inligting kan geskied nie, wys Bendix (1996:553) daarop dat die blote uitruil van inligting nie werknemersdeelname in die ware sin van die woord verteenwoordig nie, aangesien die finale besluitnemingsmag steeds by bestuur gesetel is.

Koopman (1991:170) is vervolgens van mening dat daar geen beter wyse is om vertroue en respek in 'n onderneming te vestig, as deur kommunikasie en konsultasie nie : "Not only do we have a need to communicate with our employees, we have an obligation to do so, and our unions should recognise this."

Alhoewel die uitruil van inligting tussen bestuur en werknemers 'n tydsame proses mag wees, wys Vasilash en Bergstrom (1995:65) daarop dat "the benefit of everyone sharing information and staying informed far outreaches the time it consumes".

Suksesvolle uitruiling van inligting lei volgens Barrier (1995:34) daartoe dat werknemers aangemoedig word om self ook met idees na vore te kom om die onderneming meer effektief te maak.

Die uitruil van relevante inligting skep volgens Senge *et al.* (1995:73) 'n nuwe vorm van die verhouding tussen bestuur en ondergeskiktes. Die blote uitruil van irrelevante inligting sal egter nie die gewenste uitwerking hê nie. Senge *et al.* (1995:73) verskaf die volgende riglyne vir die daarstelling van 'n effektiewe verhouding tussen bestuur en ondergeskiktes in 'n onderneming, naamlik :

- * Senior bestuur moet die inisiatief neem om eerste die belangrike relevante inligting met ondergeskiktes te deel. Waar ondergeskiktes nie oor die nodige kundigheid beskik om die inligting wat deurgegee word te begryp nie, moet die nodige opleiding verleen word.
- * Nie net senior bestuur moet die krediet vir goeie werk ontvang nie. Gedeelde verantwoordelikheid sal nie in sulke omstandighede ontstaan nie.
- * Eerlikheid en openlikheid van ondergeskiktes moet beloon word.
- * 'n Vennootskapsverhouding binne die onderneming moet aangemoedig word.
- * Voortdurende gesprekke moet met werknemers gevoer word om hulle persepsies oor die verhoudings binne die onderneming te bespreek.

3.6.2 VOORSTELLE-SKEMA

Die begrip behels volgens Muchinsky (1993:408) 'n prosedure waarvolgens werknemers idees of voorstelle kan maak om die effektiwiteit van 'n onderneming te verbeter. Hierdie voorstelle word dan deur 'n paneel bestuurders oorweeg en die werkbare voorstelle word geïmplementeer.

Barrier (1995:34) verskaf die volgende riglyne vir die suksesvolle implementering en benutting van voorstelle-skemas :

- * Skep die regte klimaat binne die onderneming.
- * Moedig die indien van voorstelle tydens vergaderings aan. Versoek werknemers om elk twee nuwe idees na vergaderings toe saam te bring.
- * Moenie vir werknemers se voorstelle lag nie.
- * Volg alle voorstelle op.
- * Gee deurlopend terugvoer aan werknemers oor voorstelle wat gemaak is.
- * Laat werknemers toe om anonieme voorstelle in te dien.
- * Moenie klein, minderwaardige voorstelle ignoreer nie.

Ryan en Oestreich (1991:163) beklemtoon die belangrikheid daarvan dat bestuur moet verseker dat op alle voorstelle wat van werknemers ontvang is, gereageer sal word. Die versuim om op voorstelle wat ter goeder trou deur werknemers gemaak is te reageer, lei tot twyfelagtigheid en angs by laasgenoemde.

3.6.3 WERKNEMERSRADE EN KOMITEES

Werknemersrade vorm volgens Robbins (1996:260) 'n skakel tussen die bestuur van 'n onderneming en sy werknemers. Dit is 'n groep werknemers wat genomineer of verkies word om werknemers by bestuur te verteenwoordig.

Hierdie rade word normaalweg deur bestuur gekonsulteer, alvorens hulle 'n besluit neem oor aspekte wat die werknemers direk raak.

Robbins (1996:260) waarsku egter dat werknemersrade deur bestuur gedomineer word en geen werklike impak op werknemers en die onderneming as geheel uitoefen nie. Alhoewel hierdie vorm van werknemersdeelname die motivering en tevredenheid van lede wat deur die werknemers verkies is as verteenwoordigers op die rade verhoog, dui bewyse daarop dat dit nie 'n wesentlike impak op werknemers self het nie. Die grootste waarde van hierdie vorm van werknemersdeelname is volgens Robbins (1996:260) simbolies van aard.

Bendix (1996:555) toon insgelyks dat baie komitees of rade wat op die aanlegvlak van ondernemings geïmplementeer is, nie werknemersdeelname in die ware sin van die woord verteenwoordig nie.

Tipiese voorbeelde van komitees of werknemersrade wat op aanlegvlak voorkom, is volgens Bendix (1996:554 - 556) skakelkomitees, veiligheidskomitees en komitees waar vakunieverteenwoordigers (Shop Stewards) met bestuur oor plaaslike aangeleenthede in gesprek tree.

3.6.4 KWALITEITSKRINGE

Kwaliteitskringe is 'n Japannese konsep waarvolgens werknemers vrywillig byeenkom om 'n bepaalde kwaliteitsprobleem te bespreek en dan aan die topbestuur aanbevelings oor moontlike oplossings doen (Cronje *et al.*, 1994:357).

Kwaliteitskringe is volgens Ivancevich en Matteson (1993:553) 'n klein groepie werknemers, normaalweg tussen 6 - 12 persone wat op 'n gereelde basis in werkstyl bymekaarkom om verbeteringe in die werk voor te stel en om kwaliteitsverwante probleme op te los.

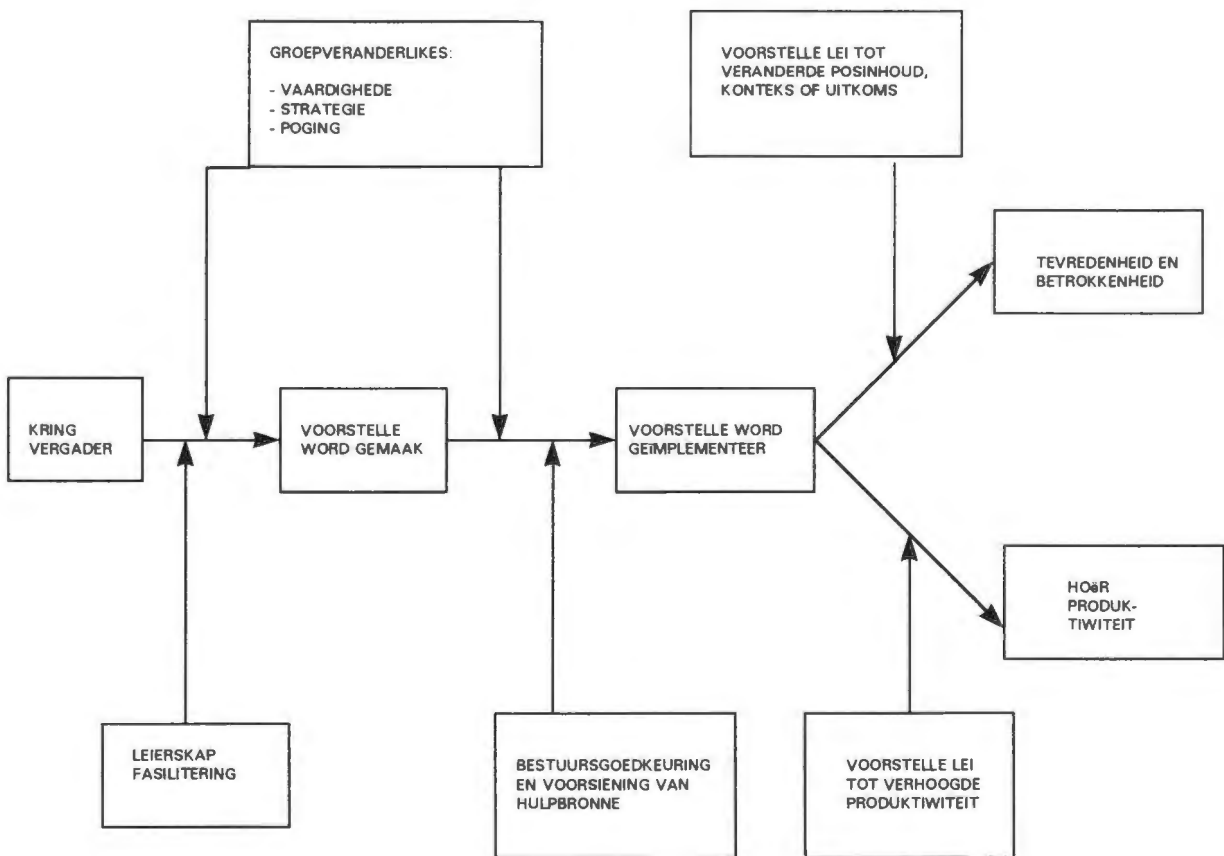
Barra (1989:xii) definieer 'n kwaliteitskring soos volg : "A group of four to ten employees performing similar work who volunteer to meet regularly in company time to identify the causes of on the job problems and to propose solutions to management. Once a week in a carefully structured forum led by their immediate supervisor, the members employ advanced problem-solving techniques to reach solutions. The quality circle concept is based on the premise that the people who do a job every day know more about it than anyone else."

Gordon (1993:633) wys op die volgende eienskappe van kwaliteitskringe, naamlik :

- * Lidmaatskap is vrywillig.
- * Lede is afkomstig vanuit 'n spesifieke werkgroep of departement.
- * Die groep het die verantwoordelikheid om voorstelle te maak, maar nie die gesag om besluite te neem nie.
- * Die besprekingspunte van die kwaliteitskring is beperk tot die kwaliteits- en produktiwiteitsverwante faktore van die werkgroep.
- * Vergaderings word in werkstyd gehou.
- * Lede van die kwaliteitskring ontvang opleiding in groepsprosesse en probleemoplossingstechnieke.
- * 'n Groep van opgeleide fasiliteerders word deur die onderneming in diens geneem of as konsultante betrek om te help met die fasilitering van die groepsprosesse.
- * Geen finansiële vergoeding word vir voorstelle wat deur die groep gemaak word, verskaf nie.
- * Die onderneming voorsien nie die groep op 'n sistematiese wyse van inligting oor die onderneming se werkverrigting, langtermynplanne, koste en ander inligting nie.
- * Die besluit om kwaliteitskringe te implementeer, word normaalweg deur topbestuur geneem.

Die wyse waarop kwaliteitskringe lei tot hoër produktiwiteit sowel as werknemerstevredenheid, word skematies in figuur 3.4 uiteengesit.

Figuur 3.4 Die wyse waarop kwaliteitskringe tot hoër produktiwiteit en werknemerstevredenheid bydra



Bron : Ledford *et al.* (1988:262)

Mills (1995:255) is van mening dat kwaliteitskringe nie 'n bemagtigde werkspan is nie, aangesien dit steeds slegs 'n vergadering met toesighouers bly waar gepoog word om produksieprobleme op te los. Toesighouers neem steeds die besluite. Een van die redes hiervoor is dat daar te veel bestuursvlakke in 'n onderneming voorkom.

3.6.5 WERKNEMERSDEELNAME DEUR MIDDEL VAN AFFINITEITSGROEPE

Van Aken *et al.* (1994:39) is van mening dat een van die tekortkominge rakende die inisiatiewe van werknemersdeelname in ondernemings is, dat dit op verkeerde teikengroepe gefokus word. 'n Voorbeeld hiervan is dat daar soms verkeerdelik van 'n groep produksiewerknemers alleen verwag word om sekere probleme op te los.

Die skrywers (1994:40) spreek hulself soos volg oor hierdie probleem uit: "Our experience suggests that many continuous improvement efforts fail, or are not as effective as they could be, due to a lack of communication and co-ordination across functions. Complex problems do not fall neatly under the domain of engineering or operations or finance. They are "meta-problems" - with sociological, economic, cultural, political and technological impact. For this reason, problem-solving efforts must be co-ordinated across functions."

Ten einde werknemers oor funksionele grense heen by besluitneming te betrek, beveel Van Aken *et al.* (1994:40) aan dat affiniteitsgroepe vir dié doel in ondernemings byeengebring word.

'n Affiniteitsgroep behels volgens genoemde skrywers (1994:41) die volgende : "A collegial association of peers that meets on a regular basis to share information, capture opportunities, and solve problems that affect the group and the overall organization. Affinity groups are a horizontal, cross-cutting mechanism."

Die eienskappe van en die wyse waarop affiniteitsgroepe 'n bydrae tot die voortdurende verbetering van 'n onderneming se effektiwiteit lewer, word deur dieselfde skrywers (1994:41) uiteengesit soos in die bespreking hierna volg.

3.6.5.1 EIENSKAPPE VAN AFFINITEITSGROEPE

Die volgende eienskappe is van belang :

- * Groeplede beklee almal poste wat op dieselfde vlak van 'n onderneming is.
- * Groeplede se rolle is geformaliseer.
- * Vergaderings vind gereeld volgens 'n voorafopgestelde skedule plaas.
- * Elke affiniteitsgroep binne 'n onderneming het sy eie visie en missie.
- * Die groep tree selfbesturend op deurdat dit self verantwoordelik is vir eie prosesse en uitsette.

3.6.5.2 DIE WYSE WAAROP AFFINITEITSGROEPE VOORTDUREND VERBETERING VERLEEN AAN 'N ONDERNEMING SE EFFEKTIWITEIT

Weens die samestelling en werking van affiniteitsgroepe het hulle veral 'n impak op die samestelling en ontwikkeling van die informele organisasie binne 'n onderneming.

Affiniteitsgroepe oefen 'n positiewe invloed op die volgende aspekte van die informele organisasie in 'n onderneming uit, naamlik :

- * Vertroue en die hantering van konflik.
- * Informele kommunikasiekanale.
- * Nieamptelike besluitnemingsisteme.
- * Interpersoonlike en intergroepsverhoudinge.
- * Groepslojaliteit.
- * Nieamptelike reëls wat geld vir lidmaatskap van verskeie sleutelgroepe binne die onderneming.

3.6.6 WERKNEMERSDEELNAME IN PROGRAMME WAT DAAROP GEMIK IS OM DIE KWALITEIT VAN DIE WERKLEWE IN ONDERNEMINGS TE VERBETER (QUALITY OF WORK LIFE)

Die wyse waarop poste in 'n onderneming ontwerp, asook die inhoud wat daaraan gekoppel moet word, word eeue lank al deur wetenskaplikes nagevors, om sodoende vas te stel op watter wyse poste gestruktureer moet wees ter versekering van optimale effektiwiteit.

Frederick Taylor het onder meer reeds aan die begin van die eeu die bepaalde sistematisering en spesialisasie van werk gepropageer (kyk paragraaf 2.6.1).

Gedurende die afgelope veertig jaar het sielkundiges, sosioloë en ander sosiale wetenskaplikes egter volgens Robbins (1994:61) besef dat daar meer gefokus moet word op die menslike behoeftes van werknemers. Dit het daartoe gelei dat alternatiewe metodes ondersoek word wat in vergelyking met spesialisasie andersoortig is, en waarvolgens die mens in ag geneem kan word in die ontwerp van poste vir 'n onderneming. Hierdie alternatiewe het deel geword van die programme wat daarop gerig is om die kwaliteit van werklewe vir werknemers te verbeter. Robbins (1994:61) stel dit soos volg : "Quality of work life (QWL) has become a label to describe system wide change programs that improve the work environment and satisfy the needs of individual employees. Job design changes that humanize the workplace and respond to employees' personal needs are central elements in most QWL programs."

Wanneer daarop gefokus word om werk of poste in 'n onderneming te verander, kan bestuur aan die een kant op individue en individuele poste alleen fokus. Alternatiewelik kan groepsgebaseerde intervensies egter benut word om die wyse van werkverrigting te verander.

Die onderskeie intervensies wat op individuele sowel as groepsbasis tot bestuur se beskikking is om verandering aan poste te weeg te bring word deur Robbins (1994:61 - 66) bespreek.

'n Opsomming van hierdie herontwerp-intervensies na aanleiding van Robbins hierbo bespreek, word in tabel 3.1 uiteengesit.

Tabel 3.1 'n Vergelyking tussen individuele en groepsgebaseerde intervensies om werk in 'n onderneming te verander

OOGMERKE MET INTERVENSIE	INDIVIDUELE INTERVENSIE	GROEPSGEBASEERDE INTERVENSIE
ONTWIKKELING VAN WERKNEMER EN UITSKAKELING VAN VERVELIGHEID	POSROTASIE	
VERHOGING VAN VERSKEIDENHEID VAN TAKE WAT VERRIG MOET WORD OM VERVELIGHEID AS GEVOLG VAN OORMATIGE SPESIALISASIE TEEN TE WERK	VINNIGE POSROTASIE DEUR MIDDEL VAN WERKMODULES	
VERHOGING VAN VERSKEIDENHEID OP HORIZONTAL VLAKE	POSVERGROTING (VERGROOT OMVANG VAN WERK VIR INDIVIDU)	GEINTEGREERDE WERKSPANNE (VERGROOT OMVANG VAN WERK VIR GROEP)
VERHOGING VAN DIEPTE VAN WERK EN GROTER BEHEER OOR WERK SELF	POSVERRYKING	OUTONOME WERKSPANNE
		PROBLEEMOPLOSSINGSPANNE

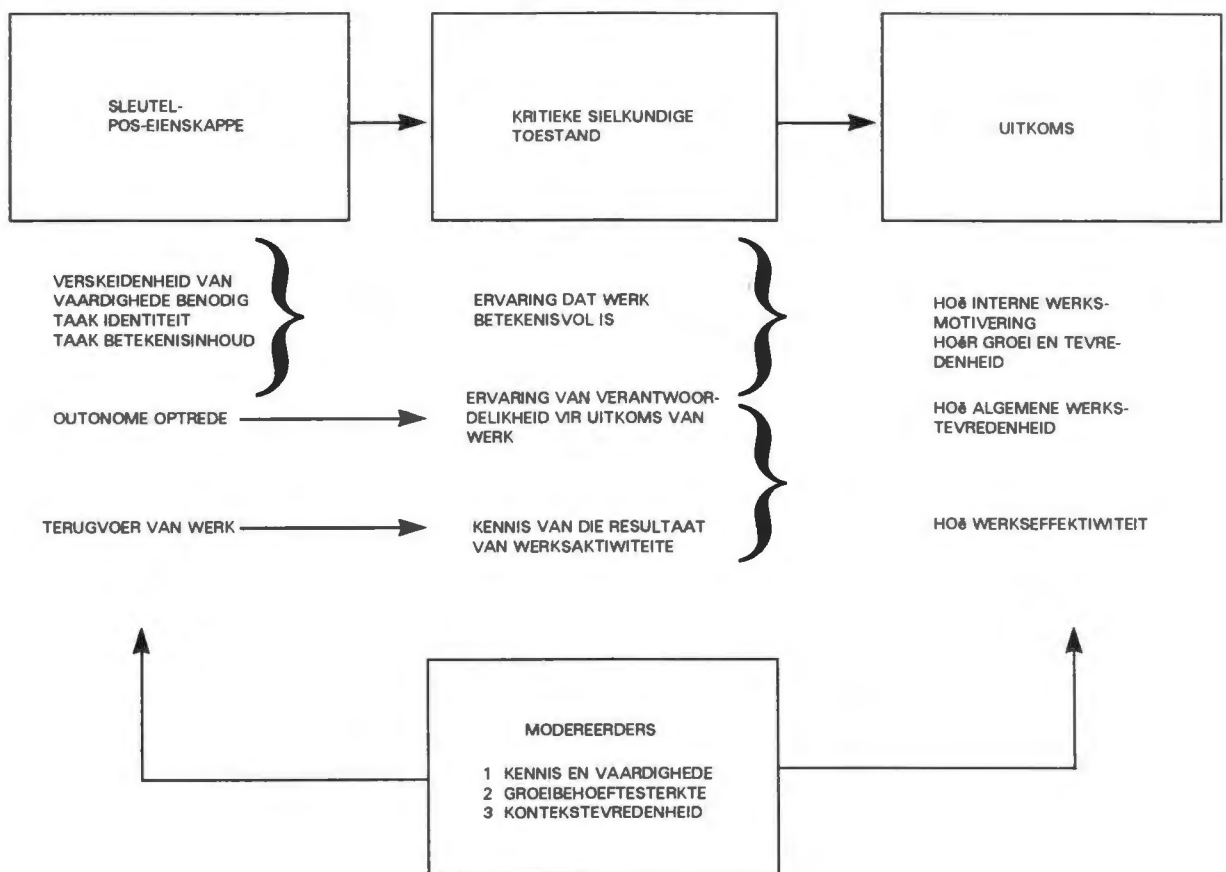
Bron : Robbins (1994:61-66)

Nota: Opgesom deur navorser.

3.6.6.1 HACKMAN SE POS-EIENSKAPMODEL

'n Handige riglyn vir die herontwerp van 'n pos of 'n aantal poste is die model wat deur Hackman ontwikkel is. Die volledige pos-eienskapmodel word in figuur 3.5 weergegee en sal hierna kortliks bespreek word.

Figuur 3.5 Hackman se pos-eienskapmodel



Bron : Hackman en Oldham (1980:90)

Enige pos kan volgens Hackman se model (kyk figuur 3.5) aan die hand van die volgende vyf dimensies beskryf word :

- * Die verskeidenheid aktiwiteite wat in die pos vervul moet word, sodat 'n werknemer 'n aantal verskillende vaardighede en talente in die uitvoering van werk kan benut.
- * Die mate waarin 'n komplette geïdentifiseerde stuk werk in die pos verrig kan word.
- * Die impak wat die pos op ander werknemers en werk in die onderneming uitoefen.
- * Die mate waarin die posbeker outonoom in die pos kan funksioneer.
- * Die mate waarin die posbeker in die uitvoering van sy pligte terugvoer ontvang oor die effektiwiteit van sy werkverrigting.

Die eerste drie dimensies, naamlik die verskeidenheid vaardighede wat nodig word, die taak-identiteit en die betekenisinhoud van die taak, lei tot die mate waarin die posbeker die pos as betekenisvol ervaar. Indien hierdie drie eienskappe in 'n pos voorkom, sal die persoon die werk as betekenisvol beleef.

Let ook daarop dat 'n pos wat outonome optrede toelaat, daartoe aanleiding gee dat die werknemer self 'n gevoel van verantwoordelikheid ervaar vir die resultate wat in die pos gelewer moet word.

'n Werknemer se motivering word volgens die voorgenoemde model beïnvloed deur die mate waarin die werknemer terugvoer ontvang, die werk as betekenisvol ervaar en die ervaring beleef dat hy self verantwoordelik is vir die uitkoms van die werk wat in die pos verrig moet word.

Hierdie model verskaf belangrike riglyne ten opsigte van eienskappe wat in poste teenwoordig moet wees en wat bestuur in ag moet neem wanneer poste in 'n onderneming ontwerp of herontwerp word. Dit is dus baie belangrik om ook werknemers se deelname tydens hierdie proses te verkry, ten einde te verseker dat hulle wel die eienskappe wat in hulle poste voorkom as positief ervaar.

Die programme wat deur bestuur ingestel word om die kwaliteit van die werklewe vir werknemers te verbeter, word volgens Miner (1992:493) met agterdog deur vakunies bejeën, aangesien veral vakunieleiers bang is dat die mag waaroor vakunies beskik hierdeur verminder kan word. Hierdie vrese is egter ongegrond, aangesien resente wetenskaplike bewyse daarop dui dat deelname aan hierdie programme nie 'n groot risiko vir vakunies inhou nie (Miner, 1992:493).

Batt en Appelbaum (1995:373) toon in hulle navorsing oor die effektiwiteit van verskillende vorms van werknemersdeelname, dat inisiatiewe gegrond op werknemers se insette in die normale uitvoering van hulle werk, meer effektief is as inisiatiewe wat nie deel van die werk self vorm nie. Inisiatiewe, soos die implementering van outonome werkspanne en die herontwerp van werk in samewerking met werknemers self, het dus 'n groter impak as inisiatiewe gegenereer deur werknemers se insette wat buite die direkte werkkonteks (byvoorbeeld werknemersrade) verkry word.

3.6.7 WINSDELINGSKEMAS (GROEPSGEBASEERDE VERGOEDINGSKEMAS)

Daar is volgens Cooke (1994:596) drie basiese vorms van groepsgebaseerde vergoedingsinsentiewe, naamlik winsdeling, prestasiebonusse (gain sharing) en aandele-eienaarskapskemas.

Die onderskeid tussen winsdeling en prestasiebonusse (gain sharing) word in tabel 3.2 uiteengesit.

Tabel 3.2 Onderskeid tussen winsdeling en prestasiebonusse (Gain sharing)

WINSDELING	PRESTASIEBONUS (GAIN SHARING)
* Word slegs gebaseer op wins van die onderneming. * Werknemers ontvang 'n gespesifiseerde gedeelte van die wins. * Word normaalweg jaarliks bereken. * Hang slegs van wins af.	* Word gebaseer op maatstawwe van werkverrigting anders as suiwer wins, byvoorbeeld vermindering in koste verbonde aan verkope of verbetering in kwaliteit. * Uitbetaling van bonus word op werkverrigting gebaseer. * Word normaalweg oor korter periodes bereken, byvoorbeeld 4 - 5 weke of kwartaalliks * Hang van wins sowel as die bereiking van ooreengekome maatstawwe deur span of werkgroep af.

Bron : Cooke (1994:596); Kreitner en Kinicki (1995:416)

Aandele-eienaarskapskemas is bestuursgeïnisieerde skemas en verdeel volgens Salamon (1987:303) die werknemers se gedeelte van die onderneming se wins in die vorm van aandele tussen werknemers. Alhoewel hierdie skemas ingestel word om die werknemers se gevoel van eienaarskap met betrekking tot die onderneming te verhoog, waarsku Salamon (1987:303) dat die meerderheid werknemers wat in hierdie tipe skemas deel, hulle aandele verkoop sodra die voorwaardes verbonde aan die skema dit toelaat, en raak die insentief hieraan verbonde aldus verlore.

Dit moet egter in gedagte gehou word dat finansiële deelname slegs daartoe lei dat werknemers deel in die onderneming se geld, en dat geen seggenskap in die onderneming se besluitneming noodwendig hierdeur verkry word nie.

Ondernemings wat werknemers die geleentheid bied om te deel in besluite, sal egter die positiewe vrugte hiervan pluk, aangesien ondernemings wat aandele-eienaarskapskemas met werknemersdeelname kombineer, volgens Anon. (1995:43) beter presteer as in gevalle waar werknemersdeelname nie benut word nie. Hierdie siening word deur Giblin *et al.* (1995:43) ondersteun.

Die rede waarom ondernemings wat werknemersdeelnameprogramme met winsdelingskemas kombineer, beter presteer as ondernemings wat slegs van laasgenoemde gebruik maak, word duidelik in die bestudering van die dubbele impakmodel van aansporingsbonusse. Hierdie model word skematies in figuur 3.6 uiteengesit.

Figuur 3.6 Die dubbele impak van aansporingsbonusse op werknemers se motivering en werkverrigting



Bron : Kreitner en Kinicki (1995:415)

Let op die sentrale rol wat werknemersdeelname vervul volgens die model wat in figuur 3.6 uiteengesit is. Wanneer werknemers ten volle deelneem aan die ontwikkeling, implementering en opdatering van standarde wat vir die vergoeding van werkverrigting in 'n onderneming gebruik gaan word, word drie prosesse volgens Kreitner en Kinicki (1995:415) hierdeur gestimuleer. Hierdie prosesse word vervolgens bespreek.

Ten eerste word probleme wat ten opsigte van produktiwiteit ondervind is, meer geredelik geïdentifiseer en opgelos. Dit is veral die geval waar spanwerktegnieke soos kwaliteitskringe (kyk paragraaf 3.6.4) in die onderneming geïmplementeer is, en daar dus programme gereed is om kwaliteitsprobleme aan te pak. Tweedens is daar 'n toename in die intrinsieke motivering van individue weens die tevredenheid wat werknemers in die werk ondervind, sowel as gevolg van die nuwe uitdagings wat geskep word. Derdens is daar 'n toename in die tweerigtingvloei van inligting tussen bestuur en werknemers, wat op sigself daartoe lei dat individue en groepe hierdeur bemagtig word.

Elk van die bogenoemde drie prosesse veroorsaak beter effektiwiteit wat werknemers se kanse om die bonus te ontvang, vergroot. Die voordeel van 'n bonus moet navorser insiens nie as vanselfsprekend wees nie. Oogmerke moet eers bereik word ten einde te verseker dat prestasie insgelyks verbeter.

Cooke (1994:596) wys op die volgende fundamentele proposisies onderliggend aan groepsgebaseerde vergoedingsplanne, naamlik :

- * Indien werknemers se vergoeding gekoppel is aan werkverrigting, sal werknemers hulle werksuitset verhoog om inkomste te optimaliseer.
- * Aangesien bonusse gekoppel is aan die werkverrigting van die groep, bestaan daar insentiewe vir groeplede om onderlinge samewerking te verbeter.

- * Groepsgebaseerde insentiewe verminder die koste verbonde aan direkte toesighouding van ondergeskiktes.
- * Kommunikasie oor die onderneming se werkverrigting word uitgebrei, aangesien werknemers opleiding ontvang oor die belangrikheid van die effektiwiteit en winsgewendheid van die onderneming.
- * Groepinsentiewe vergemaklik bestuur se taak om nuwe, meer winsgewende tegnologie in 'n onderneming te implementeer en om beperkende en onproduktiewe werkpraktyke te staak.

Miner (1992:106) identifiseer die volgende voorvereistes ten einde te verseker dat insentiewe planne werkbare resultate sal lewer, te wete :

- * Werknemers moet waarde heg aan die addisionele vergoeding wat hulle met die plan kan verdien.
- * Belangrike waardes soos gesondheid en veiligheid moet nie deur die plan benadeel word nie.
- * Werknemers moet in staat wees om beheer oor hulle eie werkverrigting te kan uitoefen, sodat die geleentheid wel bestaan om die addisionele vergoeding te kan bekom.
- * Werknemers moet die plan verstaan.
- * Werkverrigting moet akkuraat gemeet kan word.

3.6.8 WERKNEMERSVERTEENWOORDIGING BY DIE RAAD VAN DIREKTEURE VAN 'N ONDERNEMING

Werknemers word volgens Robbins (1996:260) in sekere ondernemings direk op die raad van direkteure verteenwoordig. Verkose verteenwoordigers het in hierdie geval sitting op die raad, waardeur werknemers se belange sodoende beskerming geniet.

Vergelyk in hierdie verband Katz en Kochan (1992:344) se mening, naamlik : "The evidence suggests that board membership by unions or employees on its own does not yield substantial payouts for workers or employers."

3.6.9 WERKNEMERS AS EIENAARS VAN ONDERNEMINGS

Muchinsky (1993:304) bevind dat werknemers in baie gevalle hulle ongelukkigheid oor hulle werk toeskryf aan eienaars of bestuur van 'n onderneming. Die vraag kan dan tereg gevra word of die houding van werknemers verander, indien die onderneming in die besit van werknemers self geplaas word.

Die voorgaande skrywer (1993:305) rapporteer die volgende navorsingsbevindinge na aanleiding van ondersoeke by sekere ondernemings wat deur werknemers self besit is :

- * Werknemers is steeds geneig om die topbestuur van die onderneming as die eienaar daarvan te beskou.
- * Alhoewel werknemers weens hulle eienaarskap oor gelyke besluitnemingsregte beskik, verkies hulle steeds dat besluite deur bestuur self geneem word.
- * 'n Styging in die aantal gemagtigde afwesighede, byvoorbeeld siekteverlof, ongeag die feit dat die werknemers self die onderneming besit.

Een van die probleme wat volgens Giblin *et al.* (1995:45) voorkom by ondernemings waar werknemers self in besit daarvan is, is dat daar nie duidelikheid bestaan oor bestuur se rol versus die van werknemers self nie. Bestuur moet volgens die betrokke skrywers (1995:45) steeds verantwoordelikheid daarvoor aanvaar om die onderneming se probleme op te los. Indien hierdie probleme nie oplosbaar is nie, dui dit daarop dat die verkeerde leiers by die onderneming werksaam is. Alhoewel werknemersdeelname en eienaarskap konstruktief daartoe kan bydra om 'n onderneming meer effektief te maak, waarsku hulle voorts (1995:45) dat daar geen plaasvervanger vir 'n goeie en effektiewe bestuurspan bestaan nie.

'n Verdere moontlike probleem wat volgens hierdie skrywers (1995:45) met werknemer-eienaarskap ondervind kan word, hou die volgende in, naamlik : "The danger of further entrenching management and weakening shareholders ability to change company behaviour."

3.6.10 WERKPLEKFORUMS

Die wet op arbeidsverhoudinge, maak daarvoor voorsiening dat 'n geregistreerde vakunie, óf ook twee of meer geregistreerde vakunies wat gesamentlik optree, op grond van 'n meerderheid aantal werknemers in diens van 'n bepaalde werkgewer op die voorgeskrewe wyse by die kommissie om die instelling van 'n werkplekforum aansoek kan doen.

Indien die kommissie daarvan oortuig is dat 'n aansoek aan die vereistes van die wet voldoen, moet 'n kommissaris as hulp vir die partye aangestel word met die doel om 'n werkplekforum by wyse van 'n kollektiewe ooreenkoms in te stel, of indien nie daarin geslaag word nie, om 'n werkplekforum ingevolge die bepalings van die wet in te stel.

Dit is belangrik om daarop te let dat die aansoek om die instelling van 'n werkplekforum volgens die wet slegs deur een of meer geregistreerde vakunies gedoen en afgedwing kan word en wel indien aan sekere vereistes voldoen is. Die betrokke wet bepaal dus dat 'n werkgewer nie 'n werkplekforum kan inisieer nie.

Daar bestaan egter nie in Suid-Afrika wetgewing wat 'n werkgewer verhoed om self 'n werkplekforum of enige ander vorm van werknemersdeelname by 'n onderneming te implementeer nie. Indien 'n werkgewer self 'n werkplekforum instel, sal dit op 'n vrywillige basis plaasvind, en die bepalings in die wet sal nie op die partye in die diensverhouding van toepassing wees nie.

Indien die werkplekforum op grond van die wet ingestel word, word daar 'n wetlike verpligting op die werkgever geplaas om oor sekere aspekte met die forum oorleg te pleeg, en soms ook gesamentlike besluite te neem.

Aangesien verpligte werknemersdeelname onder sekere omstandighede in Suid-Afrika deur wetgewing afgedwing kan word, word hierdie omstandighede sowel as die werking van sekere aspekte van werkplekforums, in fyn besonderheid in hierdie hoofstuk bespreek. Die rede hiervoor is dat werkplekforums wat volgens die wet afgedwing kan word, 'n wesentlike impak op die arbeidsverhoudinge tussen werkgevers en werknemers kan uitoefen.

3.6.10.1 DIE INSTELLING VAN 'N WERKPLEKFORUM IN TERME VAN DIE WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE (ARTIKEL 80)

'n Werkplekforum kan volgens Artikel 80 van die wet ingestel word in enige werkplek waar 'n werkgever honderd of meer werknemers in diens het.

Enige verteenwoordigende vakunie kan op die voorgeskrewe wyse by die kommissie om die instelling van 'n werkplekforum aansoek doen ('n verteenwoordigende vakunie is in terme van Artikel 79 van die Wet op Arbeidsverhoudinge, 'n geregistreerde vakunie óf twee of meer geregistreerde vakunies wat gesamentlik optree en waarvan die lede bestaan uit die meerderheid van die werknemers wat by 'n werkgever in 'n werkplek in diens is).

Die aansoeker moet die kommissie oortuig dat 'n afskrif van die aansoek aan die werkgever beteken is. Die kommissie kan bykomende inligting ter staving van die aansoek vereis en moet die aansoek oorweeg deur eerstens vas te stel of daar aan die vereistes voldoen word. Die kommissie moet in hierdie verband spesifiek die volgende aspekte oorweeg :

- * of die werkgewer honderd of meer werknemers in diens het;
- * of die aansoeker 'n verteenwoordigende vakunie is; en
- * of daar nie reeds 'n funksionerende werkplekforum is wat ingevolge die wet ingestel is nie.

Indien oortuig daarvan dat daar aan die vereistes van die wet voldoen is, moet die kommissie 'n kommissaris aanstel om die partye te help om 'n werkplekforum by wyse van 'n kollektiewe ooreenkoms in te stel, maar indien nie daarin geslaag word nie, om 'n werkplekforum ingevolge die bepalings van die wet in te stel.

Die kommissaris moet 'n vergadering belê met die aansoeker, die werkgewer en enige geregistreerde vakunie wat lede in die werkplek in diens het, ten einde die sluit van 'n kollektiewe ooreenkoms tussen daardie partye, of dan minstens tussen die aansoeker en die werkgewer, aan te help.

Indien 'n kollektiewe ooreenkoms gesluit word, is die oorblywende bepalings van die wet wat oor die instelling en werking van 'n werkplekforum handel (kyk hoofstuk vyf van die wet) nie van toepassing nie. Indien 'n kollektiewe ooreenkoms nie gesluit word nie, moet die kommissaris met die partye byeenkom ten einde 'n ooreenkoms tussen hulle aan te help oor die bepalings van 'n konstitusie vir 'n werkplekforum, ooreenkomstig die voorgenoemde hoofstuk van die wet, sowel as met inagneming van die riglyne wat in bylae 2 van die wet vervat is. Indien daar nie 'n ooreenkoms oor enige van die bepalings van 'n konstitusie bereik word nie, moet die kommissaris 'n werkplekforum stig en die bepalings van die konstitusie in ooreenstemming met die wet bepaal.

Nadat die werkplekforum ingestel is, moet die kommissaris 'n datum vasstel vir die verkiesing van die eerste lede van die werkplekforum en 'n kiesbeampste aanstel om die verkiesing te hou. (Let wel: Die bepalings van artikel 80 is nie op die staatsdiens van toepassing nie.)

3.6.10.2 ALGEMENE WERKSAAMHEDE VAN 'N WERKPLEKFORUM WAT IN TERME VAN DIE WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE (ARTIKEL 79) INGESTEL IS

'n Werkplekforum wat ingevolge die wet ingestel is, behoort die volgende te omvat, naamlik :

- * daarna streef om die belange van al die werknemers in die werkplek te bevorder, ongeag of hulle lede van 'n vakunie is of nie;
- * daarna streef om doeltreffendheid in die werkplek te verbeter;
- * is daarop geregtig dat die werkgewer met hom oorleg pleeg ten einde eenstemmigheid oor die aangeleenthede in Artikel 84 van die wet te bereik (kyk paragraaf 3.6.10.4 vir 'n lys van aangeleenthede waarvoor oorleg gepleeg moet word); en
- * is geregtig om deel te neem aan gesamentlike besluitneming oor die aangeleenthede in Artikel 86 van die wet (kyk paragraaf 3.6.10.5 vir 'n lys van aangeleenthede waarvoor gesamentlik besluit moet word).

3.6.10.3 VERGADERINGS VAN DIE WERKPLEKFORUM WAT IN TERME VAN DIE WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE (ARTIKEL 83) INGESTEL IS

Ten einde te verseker dat die werksaamhede van die werkplekforum nagekom word, maak Artikel 83 van die wet voorsiening vir die volgende vergaderings van die werkplekforum.

Eerstens moet die werkplekforum self gereeld vergader.

Tweedens moet gereelde vergaderings tussen die werkplekforum en die werkgewer belê word, waartydens laasgenoemde aan die volgende moet aandag skenk, naamlik :

- * 'n Verslag voorlê oor die werkgewer se finansiële en indiensnemingsituasie, die prestasies sedert die laaste verslag, en die verwagte prestasie oor die kort en lang termyn.
- * Oorleg pleeg met die werkplekforum oor enige aangeleentheid voortspruitend uit die verslag, en wat werknemers in die werkplek kan raak.

Derdens moet daar met gereelde en gepaste tussenposes vergaderings gehou word tussen lede van die werkplekforum en die werknemers wat in die werkplek in diens is.

By die vergaderings met werknemers moet die werkplekforum oor die volgende aspekte verslag doen, naamlik :

- * sy bedrywighe in die algemeen;
- * aangeleenthede ten opsigte waarvan daar met hom deur die werkgewer oorleg gepleeg is; en
- * aangeleenthede ten opsigte waarvan hy met die werkgewer aan gesamentlike besluitneming deelgeneem het.

Die werkgewer moet elke kalenderjaar in een van die vergaderings saam met al die werknemers, 'n jaarverslag van sy finansiële en indiensnemingsituasie, algemene prestasie en toekomsvooruitsigte en -planne voorhou.

Die vergaderings van werknemers moet gedurende werksure en sonder verlies aan betaling ten opsigte van werknemers, gehou word op 'n tyd en plek waarop deur die werkplekforum en die werkgewer ooreengekom is.

3.6.10.4 OORLEGPLEGING MET 'N WERKPLEKFORUM WAT IN TERME VAN DIE WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE INGESTEL IS EN DIE BESONDERE AANGELEENTHEDE WAAROO OORLEG GEPLEEG MOET WORD (VERVAT IN ARTIKELS 84 EN 85)

Artikel 85 van die wet maak daarvoor voorsiening dat alvorens 'n werkgewer 'n voorstel oor sekere aangeleenthede, wat hieronder uiteengesit word, ten uitvoer mag bring, daar eers met die werkplekforum hieroor oorleg gepleeg word, en gepoog moet word om eenstemmigheid oor die saak met laasgenoemde te bereik.

Die werkgewer moet gedurende die oorlegpleging aan die werkplekforum 'n geleentheid bied om vertoë te rig en om met alternatiewe voorstelle vorendag te kom.

Die werkgewer moet die vertoë gerig of alternatiewe voorstelle wat deur die werkplekforum gemaak is, oorweeg en daarop reageer. Indien die werkgewer nie daarmee eens is nie, moet die redes hiervoor verstrek word.

Indien die werkgewer en die werkplekforum nie eenstemmigheid bereik nie, moet die werkgewer enige ooreengekome prosedure in werking stel om verskille uit die weg te ruim, alvorens sy voorstel ten uitvoer gebring word. Tensy die aangeleenthede vir oorlegpleging aan die hand van 'n kollektiewe ooreenkoms met die verteenwoordigende vakunie gereël word, is 'n werkplekforum volgens Artikel 84 van die wet daarop geregtig om deur die werkgewer geraadpleeg te word oor voorstelle betreffende enige van die volgende aangeleenthede :

- * herstrukturering van die werkplek, wat die bekendstelling van nuwe tegnologie en nuwe werkmetodes insluit;

- * veranderinge in die organisasie van werk;
- * gedeeltelike of algehele aanlegsluiting;
- * samesmeltings en oordragte van eiendomsreg, in soverre dit die werknemers raak;
- * die ontslag van werknemers weens redes gegrond op bedryfsvereistes;
- * vrystellings van enige kollektiewe ooreenkoms of enige werkmaatreëls;
- * werkgradering;
- * maatstawwe vir merieteverhogings of die betaling van diskresionêre bonusse;
- * onderwys en opleiding;
- * produkontwikkelingsplanne; en
- * uitvoerbevordering.

3.6.10.5 GESAMENTLIKE BESLUITNEMING MET 'N WERKPLEKFORUM WAT IN TERME VAN DIE WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE (ARTIKEL 86) INGESTEL IS

Tensy die aangeleenthede vir gesamentlike besluitneming by wyse van 'n kollektiewe ooreenkoms met die verteenwoordigende vakbond gereël word, moet 'n werkgewer volgens Artikel 86 van die wet met die werkplekforum oorleg pleeg en eenstemmigheid bereik, voordat uitvoering gegee word aan enige voorstel oor die volgende aspekte :

- * dissiplinêre kodes en prosedures;
- * reëls met betrekking tot die behoorlike regulering van die werkplek in soverre dit van toepassing is op optrede of gedrag wat nie met die werkprestasie van werknemers in die werkplek verband hou nie;
- * maatreëls wat daarvoor ontwerp is om persone wat deur onbillike diskriminasie benadeel is, te beskerm en te laat vooruitgaan; en

- * veranderings aan die reëls wat maatskaplike voordeleskemas reguleer, deur die werkgewer of deur die werkgewer-aangestelde verteenwoordigers op trusts of in die rade van skemas deur die werkgewer beheer.

Indien die werkgewer nie eenstemmigheid oor die bogenoemde vier aspekte met die werkplekforum bereik nie, kan die werkgewer die geskil na arbitrasie ingevolge 'n ooreengekome prosedure verwys; of indien daar nie 'n ooreengekome prosedure is nie, die geskil na die kommissie verwys.

Indien die geskil na die kommissie verwys word, moet hulle poog om dit deur versoening te besleg. Indien die geskil egter onbesleg bly, kan die werkgewer versoek dat die geskil deur arbitrasie besleg moet word.

3.6.10.6 OPENBAARMAKING VAN INLIGTING AAN 'N WERKPLEKFORUM WAT IN TERME VAN DIE WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE (ARTIKEL 89) INGESTEL IS

'n Werkgewer moet in terme van Artikel 89 van die wet alle tersaaklike inligting aan die werkplekforum openbaar maak, wat gevolglik die werkplekforum in staat sal stel om doeltreffend mee te doen aan oorlegpleging en gesamentlike besluitneming.

Die volgende inligting hoef egter nie deur 'n werkgewer openbaar gemaak te word nie, naamlik :

- * wat regtens geprivilegeerd is;
- * wat die werkgewer nie kan openbaar maak sonder om 'n verbod wat die werkgewer aan 'n wet of hofbevel opgelê het, te oortree nie;
- * wat vertroulik is en wat, indien dit openbaar gemaak sou word, 'n werknemer of die werkgewer aansienlike skade kan berokken; en

- * wat private, persoonlike inligting in verband met 'n werknemer is, tensy die betrokke werknemer instem dat sodanige inligting openbaar gemaak mag word.

Die Wet op Arbeidsverhoudinge skryf 'n bepaalde geskilbeslegtingsproses voor, indien daar 'n geskil ten opsigte van die openbaarmaking van inligting sou ontstaan.

3.6.10.7 VOLTYDSE LEDE VAN 'N WERKPLEKFORUM

Artikel 92 van die wet maak daarvoor voorsiening dat die werkplekforum uit eie geledere een voltydse verteenwoordiger kan aanwys in 'n werkplek waar 1 000 of meer werknemers in diens is.

Die werkgewer moet aan 'n voltydse lid van die werkplekforum dieselfde besoldiging betaal as wat die lid sou verdien het in die pos wat hy direk voor aanwysing as voltydse lid, beklee het.

Wanneer 'n persoon ophou om 'n voltydse lid van 'n werkplekforum te wees, moet die werkgewer daardie persoon herstel in die posisie wat hy direk voor die verkiesing beklee het, of in enige hoër pos waartoe so 'n persoon sou gevorder het, in afwesigheid van die verkiesing.

3.6.10.8 'N KRITIESE EVALUERING VAN WERKPLEKFORUMS WAT IN TERME VAN DIE WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE DEUR 'N VERTEENWOORDIGENDE VAKUNIE IN 'N WERKPLEK AFGEDWING KAN WORD

Cheadle *et al.* (1995:64) maak tereg daarop aanspraak dat werkplekforums een van die belangrikste innovasies van die wet is. Daar moet egter in gedagte gehou word dat indien werkplekforums wel in terme van die wet in ondernemings afgedwing word, die forums op sigself steeds binne 'n groter arbeidsverhoudingstelsel in Suid-Afrika sal funksioneer.

Alhoewel die werkplekforums self goeie resultate kan behaal, is daar aspekte oor die groter geheel wat moontlik negatief op die forums kan inwerk.

Een van hierdie aspekte is dat daar in die nuwe wet geen verpligting op werkgewers en vakunies geplaas word om kollektief te beding nie. As sodanig is daar nie voorsiening in die wet vir onder meer gesentraliseerde onderhandelinge gemaak nie. Indien slegs een werkplekforum bestaan, is dit volgens Van Holdt (1995:33) nie moontlik om 'n skeiding tussen kollektiewe bedinging en gesamentlike besluitneming te bewerkstellig nie.

Indien 'n skeiding nie bewerkstellig kan word nie, sal die oogmerk om deur middel van werkplekforums 'n groter samewerkende verhouding tussen werkgewers en vakunies te vestig, nie bereik word nie.

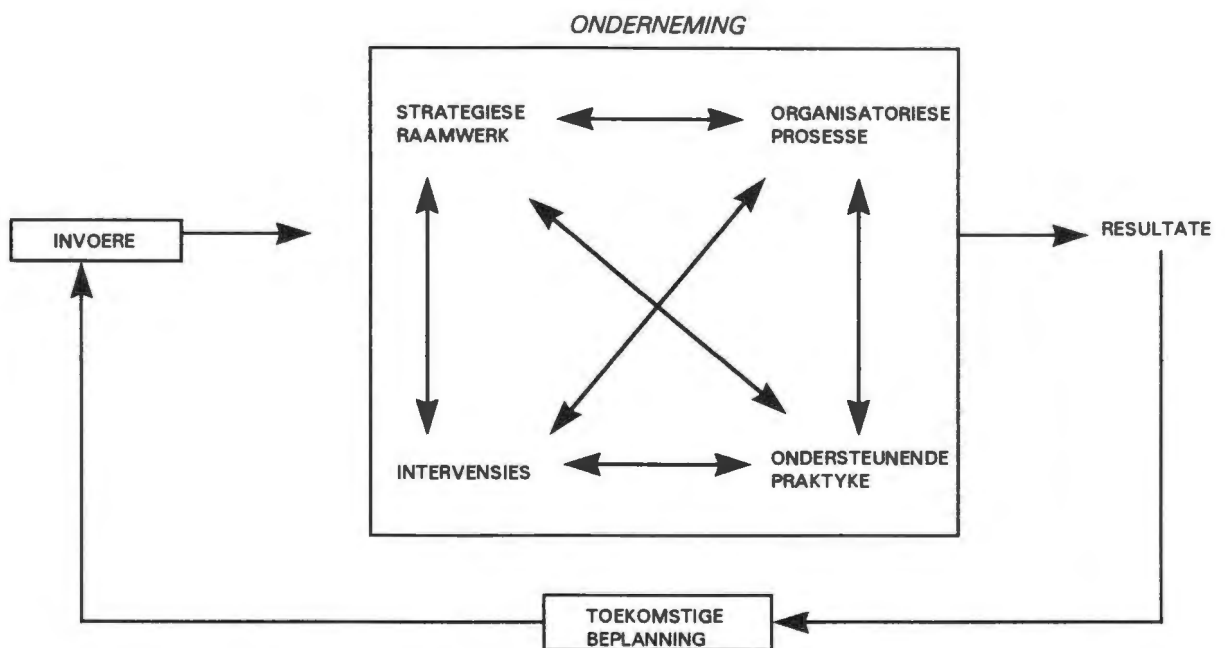
Indien dit die geval is, deel hierdie navorser Anstey (1995:32) se bekommernis dat "workplace forums may well have emerged as an optional collection plate for the leftovers of collective bargaining and that they will fail to lay the foundation for a move beyond adversarialism in the labour system".

3.7 VELDSMAN EN HARILALL SE MODEL VIR WERKNEMERSDEELNAME

Veldsman en Harilall (1996:4) beskou werknemersdeelname as 'n vername makro-organisatoriese intervensie. Werknemersdeelname- (of demokratisering van die werkplek) intervensies moet daarom binne die konteks van 'n sistematiese verwysingsraamwerk ontleed word. Genoegsame aandag kan hierdeur aan al die omgewings-, organisatoriese en uitkomstkomponente wat 'n invloed op die intervensie uitoefen, geskenk word.

'n Model wat deur Veldsman en Harilall (1996:4) voorgestel word om die verskillende faktore te ontleed wat 'n impak op werknemersdeelname uitoefen, sowel as die verwantskap tussen hierdie faktore impliseer, word in figuur 3.7 uiteengesit.

Figuur 3.7 Veldsman en Harilall se model vir werknemersdeelname



Bron : Veldsman en Harilall (1996:4)

3.7.1 INVOERE

Die invoere in die model verwys na die eksterne faktore wat lei tot die inisiëring van werknemersdeelname in 'n onderneming. Werknemersdeelname-intervensies wat in 'n onderneming geïmplementeer word, moet dus nie slegs vanuit 'n mikro-ondernemingsperspektief ontleed word nie. Eksterne faktore ten opsigte van die onderneming wat die proses beïnvloed, ondersteun of remmend hierop kan inwerk, moet geïdentifiseer word.

Veldsman en Harilall (1996:5) wys in hierdie verband byvoorbeeld daarop dat die huidige sosiopolitieke verandering wat in Suid-Afrika plaasvind, één van die faktore is wat ondernemings beïnvloed om ook inisiatiewe ten opsigte van die demokratisering van die werkplek te bied.

3.7.2 ORGANISATORIESE KOMPONENTE

Veldsman en Harilall (1996:5) identifiseer voorts die volgende organisatoriese komponente wat aandag moet geniet ten einde te verseker dat inisiatiewe ten opsigte van werknemersdeelname suksesvol sal wees.

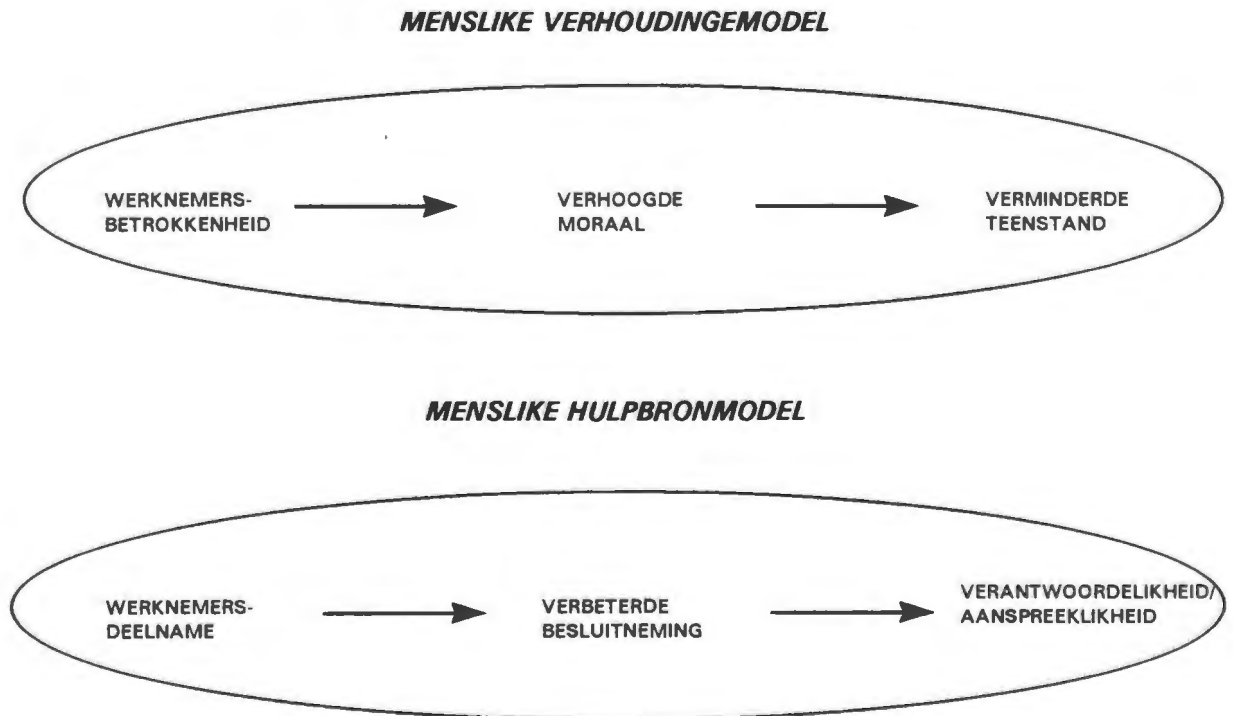
- * **Die strategiese raamwerk wat binne die onderneming aangeneem word.** Dit verskaf die rasionaal en regverdiging vir die werknemersdeelname-inisiatief en voorsien die basis vir sleutelbesluite rakende die implementering hiervan.
- * **Die spesifieke deelname-intervensies wat benut word om die organisatoriese prosesse te verander.** Die organisatoriese prosesse verwys na die wyse waarop die onderneming opereer, naamlik hoe inligting in 'n onderneming met werknemers uitgeruil, idees gegenereer, probleme opgelos, werk beplan, hulpbronne verkry en toegedeel word, sowel as die oogmerk wat gestel word en die geformuleerde beleid.
- * **Ondersteunende praktyke wat die onderneming benut om die geïmplementeerde deelname-intervensies te ondersteun.** Deur te verseker dat voldoende ondersteuning gebied word behels meer as om slegs te bepaal hoe die onderneming funksioneer. Voorbeelde van ondersteuning wat gebied kan word, is beskikbaarstelling van die regte inligting en die verskaf van voldoende opleiding.
- * **Resultate en toekomstige beplanning.** Die resultate wat deur middel van die werknemersdeelname-inisiatiewe behaal word, word benut om toekomstige beplanning rakende sodanige inisiatiewe te ondersteun.

3.8 WHIRLPOOL SE WERKNEMERSDEELNAMEMODEL - DIE MENSLIKE HULPBRONMODEL VIR WERKNEMERSDEELNAME

Smith (1995:41) ontleed die werknemersdeelname model wat deur die wêreldklas vervaardigingsonderneming, Whirlpool Corporation in Tulsa Oklahoma, geïmplementeer is. Alvorens die finale model geïmplementeer is, moes hierdie onderneming 'n keuse tussen twee modelle maak, naamlik die menslike verhoudinge- en die menslike hulpbronmodel.

Hierdie twee modelle word skematies in figuur 3.8 uiteengesit.

Figuur 3.8 Die menslike verhoudinge- en menslike hulpbronmodel vir werknemersdeelname



Bron : Smith (1995:43)

Die menslike verhoudingemodel vir werknemersdeelname word deur Smith (1995:41) beskryf as "the old employee-involvement approach which features quality circles or similar structures composed of cross-functional teams that regularly meet to address issues. Although this approach is primarily focused on bringing problems to light and airing differences, it typically does not lead to specific actions. Its virtues are that it usually lowers resistance to management and builds employee morale, but the traditional hierarchical structure remains in place."

Die menslike hulpbronmodel vir werknemersdeelname soos dit deur die Whirlpool onderneming ontwikkel is, gaan verder as om bloot werknemers by gesprekvoering te betrek. Die model of bestuursbenadering maak daarvoor voorsiening dat werknemers kollektief self besluite neem, en aanspreeklikheid aanvaar vir die besluite wat deur hulle geneem is.

Smith (1995:41) konstateer in hierdie verband die volgende : "Performance based compensation is an important component of the human resources model - more important is that employees must enter the realm of critical decision making and become fully accountable for the results of their decisions, a role long considered the province of management."

Die menslike verhoudingemodel soos in Whirlpool geïmplementeer is, bestaan volgens Smith (1995:42) uit sewe fases, naamlik :

- * Identifisering van visie, missie en organisatoriese gedrag.
- * Ontwerp van die onderneming.
- * Ontwerp van bestuurs- en ondersteuningsrolle wat slegs take hanteer wat nie deur die groepe self gedoen kan word nie.
- * Ontwikkeling van sisteme vir werwing, keuring, plasing, opleiding en evaluering.

- * Ontwikkeling van monetêre en ander vergoedingsisteme.
- * Ontwikkeling van aksieplanne om die onderneming se ontwerp te implementeer.
- * Deurlopende evaluering.

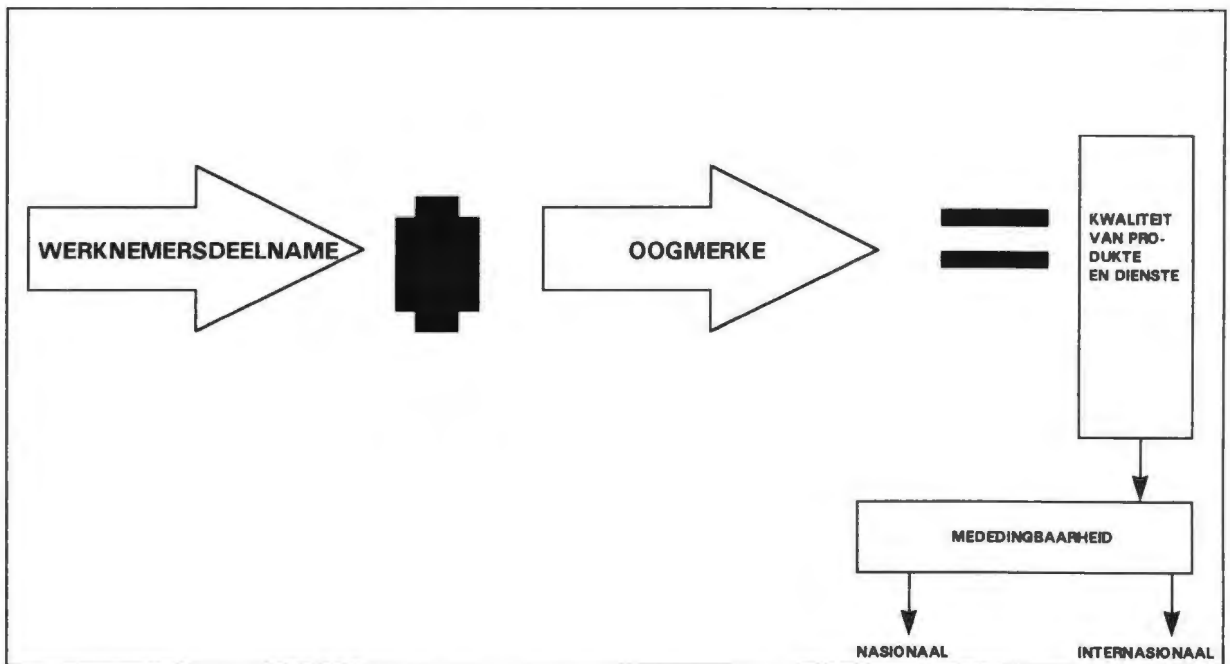
Smith (1995:46) wys daarop dat hierdie model die mate waarin werknemers self hulle toekoms bepaal, onderstreep : "The model emphasizes teams without supervisors, an empowered workforce, skill - and performance-based compensation and employees selected first and foremost for their ability to excel within a team system."

3.9 WERKNEMERSDEELNAME - OOGMERKKWALITEITSMODEL VIR DIE VERSEKERING VAN 'N ONDERNEMING SE KOMPETERENDE VOORDEEL

Holland (1995:58) is van mening dat die skakeling tussen internasionale mededinging, produktiwiteit en die behoeftes van 'n onderneming se werknemers deur middel van deelnemende bestuur moet plaasvind. Hy (1995:58) stel die saak soos volg : "Participative management is based on a philosophy which demands that input and accountability are extended to the lowest level appropriate to the decision being made."

Die werknemersdeelname - oogmerkkwaliteitsmodel (WOK) soos deur Holland (1995:59) voorgestel is, word in figuur 3.9 uiteengesit.

Figuur 3.9 Die werknemersdeelname - oogmerkkwaliteitsmodel (WOK)



Bron : Holland (1995:59)

Holland (1995:58) verduidelik die model aan die hand van bepaalde aannames wat hierna kortliks bespreek word.

Ten eerste moet alle werknemers by die onderneming se besluite betrek word. Dit beteken nie dat alle werknemers aan alle besluite moet deelneem nie. Dit beteken ook nie dat daar weggedoen moet word met bestuur nie.

Tweedens moet werknemers opgelei word in die neem van besluite, en hoe om voorstelle te maak oor aspekte wat hulle werk raak.

Derdens plaas die model groot klem op bestuur en bemaagtigde werknemers wat die verantwoordelikheid deel om probleme op te los.

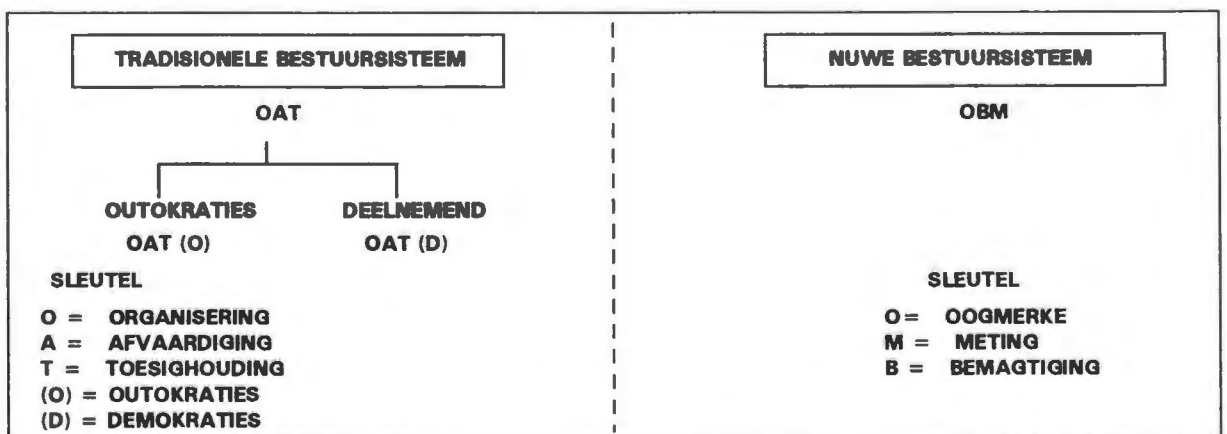
Vierdens fokus die model op die klem wat op die vasstel van oogmerke geplaas word. Die deelname van werknemers in die voorgenoemde proses vorm die basis van die model.

Vyfdens is dit belangrik om daarop te let dat die spesifieke volgorde : werknemersdeelname (W) $\rightarrow$ oogmerke (O) = kwaliteit (K), nie aan verander moet word nie.

3.10 ONDERSKEID TUSSEN WERKNEMERSDEELNAME EN BEMAGTIGING VAN WERKNEMERS

Mills (1995:252) tref 'n onderskeid tussen die tradisionele, eng siening van werknemersdeelname, en bemagtiging van werknemers aan die hand van 'n vergelyking tussen tradisionele en nuwe bestuursisteme. Hierdie vergelyking word vervolgens in figuur 3.10 uiteengesit en sal daarna kortliks bespreek word.

Figuur 3.10 'n Onderskeid tussen werknemersdeelname en bemagtiging van werknemers : 'n vergelyking tussen tradisionele en nuwe bestuursisteme



Bron : Mills (1995:253)

Die rol van bestuur in terme van die tradisionele siening is om eerstens te organiseer (O). Die bestuurder besluit dus oor wat gedoen, én hoe die werk tussen die onderskeie eenhede en werknemers verdeel moet word. Tweedens word take of verantwoordelikhede aan spesifieke werknemers toegeken. In terme van die model in figuur 3.10 word werknemers afgevaardig (A) om take te verrig. Laastens hou die bestuurder toesig (T) om te verseker dat aksies wel reg uitgevoer is. Dit is 'n voorskriftelike bestuursstelsel. Die tradisionele stelsel kan op 'n outokratiese (O) wyse of op 'n deelnemende (D) wyse geskied. Mills (1995:252) stel dit soos volg :

"The traditional system - whether done in an autocratic or a participative fashion - is directive, that is, subordinates are told what to do. They may be told without an opportunity to have any input - autocratically - or they may be told after having had an input - participatively; but either way they are told, they carry out orders."

Alhoewel hierdie tradisionele benadering in die verlede effektief was, is Mills (1995:252) van mening dat die model uitgedien is, aangesien ondernemings meer kompleks raak en werknemers se houdings verander. Die skrywer (1995:252) beskou die saak op die volgende wyse : "This change in attitudes was the source of the participative management revolution. Key employees began to insist that unless they were allowed to participate in decisions, they wouldn't buy-in to them, and without buy-in a company could not get the commitment it needed from key employees to be successful."

Outokratiese bestuur is dus met deelnemende bestuur vervang. Hierdie deelnemende benadering geskied egter steeds binne die tradisionele bestuursstelsel, aangesien deelname van werknemers verkry word, sonder dat hulle werklik bemagtig word om hulle eie besluite te neem.

Die nuwe bestuursstelsel verskil radikaal van die tradisionele, want werknemers word bemagtig. Mills (1995:252) sê in hierdie verband die volgende : "Empowerment is not employee participation in the classic sense - empowerment goes further than this. Participation is about consultation and communication between manager and employee - empowerment is the explicit grant of authority to make decisions and take actions."

Die genoemde skrywer (1995:253) waarsku egter dat dit nie wys is vir ondernemings om werknemers te bemagtig, tensy dit gepaardgaan met duidelike oogmerke en behoorlike meting nie . Volgens hom (1995:254) geld die volgende sienswyse : "People do not pursue goals unless they know what they are; and a company dare not send people out on their own accord without any clear purpose. If people are not clear about their goals, but are empowered, then they are likely to act and the result can only be what the company intended by accident. So empowerment has to be coupled with goals."

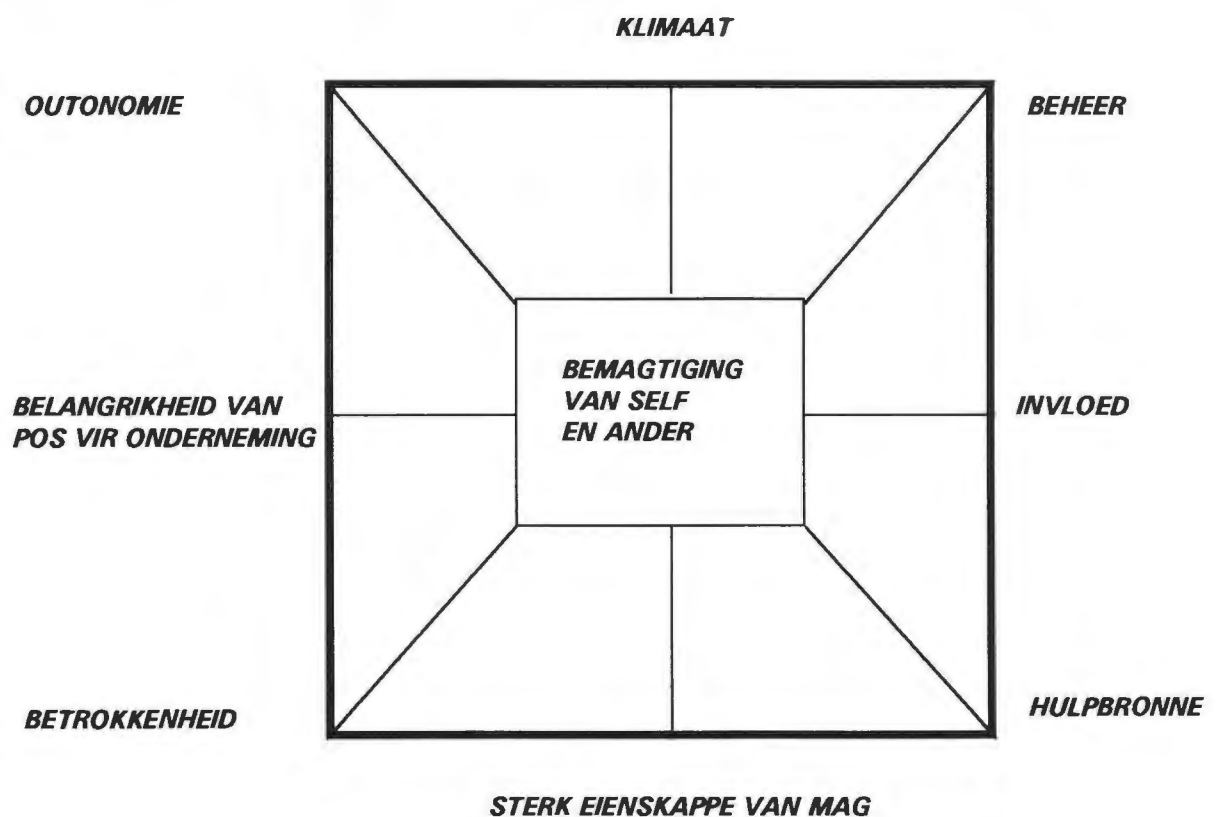
Mills (1995:254) definieer dus bemagtiging as die reg om besluite en aksie te neem.

Ten opsigte van hierdie saak definieer Glaser (1992:343) bemagtiging as 'n magstransaksie wat tussen 'n toesighouer en sy ondergeskiktes plaasvind. Dit is 'n proses waar 'n toesighouer die gesag wat tradisioneel vir bestuur en toesighouers gereserveer is, na ondergeskiktes of spanlede oorplaas. Hierdie transaksie of oorhandiging van gesag plaas egter ook 'n verantwoordelikheid op ondergeskiktes om die implikasies hiervan te aanvaar. Bestuur en toesighouers verskuif hulle eie magbasis wat gebaseer is op kennis, vaardighede, ondervinding en opleiding na die werkgroep, en stel die groep sodoende in staat om self die verantwoordelikheid vir die beplanning, implementering en evaluering van hulle werk te doen.

Alhoewel dit mag voorkom asof bestuur deur die afwenteling van gesag, besig is om hulle eie gesag prys te gee, wys Glaser (1992:343) daarop dat bestuur juis deur hierdie aksie hulself verder bemagtig, aangesien hulle nou daartoe in staat gestel word om nuwe vaardighede aan te leer.

Die bemagtiging van ondergeskiktes hang egter volgens Glaser (1992:343) van bestuur se eie bemagtigingsvlak af. Hierdie persoonlike bemagtiging kan aan die hand van 'n agtdimensionele model (Glaser, 1992:345) soos weerspieël in figuur 3.11 gekonseptualiseer word.

Figuur 3.11 Die agtdimensionele bemagtigingsmodel



Bron : Glaser (1992:345)

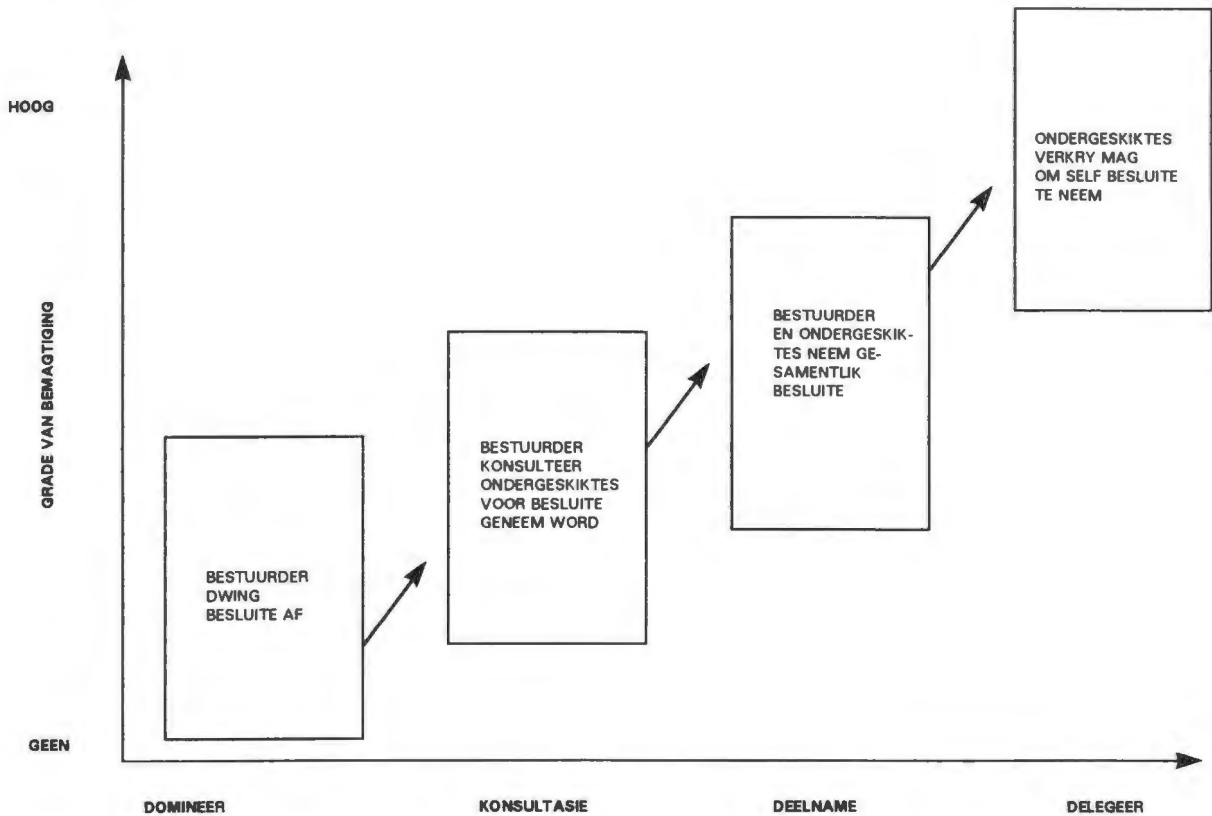
Die agt dimensies wat nodig is vir die bemagtiging van elke individu en ook van ondergeskiktes (kyk na figuur 3.11) omvat die volgende aspekte, naamlik :

- * Die sterk eienskappe wat 'n persoon self ontwikkel het om mag te verkry.
- * Outonomie of vryheid wat 'n persoon in sy pos ervaar.
- * Hoe krities 'n persoon se pos vir die onderneming is.
- * Die mate waarin 'n persoon betrek word om deel te neem aan belangrike aktiwiteite van die onderneming.
- * Die kontrole of vetoreg wat 'n persoon oor ander in die onderneming uitoefen.
- * Die invloed wat 'n persoon kan uitoefen, of die vermoë waaroor hy beskik om ander te kan beïnvloed.
- * Die toegang wat 'n persoon tot hulpbronne, intern en ekstern aan die onderneming het.
- * Die klimaat wat in die onderneming heers, waarbinne mag uitgeoefen word.

Bemagtiging is volgens Kreitner en Kinicki (1995:275) 'n proses aan die hand waarvan mag in 'n onderneming gedentraliseer word. As mag vroeër uitsluitlik in bestuur gesetel was, word dit nou in 'n toenemende mate verskuif na werknemers self. Die oogmerk hiermee is om produktiwiteit en mededingendheid van ondernemings te verseker.

Die desentralisasie van mag word deur Kreitner en Kinicki (1995:275) omskryf as 'n evolusionêre proses, waarmee mag stelselmatig afgewentel word na laervlak-werknemers in 'n onderneming. Hierdie proses word skematies in figuur 3.12 uiteengesit.

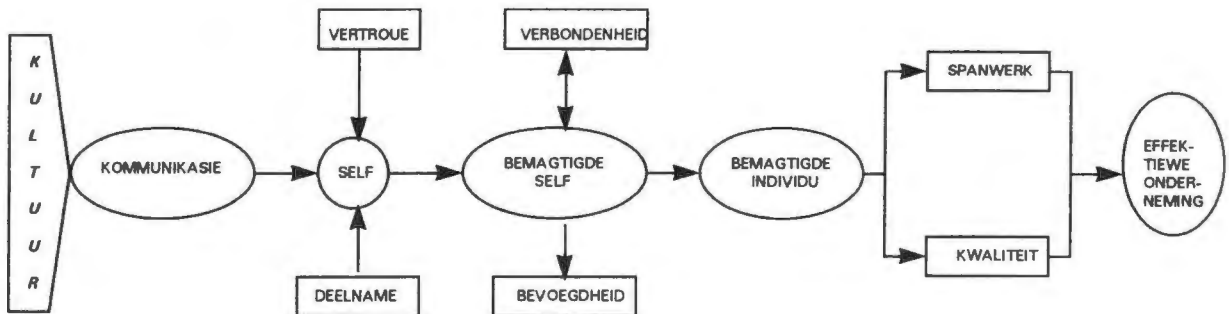
Figuur 3.12 Die evolusie van mag : van domineer na delegeer



Bron : Kreitner en Kinicki (1995:275)

3.11 'N PROSESMODEL VAN BEMAGTIGING

Vogt en Murrell (1990:69) verduidelik die verwantskap tussen bemagtiging en ondernemingseffektiewiteit aan die hand van 'n prosesmodel in figuur 3.13 uiteengesit.

Figuur 3.13 'n Prosesmodel van bemagtiging

Bron : Vogt en Murrell (1990:69)

Volgens Vogt en Murrell (1990:69) is daar 'n komplekse verwantskap tussen 'n bemagtigde individu, of "self", en die effektiwiteit van 'n onderneming. 'n Sentrale komponent van die proses van bemagtiging is die mate waarin werknemers 'n verbondenheid tot die onderneming ervaar. 'n Individuele werknemer in 'n onderneming word bemagtig deur middel van kommunikasie, vertroue en deelname wat tot verbondenheid lei. Verbondenheid impliseer op sigself dat 'n individu ook met ander spanlede verbind word om as 'n hegte eenheid die oogmerke van die onderneming na te streef.

Die genoemde skrywers (1990:70) stel dit soos volg :

"In an empowered organization committed individuals contribute their expertise, often working together as teams to produce their best work on behalf of their own development and the integrity and growth of the system."

Die belangrikheid daarvan dat die regte kultuur in die onderneming moet bestaan, dus openlike aanmoediging en die ondersteun van individuele bydraes sowel as van interafhanklikheid van werknemers, word deur die prosesmodel in figuur 3.13 beklemtoon.

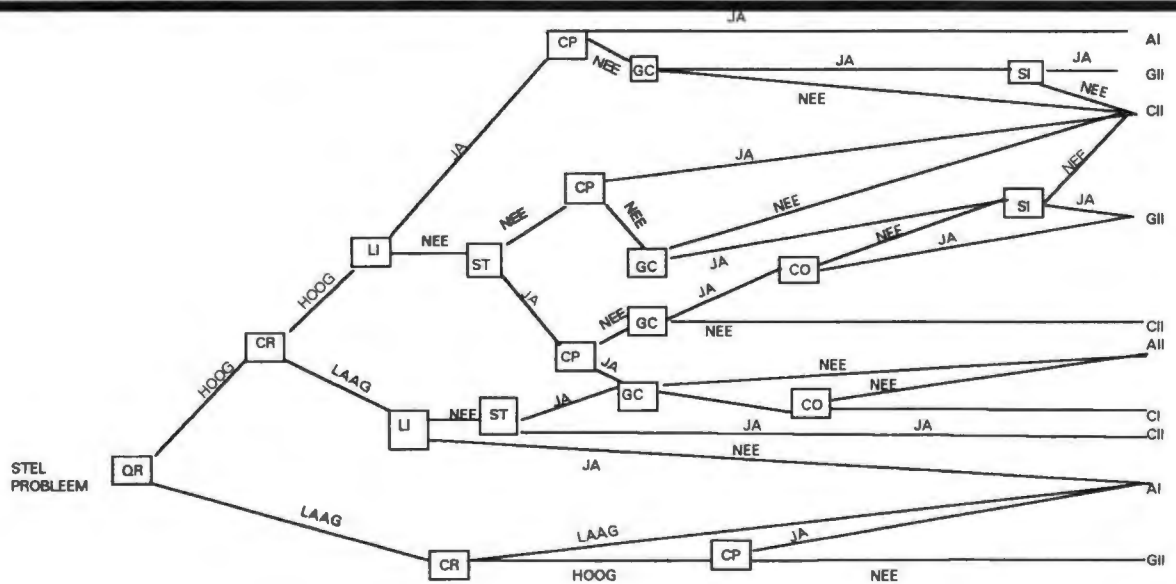
3.12 VROOM/YETTON/JAGO MODEL VIR DIE IDENTIFISERING VAN DIE OMSTANDIGHEDDE WANNEER GROEPDEELNAME IN BESLUITNEMING VERKRY MOET WORD

Werknemersdeelname lei nie in alle situasies tot effektiwiteit nie. Die ontwerp van werk, die vlak van vertroue tussen bestuur en werknemers, asook laasgenoemde se gereedheidsvlak om deel te neem, is volgens Kreitner en Kinicki (1995:315) drie faktore wat die effektiwiteit van werknemersdeelname beïnvloed. Wat die ontwerp van werk betref, sal individuele deelname kontraproduktief wees indien die werk van so 'n aard is dat werknemers interafhanklik van mekaar funksioneer, byvoorbeeld 'n produksielyn. Die probleem met individuele deelname is in hierdie geval dat sodanige werknemers nie 'n goeie beeld van die produksieproses as geheel het nie, en daarom ook nie werklik 'n bydrae kan maak wat tot voordeel van die algehele produksieproses sal wees nie. Indien daar 'n goeie vertrouensverhouding tussen bestuur en werknemers heers, en werknemers behoorlik opgelei word en dus voldoende vir werknemersdeelname voorberei word, bestaan daar 'n groter moontlikheid dat laasgenoemde tot voordeel van beide die werknemers en die onderneming sal strek.

Alhoewel werknemersdeelname dus wel werknemers se betrokkenheid in en verbondenheid tot die onderneming kan verhoog, waarsku Kreitner en Kinicki (1995:315) dat werknemersdeelname nie as 'n vinnige oplossing vir alle probleme aangewend moet word nie.

'n Gebeurlikheidsbenadering moet eerder gevolg word en hiervolgens moet betrokkenes eers vasstel in watter omstandighede werknemersdeelname die beste resultate sal oplewer.

Alvorens bestuur 'n besluit neem oor wanneer groepdeelname noodsaaklik is, kan die model (kyk figuur 3.14) wat aanvanklik deur Vroom en Yetton ontwikkel, en later uitgebrei is deur Vroom en Jago, as 'n bepalende faktor geld. Die voorgenoemde model is voorskriftelik aangesien dit die spesifieke besluitnemingstyle voorskryf wat in 'n bepaalde situasie benut moet word. Afhangende dus van die eienskappe van 'n besondere probleem, is daar 'n bepaalde besluitnemingstyl wat die beste resultate sal lewer.

Figuur 3.14 Vroom en Jago se besluitnemingsmodel vir tydgedrewe groepsprobleme**SLEUTEL TEN OPSIGTE VAN PROBLEEMEIGENSKAPPE:**

QR	- <u>Kwaliteitsvereiste</u>	Hoe belangrik is die tegniese kwaliteit van die besluit.
CR	- <u>Verbondenheid</u>	Hoe belangrik is dit om ondergeskiktes se verbondenheid tot die besluit te bekom.
LI	- <u>Inligting beskikbaar</u>	Het die leier wat die besluit moet neem voldoende inligting tot sy beskikking om 'n goeie besluit te kan neem.
ST	- <u>Struktuur van Probleem</u>	Is die probleem goed gestruktureerd.
CP	- <u>Waarskynlikheid vir verbondenheid</u>	Indien die besluit deur die leier self geneem word, sal die ondergeskiktes verbind wees tot die besluit.
GC	- <u>Ooreenstemming van doelwitte</u>	Word die doel van die maatskappy met die oplos van die probleem ook deur ondergeskiktes ondersteun.
CO	- <u>Konflik tussen ondergeskiktes</u>	Is daar 'n moontlikheid van konflik tussen ondergeskiktes omdat sekere werknemers 'n voorkeur vir 'n bepaalde oplossing toon.
SI	- <u>Ondergeskiktes se inligting</u>	Beskik ondergeskiktes oor voldoende inligting om 'n besluit van 'n goeie gehalte te neem.

Bron : Vroom en Jago (1988:184)

Die voorgaande model is in die vorm van 'n besluitnemingsboom. 'n Bestuurder wat die model benut se taak is om van links na regs deur die onderskeie besluitnemingstakke te beweeg en op grond van die agt problemeienskappe en antwoorde in die model, 'n spesifieke gepaste besluitnemingstyl vir sy unieke situasie te identifiseer.

Vyf unieke besluitnemingstyle word deur die model voorgeskryf, naamlik :

- AI - Die bestuurder neem self die besluit, met inagneming van die inligting wat op die gegewe tydstip tot sy beskikking is.
- AIL - Die bestuurder verkry die nodige inligting van sy ondergeskiktes en besluit dan wat die oplossing vir die probleem moet wees. Ondergeskiktes verskaf slegs inligting en ontwikkel dus nie moontlike oplossings nie.
- CI - Die bestuurder bespreek die probleem met ondergeskiktes op 'n individuele basis en verkry elke persoon se idees en voorstelle, sonder om die groep byeen te roep. Die bestuurder neem dan 'n besluit wat nie noodwendig die ondergeskiktes se voorstelle hoef te weerspieël nie.
- CII - Die bestuurder bespreek die probleem met ondergeskiktes as 'n groep en verkry hulle voorstelle sodoende op 'n kollektiewe wyse. Die bestuurder neem dan 'n besluit wat nie noodwendig die ondergeskiktes se voorstelle hoef te weerspieël nie.
- GII - Die bestuurder bespreek die probleem met ondergeskiktes as 'n groep. Laasgenoemde bespreek in samewerking met die bestuurder voorstelle en alternatiewe om die probleem mee op te los, en probeer om deur middel van konsensus 'n besluit oor wat die beste oplossing bied te vind. Die bestuurder beïnvloed nie die groep om sy uiteindelijke opinie te aanvaar nie, maar berus eerder by die groep se voorkeurbesluit.

Die bogenoemde model is 'n nuttige hulpbron tot bestuur se beskikking om ten opsigte van individuele situasies te bepaal watter besluitnemingstyl gevolg moet word vir die behaal van die beste resultate.

3.13 VEREISTES VIR DIE SUKSESVOLLE IMPLEMENTERING EN PRAKTISERING VAN WERKNEMERSDEELNAME IN 'N ONDERNEMING

Alhoewel daar sedert die tagtigerjare 'n toename in die implementering en benutting van 'n verskeidenheid vorms van werknemersdeelname-inisiatiewe voorgekom het, is Anon. (1995:38) van mening dat baie hiervan van korte duur was. Hierdie saak word soos volg deur Anon. (1995:39) gestel : "Others are subject to a variety of risks and obstacles that may limit their sustainability and diffusion and the benefits they can potentially deliver to the nation's economic performance and standard of living."

Alhoewel daar verskeie metodes bestaan om die sukses van werknemersdeelnameprogramme te evalueer, is die oorlewing van 'n program volgens Eaton (1994:372) die mees basiese metode waardeur die sukses daarvan beoordeel kan word.

Die voorgenoemde skrywer (1994:373) identifiseer voorts die volgende vereistes vir die implementering en suksesvolle werking en behoud van werknemersdeelnameprogramme in ondernemings waar werknemers deur vakunies verteenwoordig word, naamlik :

- * Die verhouding tussen bestuur en werknemers, en die mate van vertroue wat tussen die onderskeie partye bestaan.

- * Dat vakunies wat namens werknemers onderhandel, nie toegewings wat tydens deelname aan hierdie proses gemaak is, as negatief sal ervaar nie. Die daarstel van formele meganismes om te verseker dat die voordele wat werknemersdeelname teweeg bring regverdig tussen al die rolspelers verdeel word, is daarom van kardinale belang. Daar bestaan 'n korrelasie tussen die suksesvolle oorlewing van werknemersdeelnameprogramme en die bestaan van winsdelingsprogramme.
- * 'n Waarborg deur bestuur dat werksekuriteit nie deur die praktisering van werknemersdeelname geaffekteer sal word nie.
- * Goeie verhoudings tussen bestuurslede self.
- * Die voorkoms van 'n enkele, sterk meerderheidsvakunie wat die totale werksmag verteenwoordig, in plaas van gefragmenteerde vakunielidmaatskap aan die hand waarvan 'n verskeidenheid vakunies die werksmag moet verteenwoordig.
- * Opleiding aan die partye wat aan die programme deelneem.

Levine en Tyson (1990:183) beklemtoon die feit dat bestuur finansiële insentiewe aan werknemersdeelname moet koppel, anders sal werknemers nie genoegsame rede hê om hulle kennis ten opsigte van die verbetering van werkverrigting met bestuur te deel nie. Indien werknemers nie toegelaat word om deel te neem aan besluite wat die onderneming se werkverrigting raak nie, sal hulle nie in staat wees om effektief op groepsgebaseerde vergoedingsinisiatiewe te reageer nie. Die implementering van laasgenoemde in 'n onderneming, sal daarom waarskynlik gepaardgaan met groter eise van werknemers om deel te neem aan die besluite wat hulle insentiewe raak (Weitzman & Kruse, 1990:95).

Ledford en Lawler (1994:634) beklemtoon die belangrikheid daarvan om werknemersdeelname-intervensies met veelvuldige sub sisteme te versterk om werknemersdeelname sodoende te verseker, andersins sal sub sisteme in 'n onderneming wat nie deelname versterk nie, só kragtig hierteen inwerk dat sodanige intervensie nie sal slaag nie. In hierdie verband sê Marshall (1995:11) die volgende :

"Top executives do not delegate anymore - they enable. Some day there will be no such thing as hourly employees - they'll be associates." Die wyse waarop bestuur met laer vlakke kommunikeer, is volgens die voorgaande skrywer (1995:11) van kardinale belang om die regte klimaat vir werknemersdeelname te skep. Woordkeuses moet daarom van so 'n aard wees dat werknemers nie verwar word daardeur nie. Marshall (1995:11) stel dit soos volg : "Language can contribute to improved employee morale which results in more employee involvement which boosts productivity. Today's managers must avoid using outdated words and phrases that can impede workers."

Rosen (1994:132) is die volgende mening toegedaan, naamlik :

"The likelihood of achieving the objective of quality participation by workers, must take place within the context of realistic analysis of power relationships, social processes, and psychology and not simply as micro- or case study analysis."

Die aangehaalde skrywer (1994:135) waarsku egter dat werknemers nie sonder meer hulle deelname sal gee nie. Ondernemings wat sodanige inisiatiewe implementeer, moet daarom geduldig wees en nie oorhaastig hierdie inisiatiewe staak nie. Rosen (1994:135) sê : "Practitioners working in both union and non-union situations, have noted that it takes a long time to get workers to participate even when management's intentions seem sincere. This is a by-product of the legacy of Taylorism."

Broadwell (1995:66) verskaf die volgende riglyne vir die keuse en implementering van werknemersdeelnameprogramme, naamlik :

- * Moenie werknemersdeelnameprogramme op werknemers afdwing nie.
- * Vermy dit om standaardprogramme regdeur die onderneming te implementeer. Maak voorsiening vir die onderskeie afdelings se spesifieke behoeftes.
- * Pas die bestuursfilosofie aan om by die program aan te sluit.
- * Gee die program genoeg tyd om te werk.
- * Verskaf voldoende opleiding.
- * Verseker dat toesighouers nie op ondergeskiktes eksperimenteer nie.
- * Verskaf inligting aan werknemers oor programkoste, sowel as die koste om die program te bestuur.

Sandelands (1994:51) wys daarop dat die kwaliteit van werknemersdeelname afhang van die buigsaamheid en kwaliteit van die werknemers wat in die deelname betrek word. Werknemers moet ook die grense ken waarbinne hulle kan en mag funksioneer, en roluitklaring moet dus behoorlik onderneem word. Die voorgenoemde skrywer (1994:51) sê in die verband die volgende : "In any scheme for increasing workers share in management, both leaders and team members must understand the boundaries in which they operate."

Volgens Lawler (1992:56) is 'n deelnemende benadering slegs moontlik indien individue oor genoeg inligting rakende hulle werktaak beskik, die kennis het om hulle werk reg te doen, die nodige mag het om besluite te neem oor hulle werk en hulle vergoeding gekoppel is aan die onderneming se prestasie.

3.14 DIE IMPAK WAT VAKUNIES OP DIE PRAKTISERING VAN WERKNEMERSDEELNAME UITOEFEN

Cooke (1994:597) argumenteer dat vakunies 'n belangrike bydrae tot die praktisering van werknemersdeelname lewer, aangesien hulle 'n spreekbuis vorm waardeur werknemers insette aan bestuur oor diensvoorwaardes kan maak, wat op sigself daartoe lei dat beter arbeidspraktyke geïmplementeer word en produktiwiteit gevolglik hierdeur verbeter. Dit is daarom moontlik om te argumenteer dat vakunies deur die daarstel van oop kommunikasiekanale waardeur werknemers hulle boodskap kollektief aan bestuur kan oordra, 'n goeie bydrae maak om die effektiwiteit van werknemersdeelname-inisiatiewe te bevorder.

'n Aantal oorwegings ondersteun hierdie siening. Ten eerste wys Cooke (1994:597) daarop dat in vergelyking met ondernemings waar geen vakunies bestaan nie, is daar in ondernemings waar die teenoorgestelde waar is, 'n groter versekering dat bestuur ernstige oorweging aan werknemers se insette en versoeke sal skenk. Aangesien werknemers se idees en besorgdhede oor die ontwerp en werking van werknemersdeelnameprogramme, opleiding, die toedeling van take, posrotasie, keuse van spanleiers en ondersteuning wat van bestuur verlang word, ernstiger opgeneem word, word werknemersdeelname effektief gebruik om beperkende praktyke uit die weg te ruim. Die groter druk wat deur middel van vakunies op die verwydering van beperkende faktore geplaas word, lei dus daartoe dat beperkende praktyke vinniger by ondernemings waar sterk vakunies met die nodige mag teenwoordig is, uit die weg geruim sal word.

Tweedens is werknemers wat aan vakunies behoort, volgens Costanza (1989:566) in 'n baie groter mate daarvan verseker dat bestuur nie teen hulle sal diskrimineer indien hulle inligting van toesighouers verlang nie. Vakunieleiers het ook meer geredelik toegang tot die meer senior vlakke van bestuur, as wat werknemers in ondernemings sonder sodanige verteenwoordiging het. Geskille wat op lae vlakke ontstaan, kan dus vinnig deur vakunies onder die aandag van senior bestuur gebring word. Sodoende help vakunies dus om te sorg dat doelgerigte probleemoplossing wel plaasvind, en dat werknemers daartoe verbind sal bly om die sukses van werknemersdeelname-inisiatief te verseker.

Derdens beklemtoon Levine en Tyson (1990:183) die feit dat kleiner salarisverskille en minder statusdifferensiasie op die laer vlak van ondernemings wat oor werknemersverteenwoordiging in die vorm van vakunies beskik, daartoe lei dat deelname in sodanige ondernemings in 'n groter mate plaasvind, as in daardie ondernemings waar geen vakunies by betrokke is nie.

Cooke (1994:606) bevind deur middel van navorsing by 'n aantal ondernemings dat vakunies wel 'n wesentlike impak op werknemersdeelname uitoefen. In hierdie verband konstateer Cooke (1994:606) dat werkspanne in ondernemings waar werknemers deur vakunies verteenwoordig word, 'n positiewe effek op werkverrigting uitoefen. Hierdie positiewe bydrae kan volgens hom (1994:606) toegeskryf word aan die bydrae wat die vakunie maak deur te verseker dat werknemers genoegsame insette lewer tydens die ontwerp van werknemersdeelnameprogramme, en ook dat behoorlike probleemoplossing plaasvind. Daar is ook in die betrokke navorsing vasgestel dat winsdeling 'n meer positiewe impak op die werkverrigting van ondernemings sonder vakunies het, as wat die geval in ondernemings is waar werknemers wel deur vakunies verteenwoordig word.

Kritiek word deur Rosen (1994:132) uitgespreek teen die standpunt van die meerderheid bestuursleiers, naamlik dat die konsep industriële demokrasie wat op kollektiewe bedinging gegrond is, met vakunies in die sentrale rol as werknemers-verteenwoordigers, vervang moet word met 'n konsep van 'n onderneming sonder 'n vakunie. Die skrywer (1994:132) stel dit soos volg : "This approach is based on the improved promise that the employer can simultaneously represent the interest of both the workers and management - I propose that this approach makes authentic worker participation unlikely."

Rosen (1994:132) wys tweedens daarop dat daar gelukkig 'n toename in die gesamentlike vakunie/bestuursprogramme is wat die wetenskaplike beginsels van F.W. Taylor verwerp. Dit bring mee dat daar nie meer slegs voorgeskryf word aan werknemers wat om te doen nie. Die skrywer (1994:132) laat hom soos volg hieroor uit : "This sometimes controversial and growing area of activity is built upon managerial pronouncements that the input and participation of workers individually and through their unions is a necessary ingredient for the economic success of an enterprise."

Een van die redes vir die verandering van bestuursdenke ten gunste van die positiewe rol wat vakunies in die praktisering van werknemersdeelname speel, is juis volgens Rosen (1994:133) die besef dat die mislukking van kwaliteit van werkleweprogramme veroorsaak is deur die feit dat werknemers en vakunies se insette nie verkry is nie. Bestuur begin dus besef dat die bogenoemde inisiatiewe nie resultate sal lewer, indien die proses deur bestuur alleen gemanipuleer en gedomineer word nie.

Sekely (1994:27) huldig insgelyks die volgende mening, naamlik : "The time has come for labour and management to surmount past enmities and to forge the kind of partnerships which can generate more productive humane and democratic systems of work organization."

Rosen (1994:134) is van mening dat ware en betekenisvolle werknemersdeelname slegs onder een of meer van die onderstaande drie omstandighede sal voorkom, te wete :

- * Werknemers word deur 'n onafhanklike vakunie verteenwoordig.
- * Indien ondernemings in 'n sisteem van ko-determinasie funksioneer waar werknemersrade oor bepaalde statutêre mag beskik, soos in Duitsland.
- * Werknemers beheer en bestuur self die onderneming.

Alhoewel die voorgaande vereistes noodsaaklik is vir betekenisvolle deelname, is dit steeds onvoldoende en moet ander aspekte in die onderneming óók werknemersdeelname ondersteun.

3.15 DIE VERWANTSKAP TUSSEN WERKNEMERSDEELNAME EN OMSET VAN WERKNEMERS IN 'N ONDERNEMING

Crandall en Parnell (1994:197) wys daarop dat die voorkoms van sekere eienskappe in 'n werknemer se pos tot hoër motivering, verhoogde werkstevredenheid en verminderde omset sal lei. Twee van hierdie dimensies, naamlik outonomie en die verskeidenheid vaardighede wat vir 'n pos benodig word, word direk beïnvloed deur die mate waarin werknemers in die besluitnemingsproses betrek word (kyk ook in hierdie verband Hackman se pos-eienskappemodel in figuur 3.5).

Intervensies wat daarop gerig is om werknemersdeelname te vergroot, lei byvoorbeeld daartoe dat sekere besluite wat voorheen slegs deur meer senior werknemers of bestuur geneem is, na laer vlakke afgewentel word. Werknemers ervaar op grond hiervan 'n groter mate van eienaarskap vir die besluite wat geneem is en gevolglik ook 'n groter mate van outonomieit betreffende die verskeidenheid vaardighede wat vir 'n spesifieke pos benodig word. Crandall en Parnell (1994:197) wys daarop dat werknemersdeelname aan besluitneming 'n groot mate van konseptuele analise- en kommunikasievaardighede van die deelnemende werknemers vereis.

Crandall en Parnell (1994:203) bevind in hulle ondersoek die volgende rakende die verwantskap tussen werknemersdeelname en omset, naamlik :

- * Bestuur wat reeds 'n aantal jare bestuurservaring het, het 'n groter geneigdheid om werknemers by besluitneming te betrek, aangesien hulle reeds die voordele van werknemersdeelname ervaar het.
- * Daar is 'n positiewe korrelasie tussen werknemersdeelname en werkstevredenheid.
- * Daar is 'n positiewe korrelasie tussen werknemersdeelname en 'n werknemer se verbondenheid aan 'n onderneming.
- * Werknemers wat by die besluitnemingsproses van 'n onderneming betrek word, het minder 'n geneigdheid om die onderneming te verlaat. Personeelomset in ondernemings waar werknemersdeelname gepraktiseer word, sal laer wees as in gevalle waar geen werknemersdeelname in besluitneming toegelaat word nie.

Die voorgenoemde skrywers (1994:203) is die volgende van mening : "One explanation for the strong role of participative decision making in turnover intentions is that today's younger managers (and hourly employees), who have been exposed to the advantages of participative management will actually seek out career opportunities where they can be employed in this type of work culture."

3.16 SAMEVATTING

Daar is tans groot druk op ondernemings in Suid-Afrika om meer winsgewend te raak, om sodoende op 'n kompeterende basis in internasionale markte te kan meeding. Die huidige vyandige aard van ons arbeidsverhoudinge is egter 'n beperkende faktor en daar bestaan 'n groot behoefte om hierdie situasie na 'n meer samewerkende verhouding te verander.

Die nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge wat gedurende 1996 geïmplementeer is, probeer om die voorgaande leemte te vul deur die daarstelling van meganismes waarvolgens verteenwoordigende vakunies werkplekforums in ondernemings tot stand kan bring. Die werkplekforums word dan ook as 'n hulpbron beskou om 'n beter samewerkingsverhouding tussen bestuur en vakunies te vestig. Of hierdie inisiatief van die wet die gewenste uitwerking sal hê, sal net die tyd kan leer.

Werknemersdeelname is 'n belangrike intervensie wat tot bestuur se beskikking is om die effektiwiteit van 'n onderneming te vergroot. Ondernemings wat die volle potensiaal van hulle totale werksmag benut, vaar beter as ondernemings wat oor goeie leiers beskik, maar nie die deelname van hulle werksmag bevorder en gebruik nie. Werknemersdeelname hou egter ook sekere nadele in, aangesien dit gepaardgaan met hoër koste.

Werknemersdeelname kan op 'n verskeidenheid vlakke in die onderneming toegepas word, wat kan wissel van die blote verskaf van inligting tot eie beheer.

Dit is ook moontlik om werknemersdeelname buite die grense van die onderneming te benut.

'n Onderskeid word gemaak tussen direkte en indirekte werknemersdeelname. 'n Verskeidenheid vorms van werknemersdeelname is tot 'n onderneming se beskikking. Werknemersdeelnameprogramme wat veronderstel dat werknemers se deelname as deel van hulle bestaande werk beskou word, soos byvoorbeeld outonome werkspanne, lewer beter resultate as programme buite die werksverband.

Daar is 'n verskil tussen werknemersdeelname en bemagtiging van werknemers. Volle werknemersdeelname sal slegs effektief wees, indien werknemers voldoende bemagtig word. Opleiding speel 'n belangrike rol in werknemersdeelname.

HOOFSTUK 4

GROEPSDINAMIKA

4.1 INLEIDING

Die verskillende vlakke waar deelname in 'n onderneming beoefen kan word, sowel as die verskillende vorms van werknemersdeelname is reeds in hoofstuk drie bespreek (vergelyk veral paragraaf 3.4 en 3.6 in hierdie verband).

Baie van die vorme van werknemersdeelname wat in ondernemingsverband geïmplementeer word om deelname te verseker, is veral ontwikkel om die vyandige verhouding tussen bestuur en werknemers na een van groter samewerking te probeer verander (Cook, 1995:11).

Deelname vind in verskeie vorme plaas, waaronder kwaliteitskringe, veiligheids- en gesondheidskomitees, posverrykingsprogramme, selfgerigte werkspanne en groepsgebaseerde werkstrukture (Anon., 1995:38; Maranto, 1994:57; Cook, 1995:11).

Soos in hoofstuk drie genoem is, vind baie van die werknemersdeelname in 'n onderneming in groepe plaas, en in hierdie verband word ook verskillende tipes groepe geïdentifiseer waarin werknemersdeelname gepraktiseer kan word.

Veral wanneer werknemersdeelname taakgesentreerd is, soos byvoorbeeld in die organisering van werk, het dit 'n meer direkte aard en vind sodanige deelname ook in natuurlike werkgroepe plaas (Anstey, 1990:6). Kyk ook figuur 3.2 in verband hiermee.

Magsgesentreerde werknemersdeelname aan die ander kant, vind op hoër vlakke in die onderneming plaas en is meer indirek van aard, aangesien die meerderheid werknemers in 'n onderneming deur verkose lede verteenwoordig word.

Ook hier vind werknemersdeelname in groepsverband plaas, omdat werknemers- en bestuursverteenwoordigers in groepsverband werknemersdeelname beoefen (Anstey, 1990:6).

Alhoewel die mate waarin werknemers toegelaat word om besluite binne 'n onderneming te beïnvloed, verband hou met die vlak waarop werknemersdeelname geskied (James & Horwitz, 1992:6), wys navorsing ook daarop dat werknemers self in 'n groot mate meer belangstel in werknemersdeelname op laer vlakke, aangesien die impak van sodanige deelname meer sigbaar is, en hulle ook self 'n groter invloed op die proses kan uitoefen.

Die wyse waarop werknemersdeelname op laer vlakke of in natuurlike werkspanne self (taakgesentreerd) geskied, het volgens die navorser ook 'n impak op die beoefening daarvan op hoër vlakke (magsgesentreerd), aangesien bepaalde verhoudinge reeds op die laer vlakke gevestig raak. 'n Verdere rede hiervoor is dat sommige werknemers wat op die laer vlakke betrek word by taakgesentreerde werknemersdeelname, ook by die magsgesentreerde deelname betrek word, omdat hulle as verkose verteenwoordigers hulle lede op hoër vlakke verteenwoordig.

Indien daar dus op die laer vlakke reeds 'n vertrouensverhouding gestig kan word, behoort dit ook tydens die praktisering van werknemersdeelname op hoër vlakke te geld.

Weens die feit dat taakgesentreerde werknemersdeelname veral op laer vlakke hoofsaaklik in groepsverband plaasvind, is 'n grondige kennis van groepe dus van kardinale belang.

Aldus sal daar in hierdie hoofstuk klem gelê word op groepe en groepsprosesse.

Ivancevich en Matteson (1993:287) se model vir groepvorming en -ontwikkeling sal vir hierdie doel as basis gebruik word, ten einde te verseker dat die belangrikste aspekte en eienskappe van groepe wel in hierdie studie aangespreek word (kyk figuur 4.2 vir 'n uiteensetting van sodanige model).

4.2 DEFINISIE VAN GROEPE

Daar bestaan nie in die literatuur 'n algemeen aanvaarde definisie van groepe nie. In plaas hiervan kan 'n omvattende definisie ontwikkel word aan die hand van die begrip wat uit 'n aantal sienings verkry word. Selfs met 'n allesomvattende definisie kan oorvleueling voorkom as gevolg van verskillende interpretasies wat aan so 'n definisie geheg word. Een van die redes hiervoor is dat die wetenskaplikes wat verantwoordelik is vir die ontwerp van die definisies, die begrip groepe vanuit verskillende vakdissiplines benader (Ivancevich & Matteson, 1993:285).

Afhangende dus van die siening wat ten opsigte van groepe gehuldig word, kan 'n aantal definisies geformuleer word. 'n Verskeidenheid hiervan word vervolgens bespreek.

4.2.1 'N GROEP IN TERME VAN PERSEPSIE

Verskeie gedragswetenskaplikes glo daaraan dat 'n groep slegs as sodanig beskou kan word, indien die lede daarvan hulle verwantskap met mekaar kan waarneem. Bales (1950:33) definieer die begrip soos volg : "A small group is defined as any number of persons engaged in interaction with one another in a single face to face meeting or series of such meetings, in which each member receives some impression or perception of each other member distinct enough so that he can either at the time or in late questioning, give some reaction to each of the others as an individual person, even though it may be only to recall that the other was present."

4.2.2 'N GROEP IN TERME VAN ORGANISASIE

Sosioloë beskou groepe primêr met betrekking tot organisatoriese eienskappe. Met hierdie siening as basis kan 'n groep volgens McDavid en Harari (1968:237) soos volg gedefinieer word : "An organized system of two or more individuals who are interrelated so that the system performs some function, has a standard set of role relationships among its members and has a set of norms that regulate the function of the group and each of its members."

4.2.3 'N GROEP IN TERME VAN MOTIVERING

Sommige wetenskaplikes is van mening dat 'n bepaalde groep wat nie daarin slaag om in die betrokke groep se behoeftes te voorsien nie, ook nie lewensvatbaar is nie. Werknemers wat dus nie hulle behoeftes in 'n bepaalde groep kan bevredig nie, sal na 'n ander groep soek wat wel aan hulle behoeftes voldoen. Bass (1960:39) definieer in ooreenstemming met die voorgaande siening 'n groep soos volg : "A collection of individuals whose existence as a collection is rewarding to the individuals."

4.2.4 'N GROEP IN TERME VAN INTERAKSIE EN KOMMUNIKASIE

Volgens sommige wetenskaplikes maak interaksie in die vorm van interafhanklikheid die basis van groepe uit. Die mening van Homans (1950:1) weerspieël hierdie bepaalde siening, naamlik : "We mean by a group a number of persons who communicate with one another often over a span of time, and who are few enough so that each person is able to communicate with all the others, not at secondhand, through other people, but face to face."

Al vier die bogenoemde beskouings is belangrik, aangesien dit telkens sekere sleuteleienskappe van groepe aandui.

Ivancevich en Matteson (1993:286) definieer 'n groep as die volgende, naamlik :
 "Two or more employees who interact with each other in such a manner that the behaviour and/or performance of a member is influenced by the behaviour and/or performance of other members." Hierdie twee skrywers (1993:286) wys ook verder daarop dat indien 'n groep in 'n onderneming voorkom, die lede daarvan op die volgende wyse sal funksioneer :

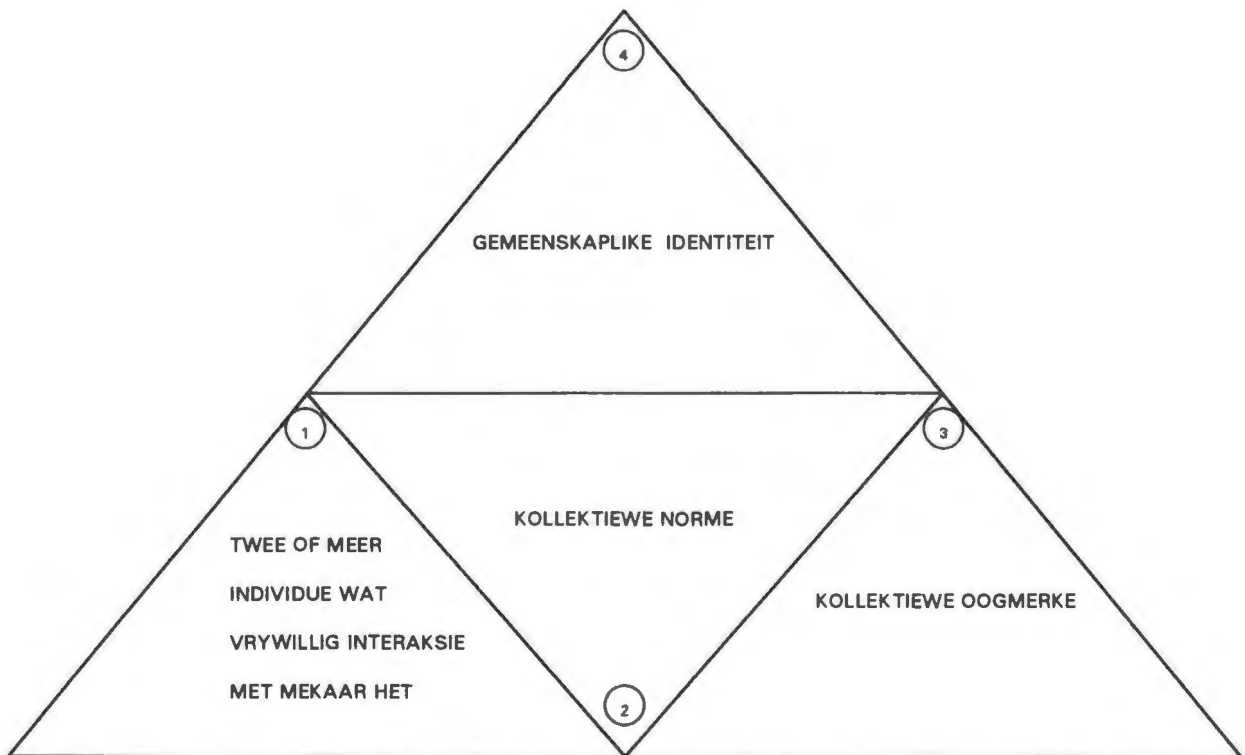
- * gemotiveer word om te behoort;
- * die groep ervaar as 'n eenheid van mense wat met mekaar in interaksie is;
- * wisselende bydraes ten opsigte van byvoorbeeld tyd en energie, tot die groep maak; en
- * ooreenkomste sluit, maar ook verskille ervaar deur middel van verskeie vorms van interaksie.

'n Sielkundige groep word soos volg deur Schein (1980:145) gedefinieer : "Any number of people who (1) interact with one another, (2) are psychologically aware of one another, and (3) perceive themselves to be a group."

In terme van hierdie definisie word die grootte van 'n groep dus beperk deur die moontlikheid van wederkerige interaksie, sowel as die wederkerige bewustheid van groeplede van mekaar. 'n Groep individue op 'n straathoek wat besig is om 'n gebeurtenis te aanskou, is dus nie ingevolge die bogenoemde definisie 'n groep nie. Alhoewel die persone moontlik bewus is van mekaar, vind daar nie interaksie tussen al die groeplede plaas nie. Die persone se persepsie is ook nie noodwendig dat hulle 'n groep vorm nie.

Kreitner en Kinicki (1995:236) definieer 'n groep op die volgende wyse, naamlik :
 "Two or more freely interacting individuals who share collective norms and goals and have a common identity." Figuur 4.1 illustreer hoe die vier kriteria in hierdie definisie met mekaar kombineer om 'n konseptuele geheel te vorm.

Figuur 4.1 Die vier sosiologiese kriteria van 'n groep

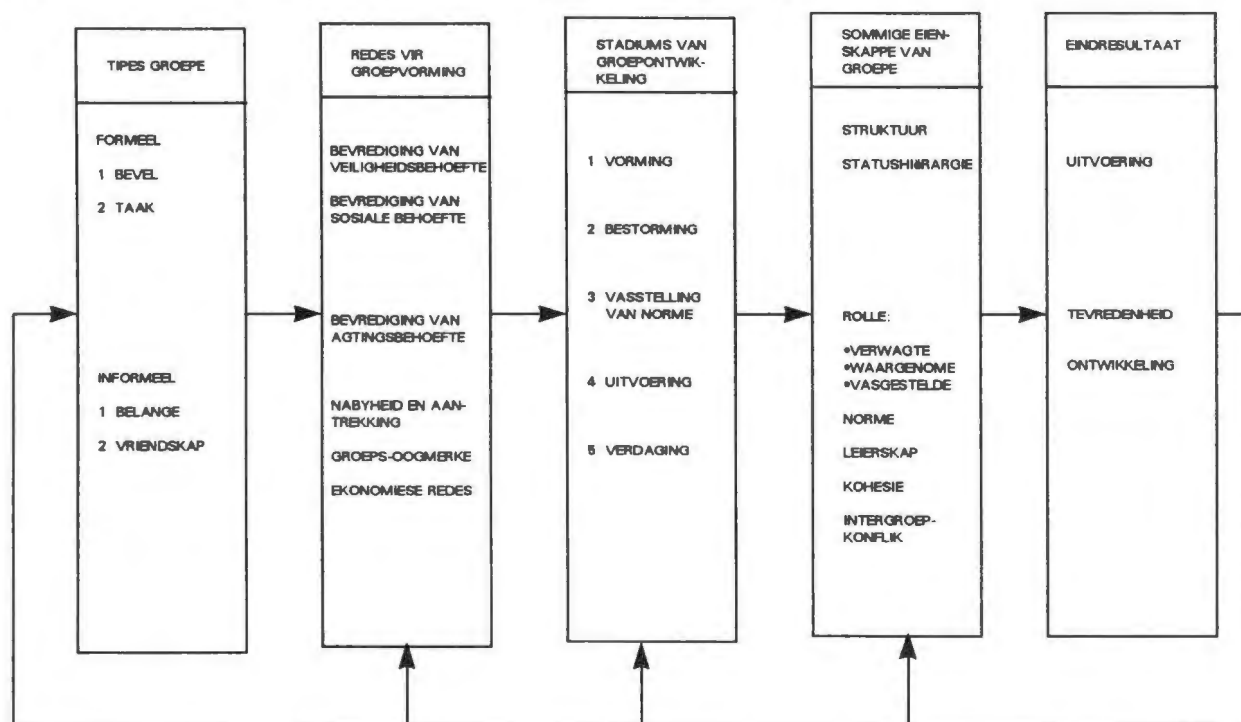


Bron : Kreitner en Kinicki (1995:236)

4.3 'N GEÏNTEGREERDE MODEL VIR GROEPVORMING EN -ONTWIKKELING

Alhoewel groepe van mekaar verskil dáár elke groep oor sy eie, unieke eienskappe en dinamika beskik, is groepe geneig om ten opsigte van 'n aantal belangrike aspekte dieselfde evolusionêre ontwikkelingspatrone te openbaar.

Ivancevich en Matteson (1993:287) verskaf 'n geïntegreerde model vir groeppvorming en -ontwikkeling wat as 'n nuttige raamwerk vir die ontleding en bespreking van groepe gebruik kan word. Hierdie model word skematies in figuur 4.2 uiteengesit.

Figuur 4.2 'n Model vir groepvorming en -ontwikkeling

Bron : Ivancevich en Matteson (1993:287)

4.4 Tipes Groepe in 'n Onderneming

'n Aantal van die onderskeie groepsoorte wat in 'n onderneming kan voorkom, word vervolgens bespreek.

4.4.1 FORMELE GROEPE

Formele groepe is volgens Schein (1980:146) daardie groepe in 'n onderneming wat doelbewus deur bestuur tot stand gebring word om spesifieke take wat verband hou met die onderneming se missie te verrig. Afhangende van die voortsetting daarvan, kan formele groepe in twee kategorieë verdeel word, naamlik permanente en tydelike formele groepe. Permanente formele groepe veronderstel liggame soos die onderneming se topbestuurspan, werkseenhede in die onderskeie departemente van die onderneming, stafgroepe wat gespesialiseerde dienste vir die onderneming lewer, sowel as komitees wat op 'n permanente basis aangestel is.

Tydlike formele groepe verwys na groepe soos komitees en taakspanne wat vir 'n spesifieke doel aangestel is, maar weer na afhandeling van 'n taak ontbind. 'n Voorbeeld hiervan is 'n taakspan wat in die onderneming aangestel word om salarisvergelykings met ander ondernemings te doen. Sodra die taak afgehandel is, ontbind die groep. Die ontbinding van 'n groep lei nie noodwendig daartoe dat die lede waaruit die groep saamgestel was die onderneming sal verlaat nie, aangesien die lede hulle ander werksaamhede voortsit. Tydlike formele groepe kan vir lang periodes bestaan. Wat hierdie groepe tydelik maak, is dat dit as sodanig deur die onderneming gedefinieer word. Die lede van hierdie groep is dus bewus daarvan dat die voortbestaan daarvan slegs tydelik van aard is.

Skrywers in die literatuur fokus veral hulle werk op daardie formele werksgroepe in die onderneming wat aan die basis van die hiërargiese organisasiestruktuur gesetel is. Hierdie groepe word normaalweg as verskillende eenhede in die onderneming se struktuur aangedui en bestaan uit 'n aantal werknemers en 'n toesighouer. Miner (1992:176) noem dit dat die aantal lede waaruit hierdie groepe saamgestel is, in sommige gevalle die optimum grootte van groepe (tussen 20 en 25) oorskry. Waar dit die geval is, vind daar normaalweg 'n informele onderverdeling in kleiner groepe binne die groter verband plaas, met of sonder die onderneming se goedkeuring.

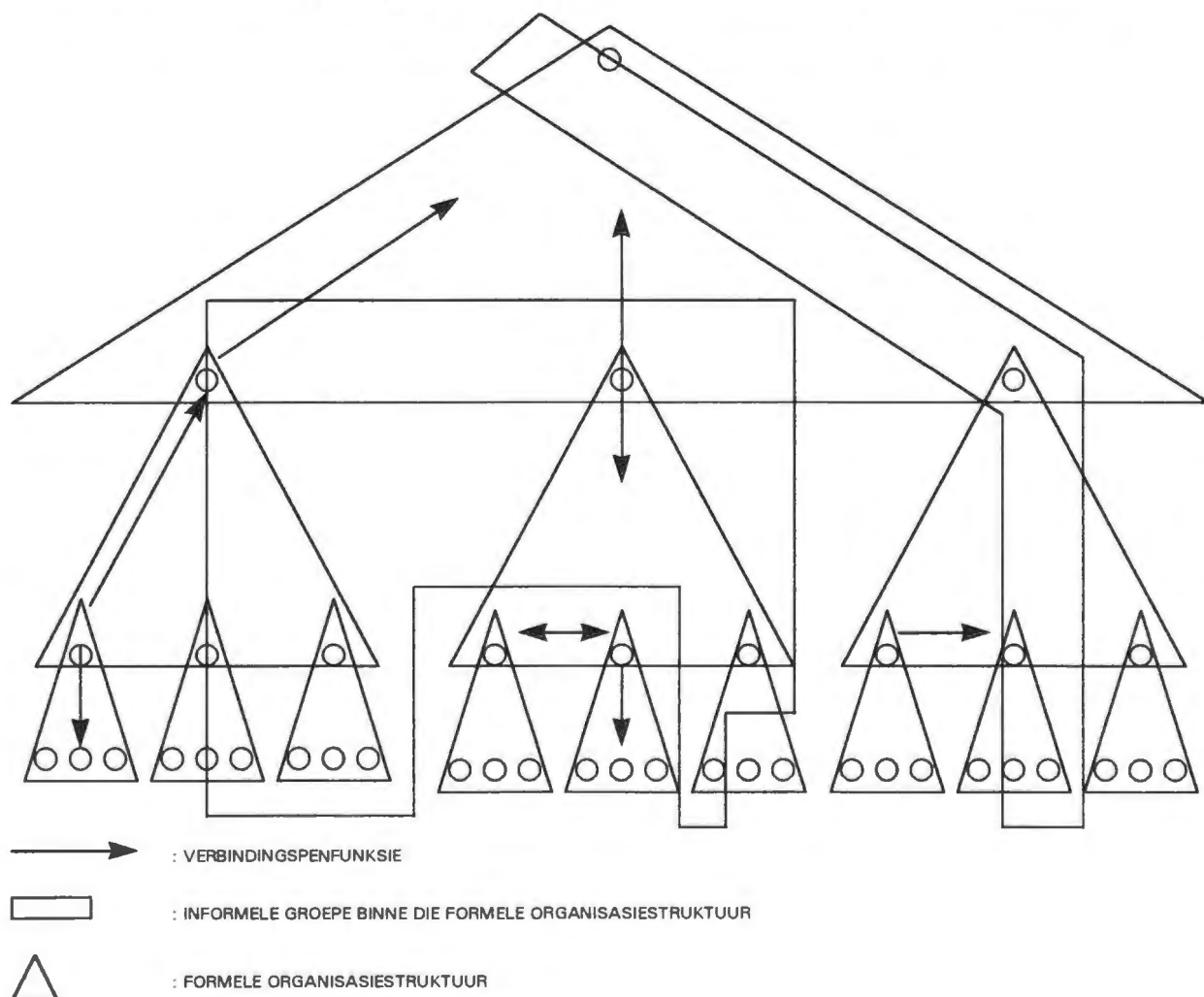
Ivancevich en Matteson (1993:288) onderskei tussen twee tipes formele groepe, naamlik bevels- en taakgroepe. 'n Bevelsgroep verwys na die werkgroep wat uit 'n aantal ondergeskiktes en 'n toesighouer bestaan. Daar is 'n gesagsverwantskap teenwoordig tussen die toesighouer en sy ondergeskiktes. Taakgroepe verwys na 'n aantal werknemers wat saamwerk om 'n bepaalde projek te voltooi.

4.4.2 INFORMELE GROEPE IN ONDERNEMINGS

Schermerhorn *et al.* (1991:222) definieer informele groepe in 'n onderneming as daardie groepe wat nieamptelik tot stand kom. Die verskil tussen 'n formele en 'n informele groep is dus dat informele groepe spontaan ontstaan.

Schermerhorn *et al.* (1991:222) verduidelik die bestaan van informele groepe aan die hand van Likert se verbindingspenmodel wat hieronder in figuur 4.3 weergegee word (kyk ook paragraaf 2.15 in hierdie verband).

Figuur 4.3 Informele groepe en Likert se verbindingspenmodel van ondernemings



Bron : Schermerhorn *et al.* (1991:222)

Schermerhorn *et al.* (1991:223) wys op 'n minimum van twee redes waarom informele groepe in ondernemings voorkom. Ten eerste help dit werknemers om hulle werk afgehandel te kry. Informele groepe bied 'n netwerk van interpersoonlike verhoudings met die ingeboude potensiaal om die werkspoed te verhoog.

Tweedens voorsien informele groepe in die behoeftes van individue wat dikwels nie in formele groepe moontlik is nie. Veral sosiale, sekuriteits- en affiliasie-behoeftes word deur middel van informele groepe aangespreek.

Volgens Schein (1980:148) kom drie tipes informele groepe in ondernemings voor, naamlik :

- * 'n horisontale kliek wat bestaan uit werknemers wat op dieselfde vlak in 'n onderneming is;
- * 'n vertikale kliek wat bestaan uit 'n aantal werknemers uit 'n verskeidenheid vlakke, naamlik werknemers, toesighouers en bestuur in dieselfde departement; en
- * 'n gemengde kliek wat bestaan uit werknemers van verskeie vlakke oor departementele grense heen.

4.5 VORDELE EN NADELE VAN INFORMELE GROEPE IN 'N ONDERNEMING

Stoner en Wankel (1986:474) identifiseer die volgende voordele en nadele verbonde aan informele groepe in 'n onderneming.

4.5.1 VORDELE VERBONDE AAN INFORMELE GROEPE

Die skrywers toon dat informele groepe veral vier funksies vervul en dit word hierna uiteengesit.

- * Dit verseker dat gemeenskaplike, sosiale en kulturele waardes bly voortbestaan. Dit is waarskynlik dat lede van dieselfde informele groep dieselfde norme en waardes sal handhaaf. Hierdie norme en waardes rig die groeplede se gedrag in hulle daaglikse interaksie met mekaar, wat op sigself ook daartoe lei dat eersgenoemde verder onder groeplede versterk word.

- * Dit verskaf sosiale satisfaksie, status en sekuriteit. Veral in 'n groot onderneming kan die gevoel onder werknemers ontstaan dat hulle oor geen identiteit beskik nie. In die informele groepe is groeplede egter vriende wat selfs ná werk sosiaal kan verkeer.
- * In hierdie verband bevredig die informele groep die menslike behoefte na vriendskap en ondersteuning. Informele groepe erken individualiteit.
- * Dit help lede om te kommunikeer. Ten einde op hoogte te bly van aangeleenthede wat informele groepe raak, ontwikkel sodanige groepe hulle eie unieke kommunikasiekanale wat addisioneel tot die formele kommunikasiekanaal van die onderneming bestaan. Hierdie kommunikasiekanale is somtyds so effektief dat bestuur self hiervan gebruik maak om belangrike inligting te kommunikeer.
- * Dit help lede daarvan om probleme op te los. Probleme en besorgdhede van groeplede kan deur die groep self hanteer word.

4.5.2 NADELE VAN INFORMELE GROEPE

Elk van die bogenoemde voordele wat Stoner en Wankel (1986:474) identifiseer, kan ook negatiewe aspekte inhou wat vervolgens kortliks bespreek word.

- * **Konformiteit.** Informele groepe dien as verwysingsgroepe wat lede aanmoedig om te konformeer. Sodanige konformering is slegs tot op 'n stadium aanvaarbaar, aangesien 'n oormaat hiervan kan veroorsaak dat groeplede huiwerig is om nuwe, kreatiewe benaderings vir die oplossing van werksprobleme te ondersoek, omdat hulle sodoende moontlik die groep se goedkeuring kan verloor. In sodanige geval ly die onderneming daaronder, aangesien inisiatief en innovering as gevolg hiervan onderdruk word.
- * **Konflik.** Sosiale satisfaksie van groeplede kan in konflik met bestuur se belange wees. 'n Voorbeeld hiervan is wanneer die informele groep hulle teepouse verleng om sosiale behoeftes te bevredig, wat in konflik is met bestuur se oogmerk van hoër produktiwiteit.

- * **Gerugte.** Informele groepe kan hulle kommunikasienetwerke benut om verkeerde gerugte in die onderneming te versprei, wat voorts tot nadeel van die onderneming kan strek.
- * **Weerstand teen verandering.** Weens die gemeenskaplike waardes van die groep, kan verandering wat die onderneming wil inisieer, maar wat indruis teen hierdie waardes, moeilik deur die informele groep aanvaar word.

4.6 DIE DINAMIKA VAN GROEPVORMING

Waarom vorm individue groepe? Ten einde hierdie vraag te probeer beantwoord het wetenskaplikes deur die eeue heen teorieë hieroor geformuleer. Luthans (1992:347) verskaf vier verskillende teorieë wat die rede vir groeppvorming of affiliasie probeer verklaar. Hierdie teorieë word vervolgens bespreek.

4.6.1 NABYHEIDSTEORIE VIR GROEPVORMING (PROPINQUITY)

In terme van hierdie teorie sal individue weens ruimtelike of geografiese nabyheid met mekaar affilieer. Hiervolgens sal studente wat byvoorbeeld langs mekaar in 'n klaskamer sit, eerder geneig wees om 'n groep te vorm, as individue in teenoorgestelde kante van die vertrek. In 'n onderneming sal werknemers wat in dieselfde area, aanleg of kantoor werksaam is, eerder 'n groep vorm, as die werknemers wat geografies ver van mekaar verwyder is.

4.6.2 TEORIE VIR GROEPVORMING RAKENDE AKTIWITEITE, INTERAKSIES EN SENTIMENTE (GEVOEL)

Volgens hierdie teorie hou die drie elemente (aktiwiteite, interaksies en sentimente) verband met mekaar. Hoe meer aktiwiteite deur persone gedeel word, hoe meer is die aantal interaksies en hoe sterker die persone se sentimente teenoor mekaar.

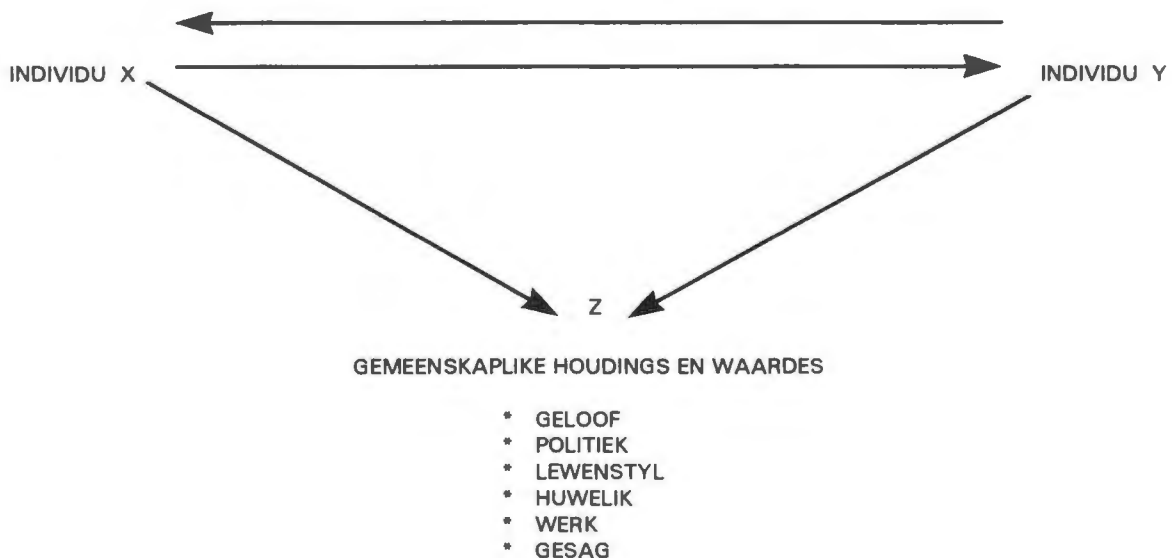
Sentimente verwys in hierdie verband na die mate waarin die ander persone met wie die interaksie as gevolg van die aktiwiteit plaasvind, aanvaarbaar is of nie.

Hoe meer die aantal interaksies tussen persone is, hoe 'n groter mate van gedeelde aktiwiteite en sentimente sal daar voorkom. Asook, hoe meer mense van mekaar hou, hoe hoër die frekwensie van gedeelde aktiwiteite en interaksies. Die belangrikste element van hierdie teorie behels die interaksie wat tussen persone plaasvind.

4.6.3 DIE BALANSTEORIE VIR GROEPVORMING

Volgens hierdie teorie is aangetrokkenheid tussen persone gesetel in dieselfde houdings wat gehandhaaf word ten opsigte van relevante, gemeenskaplike voorwerpe en oogmerke. Hierdie teorie word skematies in figuur 4.4 uiteengesit.

Figuur 4.4 Die balansteorie vir groepvorming



Bron : Luthans (1992:348)

Beide nabyheid en interaksie speel 'n belangrike rol in die balansteorie.

Ingevolge die balanstorie soos in figuur 4.4 weergegee word, sal persoon X interaksie met persoon Y hê en 'n verhouding aanknoop met die persoon of 'n groep stig, weens die feit dat daar gemeenskaplike houdings en waardes (Z) is wat deur hierdie twee persone met mekaar gedeel word. Sodra die verhouding bestaan, sal die deelnemers poog om 'n simmetriese balans tussen die aantrekkingskrag en die gemeenskaplike houdings te handhaaf. Indien 'n wanbalans ontstaan, probeer die partye om die balans te herstel. As die partye nie daarin slaag om die balans te herstel nie, sal die verhouding verbreek word.

4.6.4 RUILINGTEORIE VIR GROEPVORMING

Hierdie teorie is gebaseer op die beloning - koste - uitkoms van interaksie. 'n Positiewe vlak (beloning groter as koste) moet heers alvorens aantrekking of affiliasie sal plaasvind. Belonings bevredig behoeftes, terwyl koste tot angs, frustrasie, verleentheid en uitputting lei. Nabyheid, interaksie en gemeenskaplike houdings speel elk 'n belangrike rol in die ruilteorie.

Robbins (1994:89) noem dit dat individue om die volgende ses redes by groepe aansluit, naamlik :

- * **Sekuriteit.** Deur by 'n groep aan te sluit, verminder die onsekerheid wat by individue bestaan wanneer hulle op sigself moet optree. Hierdie rede verklaar onder andere waarom werknemers by vakunies aansluit.
- * **Status.** Om 'n lid te wees van 'n groep wat deur ander as belangrik ervaar word, voorsien erkenning en status aan individuele lede van die groep.
- * **Selfbeeld.** Hierdie aspek kan beter deur middel van die volgende aanhaling van Robbins (1994:89) verduidelik word : "Before I was asked to pledge Phi Omega CHI, I felt like a nobody. Being in a fraternity makes me feel much more important."

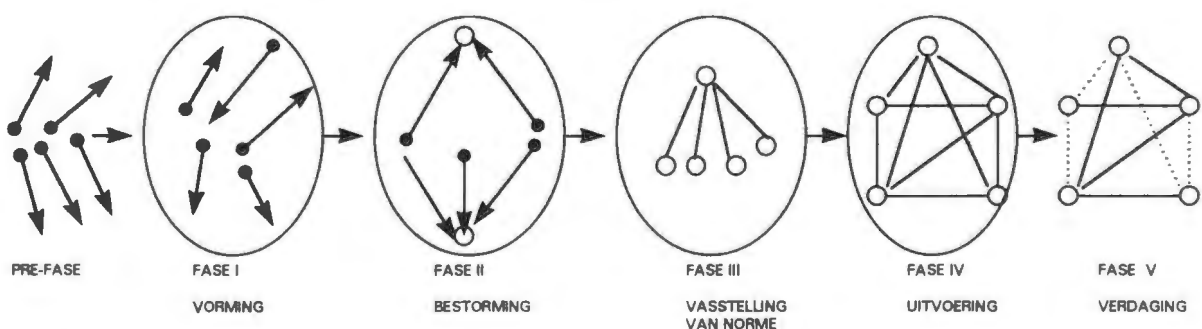
- * **Affiliësie.** Individue geniet gereelde interaksie as gevolg van groeplidmaatskap. Selfs in gevalle waar werknemers finansiëel onafhanklik raak, sal sommige nie van hulle werk bedank nie, aangesien hulle dan die affiliasie wat hulle met ander gehad het, verbeur.
- * **Mag.** Individue wat saamstaan besit oor meer mag as enkelinge.
- * **Oogmerkberëiking.** Sommige oogmerke word makliker deur 'n groep, as deur 'n individu op sigself bereik.

4.7 DIE GROEPONTWIKKELINGSPROSES

4.7.1 Die vyf-fasemodel vir groepontwikkeling

Volgens hierdie model vir groeppvorming en -ontwikkeling (kyk figuur 4.2) gaan groepe deur vyf opeenvolgende fases van ontwikkeling (Robbins, 1996:296). Hierdie stadiums van ontwikkeling word skematies in figuur 4.5 voorgestel, en word hierna kortliks bespreek.

Figuur 4.5 Die stadiums van groepontwikkeling



Bron : Robbins (1996:296)

- * **Fase 1: Vorming.** Hierdie fase word gekenmerk deur 'n hoë mate van onsekerheid oor die groep se oogmerke, struktuur en leierskap. Lede van die groep is tydens hierdie fase besig om te toets watter gedrag aanvaarbaar is. Hierdie fase is voltooi, wanneer individuele lede hulself as groeplede beskou.
- * **Fase 2: Bestorming.** Hierdie fase word gekenmerk deur intra-groepkonflik. Lede aanvaar die bestaan van die groep. Hulle toon egter in hierdie stadium weerstand teen die beperking wat die groep op individualiteit plaas. Daar is verder konflik oor wie in beheer van die groep gaan wees. Wanneer hierdie stadium voltooi is, bestaan daar 'n relatiewe duidelike hiërargie van leierskap in die groep.
- * **Fase 3: Vastelling van norme.** In hierdie fase ontwikkel nabye verhoudings tussen groeplede, en die groep begin om 'n kohesie te demonstreer. Daar bestaan nou 'n sterk gevoel van groepsidentiteit en kameraadskap. Hierdie fase is voltooi wanneer gemeenskaplike verwagtinge bestaan rakende die gedrag wat vereis word.
- * **Fase 4: Uitvoering.** Die groep se struktuur is op hierdie stadium ten volle funksioneel en aanvaar. Almal se energie word nou op die uitvoering van die taak gefokus. Vir permanente werkgroepe vorm hierdie die laaste fase van hulle groepontwikkeling.
- * **Fase 5: Verdaging.** 'n Groep wat saamgestel is om 'n taak te voltooi en wat na voltooiing ontbind, gaan ook deur 'n ontbindingstadium. Groeplede se gevoel en houdings verskil op hierdie stadium. Sommige onthou die goeie taak wat uitgevoer is, terwyl ander hartseer is omdat die groep ontbind.

Robbins (1996:297) waarsku egter teen drie tekortkominge van die voorgaande model. Ten eerste maak interpreteerdes van bogenoemde vyf-fase-ontwikkelingsmodel verkeerdelik die aanname dat groepe meer effektief raak, soos hulle deur die verskillende fases van ontwikkeling beweeg. Alhoewel hierdie aanname oor die algemeen waar mag wees, is die effektiwiteit van groepe meer kompleks van aard as wat hierdie model voor voorsiening maak.

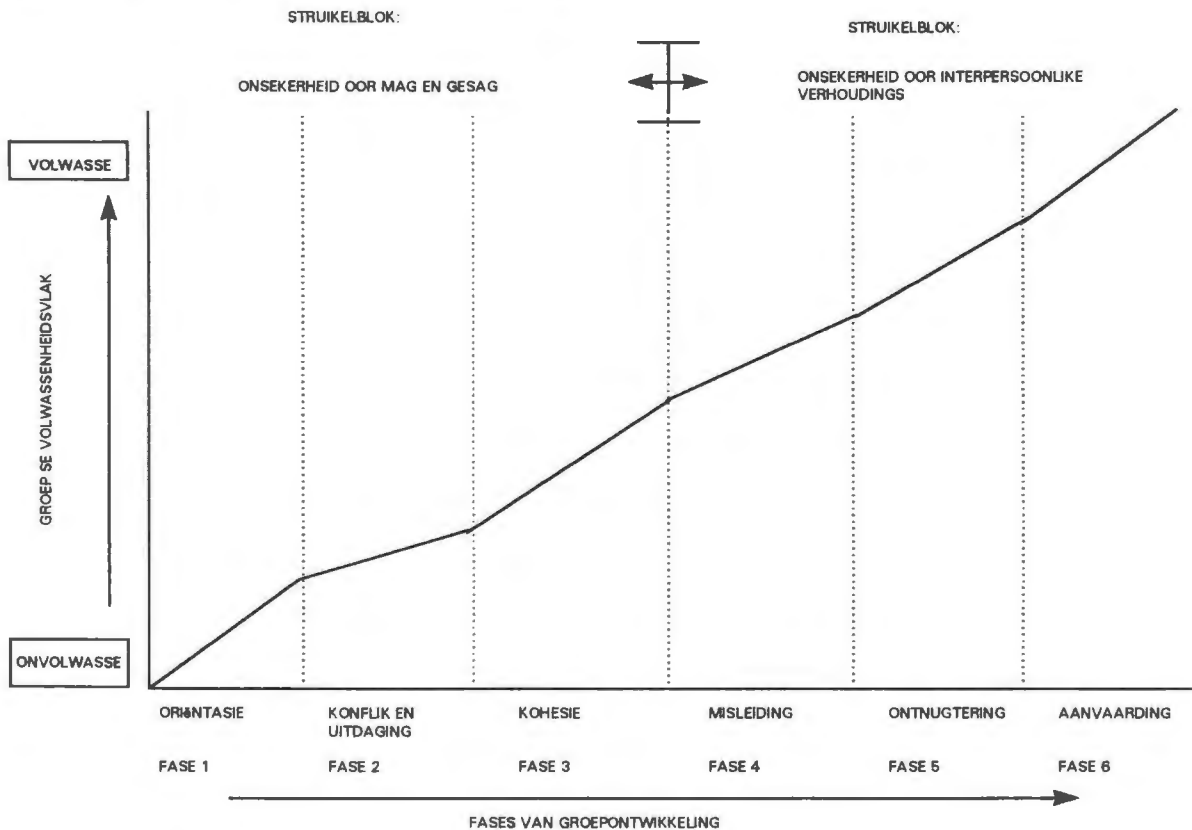
Hoë vlakke van konflik lei byvoorbeeld in sommige gevalle tot beter effektiwiteit en daarom kan groepe wat in fase 2 verkeer, baie meer effektief wees as 'n groep wat reeds in fase 4 verkeer of reeds daarverby is.

Tweedens beweeg groepe nie noodwendig outomaties van een fase van ontwikkeling na 'n volgende nie. Sommige groepe kan gelyktydig in verskeie fases van ontwikkeling verkeer.

Derdens ignoreer die model die impak van die organisatoriese konteks waarbinne groepe funksioneer, en het dus beperkings ten opsigte van werksverwante gedrag. As 'n voorbeeld hiervan sal drie verskillende vlieëniers wat nog nooit voorheen saamgewerk het nie, en nou skielik saam moet vlieg binne tien minute 'n baie effektiewe span wees, op grond van die organisatoriese riglyne wat reeds bestaan en die take wat duidelik gedefinieer is.

4.7.2 JEWELL EN REITZ SE SESFASEGROEP-ONTWIKKELINGSMODEL

Jewell en Reitz (1981:20) is van mening dat groepontwikkeling in ses fases geskied, en verduidelik hierdie verskillende fases aan die hand van die model in figuur 4.6 uiteengesit.

Figuur 4.6 Fases van groeipontwikkeling

Bron : Jewell en Reitz (1981:20)

Die elemente van hierdie ontwikkelingsmodel word begripsonthelwe kortliks bespreek.

- * **Fase 1: Oriëntasie.** Gedurende hierdie fase is groeplede geneig om onseker en angstig te voel oor aspekte, soos byvoorbeeld hulle rolle, wie in beheer is en wat die groep se oogmerke is. Wedersydse vertroue is laag en groeplede geneig om terug te hou, ten einde waar te neem wie beheer neem en hoe. Indien die formele leier (byvoorbeeld die toesighouer) nie sy gesag toon en leiding verskaf nie, sal 'n leier in die groep na vore kom om die groep se behoefte aan rigting en leierskap aan te raak.

- * **Fase 2: Konflik en uitdaging.** Groeplede toets mekaar tydens hierdie fase. Die leier se beleid en aannames word ook bevraagteken, en groeplede probeer bepaal hoe hulle in die magstruktuur gaan inpas. Subgroepe neem vorm aan en subtiële vorms van rebellie vind plaas.
- * **Fase 3: Kohesie.** Groepe beweeg normaalweg deur fase 2 met behulp van 'n gerespekteerde groeplid se insette en fasilitering, waartydens groeplede gedaag word om die magspel te voltooi, sodat die groep rigting kan kry en in staat raak om sy oogmerke te bereik. Vrae oor gesag en mag word redelik vinnig in hierdie fase deur middel van gesprekvoering en feitlike besprekings afgehandel. 'n Hernieuëde gevoel van spangenes ontstaan, omdat groeplede 'n gevoel ervaar dat roluitklaring gedoen is.
- * **Fase 4: Misleiding.** Die afhandeling van dispute oor gesag en mag laat 'n gevoel van verligting by lede, aangesien hulle ervaar dat hulle nou deur die ergste is. Ongelukkig bou druk op, aangesien individue ten koste van harmonie in die groep hulle besorgdhede onderdruk. 'n Hoë mate van deelname vind tydens hierdie fase plaas.
- * **Fase 5: Ontnugtering.** Die onrealistiese klimaat van harmonie wat gedurende fase 4 geheers het, begin verbroekel weens die feit dat sekere lede van die groep daarop begin wys dat die groep nie sy volle potensiaal benut nie. Konflik kan tussen subgroepe begin ontstaan oor die vraag of individue hulle ware swak en sterk eienskappe moet openbaar. Daar vind 'n daling in groepskohesie plaas, wat aangehelp word deur verhoogde afwesigheid en kritiese opmerkings.
- * **Fase 6: Aanvaarding.** Die struikelblok wat tussen fases 4 en 5 oorkom moet word, is in wese dieselfde as dié tussen fases 2 en 3. In hierdie verband speel 'n invloedryke groeplid weer 'n belangrike oortuigingsrol om medegroeplede uit te daag en terug te bring na die werklikheid.

Hierdie oefening lei tot groter begrip en aanvaarding deur die groep as geheel. Jewell en Reitz (1981:19) beskryf die fase soos volg : "As a result of overcoming this final obstacle, the group structure can become feasible and adjust to fit the requirements of the situation without causing problems for the members. Influence can shift depending on who has the particular expertise or skills required for the group task or activity. Subgroups can work on special problems or sub-problems without posing threats to the authority or cohesiveness of the rest of the group."

Let veral op die struikelblokke wat gedurende die ontwikkeling deur groeplede oorkom moet word. In die eerste drie fases is dit die onsekerheid oor mag en gesag wat aangepak moet word, terwyl die onsekerheid oor interpersoonlike verhoudings tydens die laaste drie fases in oënskyn geneem moet word.

Weens die ooreenkoms van hierdie model met die vyf-fase-ontwikkelingsmodel (kyk figuur 4.5) is dieselfde kritiek deur Robbins (1996:297) wat in paragraaf 4.7.1 bespreek is, ook volgens die navorser op Jewell en Reitz se model vir groeipontwikkeling (kyk figuur 4.6) van toepassing.

Alhoewel groeipontwikkeling 'n dinamiese proses is en groepe moontlik tydens sekere stadiums van hulle ontwikkeling meer effektief as op ander stadiums is, wys Miner (1992:181) daarop dat volwasse groepe die volgende kenmerke openbaar:

- * Lede van die groep is bewus van mekaar se bates en verantwoordelikhede met betrekking tot die uitvoering van die groeptaak.
- * Lede aanvaar hierdie individuele verskille as 'n gegewe, en klassifiseer dit nie as óf goed óf sleg nie.
- * Lede erken en aanvaar die gesagspatrone, status en interpersoonlike verhoudings wat gevestig is.
- * Lede maak groeibesluite op 'n rasionele wyse, en minderheidsgroepe of individue word die geleentheid gebied om hulle insette te lewer.

- * Lede is bewus daarvan hoe die groep funksioneer en hoe hulle hierby inpas.
- * Konflik is teenwoordig, maar fokus op substantiewe aspekte rakende die bereiking van oogmerke, en nie op emosionele aspekte en groepsprosesse nie.

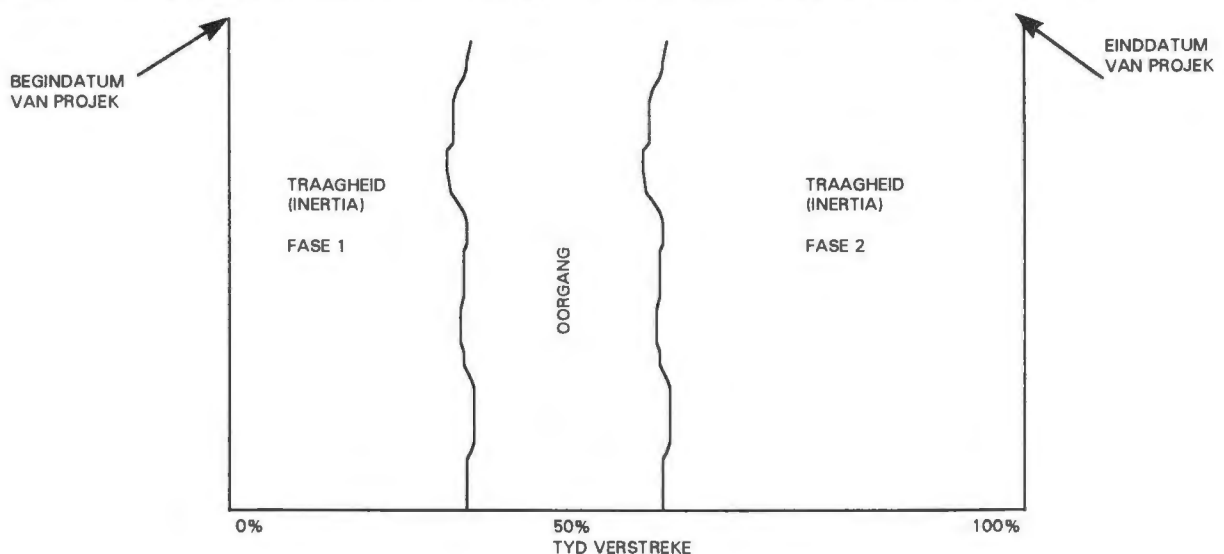
Sodra volwassenheid van hierdie aard bereik is, kan die groep voortgaan met die taak en hoogs produktief wees, sonder om onnodige energie aan die interne dinamika van die groepsproses te wy.

4.7.3 DIE GEPUNKTUEERDE EWEWIGSMODEL

Gordon (1993:184) wys op interessante nuwe denke in die wetenskap oor groeipontwikkeling wat meer op radikale regstellings in groepe fokus, eerder as om die klem op deurlopende ontwikkeling te plaas.

Een van hierdie modelle is die gepunktueerde ewewigsmodel wat in figuur 4.7 weergegee word.

Figuur 4.7 Die gepunktueerde ewewigsmodel (Punctuated Equilibrium Model)



Bron : Gordon (1993:184)

Hierdie model is gebaseer op die bestudering van taakspanne. Die model bevraagteken die ontwikkeling van groepe in 'n aantal fases. Volgens die navorsing waaruit hierdie model ontwikkel is, begin elke groep met 'n unieke benadering ten opsigte van sy taak wat in die eerste vergadering van die taakspan vasgestel word. Dit sluit die gedrag en inhoud wat die eerste fase domineer in. Fase een duur voort totdat die helfte van die tyd wat vir die projek toegelaat word, verstreke is (ongeveer die duur van die periode). Tydens hierdie halfpad-periode vind daar 'n groot oorgang plaas wat behels dat die groep die ou gedragsspatrone wat gegeld het, laat vaar in ruil vir nuwe gedragsspatrone. 'n Tweede periode van traagheid begin, waartydens die groep die planne wat in die oorgangsperiode gemaak is, implementeer.

4.8 SOMMIGE EIENSKAPPE VAN GROEPE

Soos groepe deur die verskillende ontwikkelingsfases beweeg, vertoon hulle sekere unieke eienskappe. Ten einde groepe beter te verstaan, is dit nodig om bewus te wees van hierdie algemene eienskappe daarvan. Ivancevich en Matteson (1992:293) identifiseer die volgende algemene eienskappe van groepe, naamlik :

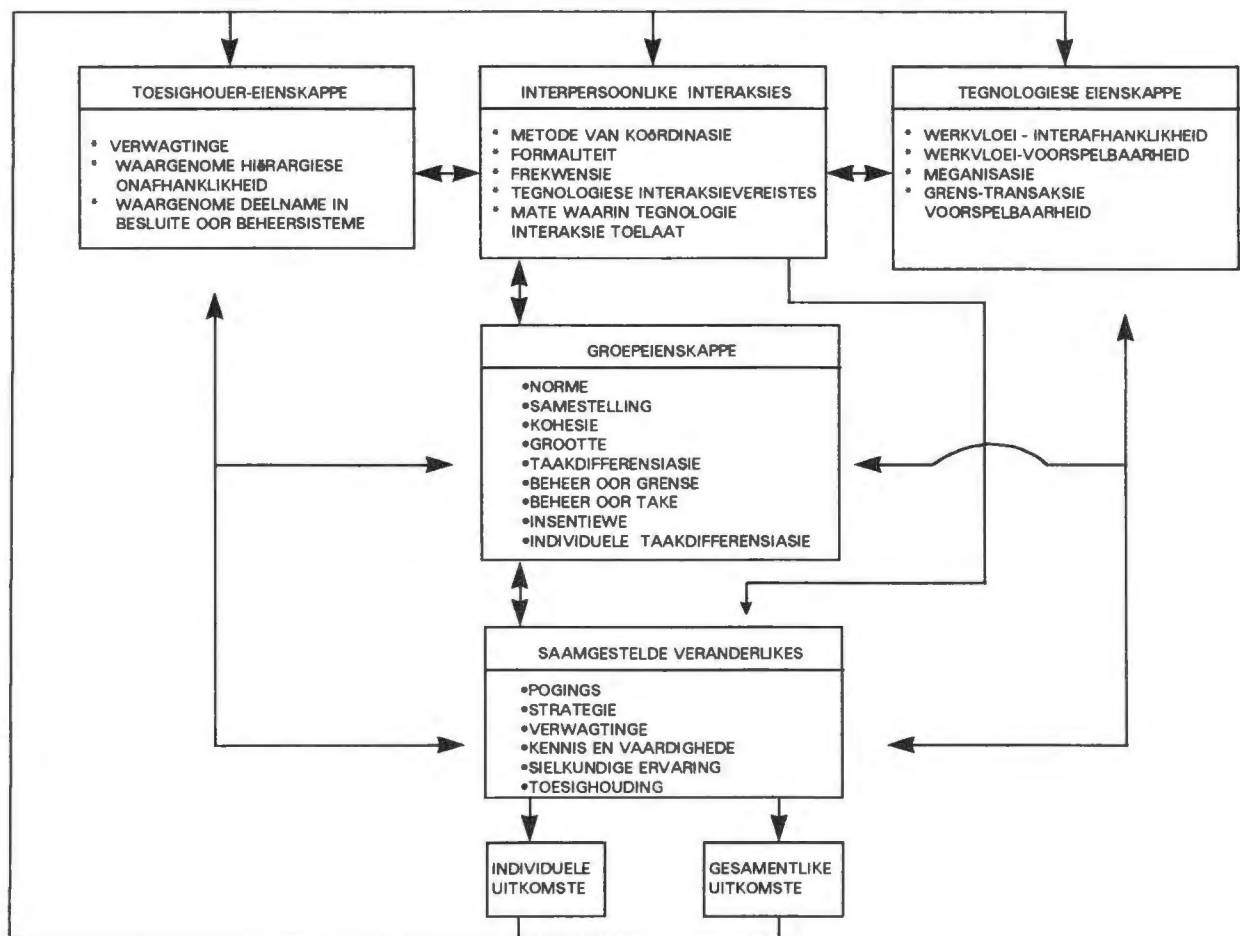
- * Struktuur.
- * Statushiërargie.
- * Rolle.
- * Norme.
- * Leierskap.
- * Kohesie.
- * Konflik.

'n Groep se eienskappe moet egter nie in isolasie beskou word nie. Cummings (1981:251) beklemtoon die impak wat eienskappe van die toesighouer en tegnologie op dié van die groep kan uitoefen.

Verskeie eienskappe van toesighouers, tegnologie en groepe is in interaksie met mekaar, wat lei tot individuele en kollektiewe uitkomst. Hierdie uitkomst kan op sigself ook 'n impak op die oorspronklike eienskappe hê.

Cummings (1981:251) se benadering oor die impak wat die wisselwerking op die eienskappe van groepe kan hê, word skematies in figuur 4.8 voorgestel.

Figuur 4.8 Die vloeï van groepsprosesse en -aksie



Bron : Cummings (1981:251)

4.8.1 GROEPSTRUKTUUR

Binne elke groep ontwikkel daar met tydsverloop 'n unieke struktuur waarvolgens groeplede onderskei word op die basis van faktore soos kundigheid, ervaring, aggressie, mag en status. Ivancevich en Matteson (1993:294) spreek hulle soos volg oor die saak uit : "Each member occupies a position in the group; and the pattern of relationships among the positions constitutes a group structure. Most groups have some type of status differences among positions such that the group structure is hierarchical."

Die groep se struktuur verwys volgens Shani en Lau (1996:M10-8) na die volgende : "Certain psychologically shared properties of the group that result from both formal and informal interactions of its members. Structural elements that influence group performance can be divided into two categories: the formal and the informal. Formal structural elements are those that are imposed by the organization, most importantly the design of the group's tasks. Informal elements are those that develop out of the group's operation."

Die voorgaande skrywers (1996:M10-8) identifiseer die volgende drie eienskappe van 'n groep se struktuur, naamlik :

- * **Verbintenis.** Die mate waarin groeplede hulself met mekaar se oogmerke kan identifiseer.
- * **Vertikale differensiasie.** Die aantal verskillende vlakke van die onderneming se hiërargie wat in die groep verteenwoordig word.
- * **Horisontale differensiasie.** Die aantal verskillende werksareas wat in die groep verteenwoordig word.

'n Groep se struktuur word deur Forsyth (1990:110) soos volg na verwys, te wete :
 "The underlying pattern of stable relationships among the group members." Die struktuur kan volgens Forsyth (1990:110) aan die hand van vier sleutelstruktuur-komponente ontleed word, naamlik rolle, gesag, kommunikasie en aantrekking.

Die struktuur van 'n individuele groep word volgens Wheelan (1994:25) beïnvloed deur die omgewing waarbinne die groep funksioneer. Hierdie skrywer (1994:44) beskryf 'n groepstruktuur as "relationships among the different aspects and parts of the group. These aspects and parts include ways to organize and manage goals and tasks, communication, status and roles, leadership and power, conformity and deviation, cohesion and conflict. The parts of a group's structure are interdependent. That is, each part affects each other part."

Barker *et al.* (1995:66) bespreek twee redes waarom verskillende strukture in groepe ontstaan, naamlik vereistes ten opsigte van die effektiwiteit van die groep en die vermoë en motivering van individuele groeplede. Die besondere struktuur wat in 'n bepaalde groep ontwikkel, het ook 'n invloed op kommunikasie en die onderskeie kommunikasiepatrone wat tussen groeplede ontstaan.

4.8.2 STATUSHIERARGIE

Daar bestaan in elke groep 'n statushierargie (Fisher & Ellis, 1990:224). Status is volgens Shaw (1981:271) die volgende : "The prestige of the position that is afforded an individual."

Volgens Schermerhorn *et al.* (1991:230) is 'n persoon se status in 'n groep "an indicator of relative rank, worth or standing on prestige and esteem within a group. This standing can be based on any number of characteristics, including age, work seniority, occupation, education, work accomplishments, or status in other groups."

Alhoewel Schermerhorn *et al.* (1991:230) van mening is dat 'n persoon se status ook onder meer bepaal word deur hoe dit in ander groepe ervaar word, waarsku Fisher en Ellis (1990:224) dat status iets is wat in 'n bepaalde groep bereik word en afhang van so 'n groep se oogmerke en kommunikasiepatrone, aldus is dit nie 'n beloning wat sonder meer van een groep na 'n ander oorgedra kan word nie.

'n Persoon se status in 'n groep hou volgens Olmsted en Hare (1978:121) verband met die bydrae wat die persoon tot die groep se oogmerke maak. Die skrywers (1978:121) gebruik die volgende stelling om hulle siening in hierdie verband te verduidelik, naamlik :

"Every individual who is concerned with the reaching of goals will be impelled to evaluate other persons in terms of how they relate to the achievement of these goals and in terms of whether their activity tends to maintain or destroy the norms upon which emotional safety depends If and when a basic consensus as to the proper status order of persons is established in the group, the group may be said to be stratified."

Die begrippe status en posisie is volgens Ivancevich en Matteson (1993:294) so identies dat die terme baie keer uitgeruil word. Die skrywers sê in die verband die volgende : "The status assigned to a particular position is typically a consequence of certain characteristics that differentiate one position from other positions. In some cases a person is given status because of such factors as job seniority, age, or assignment. For example, the oldest worker may be perceived as being more technically proficient and is attributed status by a group of technicians. Thus, assigned status may have nothing to do with the formal status hierarchy."

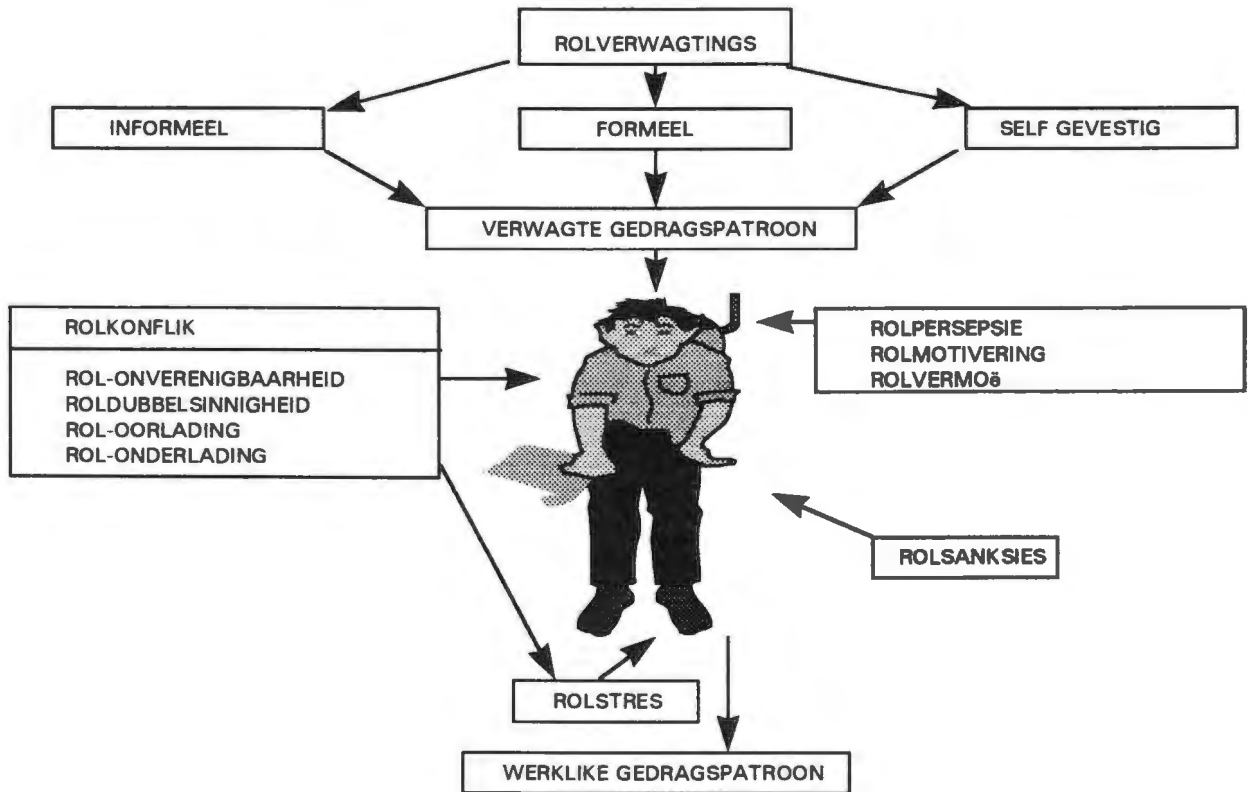
Groepe ontwikkel vlakke van statushiërargie. Fisher en Ellis (1990:224) laat hulle hieroor soos volg uit : "The leader is at the top of the status level, with other roles ordered in relation to this one. All groups have a leadership (or top-status) level, and once a group leader has been identified, other group members compare their roles with the leader's and attach a corresponding status level to their own roles."

4.8.3 ROLLE

Soos in hoofstuk twee bespreek is (kyk paragraaf 2.16), het elke posisie in die groepstruktuur 'n verwante rol wat bestaan uit die gedrag wat van die persoon in 'n bepaalde posisie binne die struktuur verwag word. Goffman (1961:87) verwys na 'n rol as 'n basiese eenheid van sosialisering en verder dat taaktoewysings en die versterking van die uitvoer daarvan aan die hand van rolle geskied.

Fisher en Ellis (1990:203) definieer die begrip rol soos volg : "A set of communicative behaviours performed by an individual and that it involves the behaviours performed by one member in the light of the expectations that other members hold toward those behaviours."

Die rolteorie is reeds in hoofstuk twee in besonderheid bespreek en dus sal nou vir die doeleindes van die onderhawige ondersoek daarmee volstaan word. Die navorser wil egter daarop wys dat die rolteorie 'n belangrike impak op groepsgedrag uitoefen, en daarom 'n essensiële komponent van 'n studie oor kleingroepe uitmaak. Mullins (1996:201) bespreek 'n unieke model wat 'n goeie uiteensetting bied van die aspekte wat op 'n rolbeker 'n impak uitoefen. Hierdie model word volledigheidshalwe vervolgens in figuur 4.9 uiteengesit.

Figuur 4.9 'n Model van rolverwantskappe

Bron : Mullins (1996:201)

4.8.3.1 'N KLASSIFIKASIE VAN LEDE SE ROLLE IN GROEPE

Benne en Sheats (1994:425) waarsku dat daar in groepsverband nie slegs op die leier van die groep se rol gefokus moet word nie, maar dat die onderskeie rolle wat groeplede vervul ook geïdentifiseer behoort te word, sodat die nodige opleiding en ontwikkeling ten opsigte hiervan kan plaasvind.

Volgens Benne en Sheats (1994:425) kan rolle van groeplede in drie hoofkategorieë ingedeel word, naamlik :

- * Groeptaakrolle.
- * Opbouings- en instandhoudingsrolle in 'n groep.
- * Individuele rolle.

Hierdie indeling, sowel as die subrolle wat onder elk van hierdie drie hoofkategorieë ressorteer, word hieronder na aanleiding van die voorgaande skrywers (1994:426-431) se uiteensetting daarvan, kortliks bespreek.

4.8.3.1.1 GROEPTAAKROLLE

Die rolle in hierdie kategorie hou verband met die definiëring en hantering van 'n gemeenskaplike probleem/taak deur 'n groep. Elke lid van die groep kan natuurlik meer as een van hierdie rolle vervul. Die volgende is 'n weergawe van die rolle wat in hierdie kategorie deur lede vervul word, naamlik :

- * **Die inisieerder** maak voorstelle aan die groep oor nuwe idees wat hulle kan uitvoer of nuwe wyses waarop die probleem wat die groep in die gesig staar, aangepak kan word.
- * **Die informasiesoeker** vra om opheldering van voorstelle wat gemaak is met betrekking tot feitelike gepastheid, om gesaghebbende informasie en pertinente feite oor die probleem onder bespreking.
- * **Die opiniesoeker** vra nie primêr om die feitlikhede van die geval nie, maar om opheldering van die waardes wat betrokke is in die voorstel wat gemaak word.
- * **Die informasieverskaffer** voorsien feite vir die oplossing van probleme.
- * **Die opinieverskaffer** gee sy siening oor die pertinente waardes wat deur die groep in terme van die probleem gehandhaaf moet word.
- * **Die verwerker** maak voorstelle oor hoe die aanbeveling wat gemaak is in die praktyk kan realiseer, indien dit deur die groep aanvaar word.
- * **Die koördineerder** verklaar die verwantskappe tussen die onderskeie voorstelle wat gemaak is.

- * **Die oriënteerder** definieer die posisie van die groep met betrekking tot die gestelde oogmerke, deur 'n opsomming te verskaf van wat gebeur het asook om die rigting te bevraagteken wat die gesprek inneem.
- * **Die evalueerder** bevraagteken of evalueer die uitvoerbaarheid van die voorgestelde werkswyses.
- * **Die energiewekker** stimuleer die groep tot aksie.
- * **Die proseduretegnikus** bespoedig beweging in die groep deur dinge vir die groep te doen, soos byvoorbeeld om materiaal uit te deel.
- * **Die opnemer** hou 'n rekord van die gebeure.

4.8.3.1.2 OPBOUINGS- EN INSTANDHOUDINGSROLLE IN 'N GROEP

In hierdie kategorie hou die rolle verband met die opbou en instandhouding van die groep self, en is dus nie op die uitvoer van die taak gerig nie.

- * **Die aanmoediger** prys ander groeplede vir hulle bydraes en verseker dat groeplede die nodige bydraes maak, asook daarvoor beloon word.
- * **Die harmoniseerder** medieer verskille tussen groeplede en probeer om dit te versoen.
- * **Die kompromis** maak toegewings ten opsigte van sy eie mening oor 'n standpunt wat gehuldig word.
- * **Die bespoediger** poog om kommunikasiekanale tussen groeplede oop te hou en om deelname te fasiliteer.
- * **Die standaardsteller** stel standarde vir die groep.
- * **Die groepwaarnemer en kommentator** hou rekord van die verskeie aspekte van die groepsprosesse en voer hierdie data terug na die groep.
- * **Die volgeling** volg die groeplede passief sonder om enige bydraes te maak, en aanvaar bloot alles wat die groeplede sê of doen.

4.8.3.1.3 INDIVIDUELE ROLLE IN GROEPE

Aangesien groepe uit 'n aantal individue bestaan, gebeur dit soms dat individuele groeplede eerder daarop ingestel is om eie behoeftes, wat irrelevant in die bereiking van die groep se oogmerk is, te bevredig. 'n Hoë vlak van selfgesentreerde optrede, in plaas van groepgesentreerde deelname is ongesond vir groepsgeoriënteerde optrede en daarom is dit belangrik vir 'n groep om sulke optrede te bevraagteken en te diagnoseer wat aanleiding gee tot hierdie gedrag. Benne en Sheats (1994:428) sê in hierdie verband die volgende :

"The diagnosis may reveal one or several of a number of conditions - low level of skill-training among members, including the group leader; the prevalence of authoritarian and laissez faire points of view towards group functioning in the group; a low level of group maturity, discipline and morale; and inappropriately chosen and inadequately defined group task."

Die volgende is voorbeelde van individuele rolle wat volgens die voorgaande skrywers (1994:428) in groepe vervul word, te wete :

- * **Die aggressor** kan op verskeie maniere die status van ander groeplede aftakel deur hulle openlik aan te val en hulle waardes, optredes en gevoelens af te keur.
- * **Die blokkeerder** neig om negatief te wees en toon weerstand teen die groep se aanbevelings. Aanbevelings word deur die blokkeerder sonder enige rede teengestaan.
- * **Die erkenningsoeker** poog om die aandag op hom te vestig sodat die groep se erkenning verkry kan word.
- * **Die selfbelyer** gebruik die groep as gehoor en bely persoonlike gevoelens wat niks met die groep te make het nie.
- * **Die swierbol** vertoon sy gebrekkige deelname aan die groep se aktiwiteite.
- * **Die domineerder** poog om sy gedrag op ander groeplede af te dwing.

- * **Die hulpsoeker** poog om ander groeplede se simpatie te verkry.
- * **Die spesiale belange-bepleiter** plaas die fokus op kleiner relevante groepe en probeer hulle belange beskerm.

4.8.4 GROEPSNORME

Die organisasie van groepsgedrag behels volgens Joubert en Steyn (1980:171) veral twee essensiële aspekte, naamlik :

- * Verskillende funksies of take word aan verskillende persone toegesê. Dit is die proses wat as allokasie bekend staan en wat uitloop op die vorming van rolle in groepe.
- * Hierdie voorgenoemde verskillende take moet weer gekoördineer word; beide in verband met mekaar en met die groepdoel as geheel. Die lede van die groep moet ook geïntegreer word op gemeenskaplike gronde.

Hierdie ordening van gedrag, allokasie en integrasie van die verskillende take ten behoeve van die bereiking van die groepdoel, ontwikkel in die proses van kommunikasie, maar word veral verder bekragtig deur 'n stel norme wat in elke groep ontwikkel.

Volgens Forsyth (1990:160) veronderstel groepsnorme die volgende : "Social standards that describe what behaviours should and should not be performed in any social setting." Die norme dien dus as riglyne waarvolgens groeplede hulle eie gedrag kan reguleer en hierdeur word koördinasie tussen lede verbeter. Luthans (1992:359) konstateer in hierdie verband die volgende : "Norms are the "oughts" of behaviour. They are prescriptions for acceptable behaviour determined by the group."

Die verwantskap tussen norme en kultuur word soos volg deur McCollom (1995:43) uiteengesit : “Norms are the usually tacit “rules” of behaviour that govern a group: who can do what when. Culture is a set of beliefs and values, along with the patterns of language, behaviour and symbols that express these beliefs and values, that provide identity and framework of meaning for people in a group. Norms, then are a behavioural subset of culture and are grounded in a complicated cultural system of beliefs and assumptions about relationships within the group and between the group and the outside environment.”

’n Norm kan dus beskou word as ’n gedragsreël wat bepaalde gedrag in ’n groep voorskryf, verbied of toelaat. In sosiologiese konseptualisering word wel duidelik en konsekwent tussen norme en waarde-oriëntasies onderskei. Anders as norme, wat ’n meer spesifieke gedragsreël is, is ’n waarde-oriëntasie volgens Joubert en Steyn (1980:173) ’n konsep van wat wenslik is in gedrag. Die verskil is volgens hierdie skrywers hoofsaaklik een ten opsigte van algemeenheid. ’n Waarde-oriëntasie of waarde is ’n algemene beginsel wat slegs die wenslike rigting van gedrag aandui; ’n beginsel in terme waarvan ook oor die meer spesifieke norme se wenslikheid beslis sou kon word. Dit is daarom in die konkrete toepassing van die algemene beginsel (waarde-oriëntasie) wat spesifieke norme vir gedrag in ’n besondere situasie nodig word.

Norme kan eksplisiet of implisiet van aard wees. Fisher en Ellis (1990:215) laat hulle hieroor soos volg uit : “Explicit norms include those which are formal and which are intentionally adopted by the group, such as the procedures the group adopts or the rules it abides by in its meetings. Implicit norms on the other hand emerge during the interaction of the group members and becomes “knowable” as the interaction continues. Group members may be aware of both explicit and implicit norms, but the implicit norms are more changeable as the members continue to interact with one another.”

Norme ontwikkel volgens Forsyth (1990:161) in die meeste gevalle deur middel van wedersydse beïnvloeding. Hierdie ontwikkeling van groepsnorme vind volgens McCollom (1995:43) in twee fases plaas, naamlik : "The first stage is expectation: before the group meets, each member develops expectations about how the group will operate and about what membership will mean. The second step is interaction: people test their expectations against what really happens in the first group meeting."

Norme word volgens Schein (1985:195) gevorm aan die hand daarvan dat 'n individu in die groep 'n posisie of standpunt oor 'n bepaalde aspek inneem, en die groep hierop reageer deur dit te laat oorstaan (stilbly), dit te aanvaar en goed te keur, dit verder te bespreek (sogenaamde prosessering), of deur dit te verwerp. Die skrywer (1985:195) sê voorts : "Three sets of consequences are always observed :

- * the personal consequences for the member who made the suggestion (he may gain or lose influence, disclose himself to others, develop a friend or enemy, and so on);
- * the interpersonal consequences for those members immediately involved in the interplay; and
- * the normative consequences for the group as a whole. So here again we have the situation where an individual has to act but the subsequent shared reaction turns the event into a group product."

Norme ontwikkel volgens Feldman (1996:293) op een van die volgende vier wyses, naamlik :

- * **Eksplisiete verklarings deur toesighouers of medewerkers.** Norme wat hoofsaaklik daarop gerig is om die groep se oorlewing of die sukses van taakuitvoering te verseker, word normaalweg deur die leier of invloedryke groeplede gestel.

- * Wanneer die norme die groep se oorlewing verseker.
- * Wanneer dit die gedrag wat van lede verwag word, vereenvoudig en voorspel.
- * Wanneer dit die groep help om interpersoonlike probleme wat 'n verleentheid vir die groep kan wees, te voorkom.
- * Wanneer die norme die kernwaardes van die groep uitdruk, en dit die groep se unieke identiteit help verseker en duidelik maak.

Hoewel norme van uiterste belang in groepsgedrag is, en georganiseerde interaksie in die groep nie kan plaasvind sonder die bestaan van norme nie, het norme volgens Joubert en Steyn (1980:184) soms ook 'n skadelike invloed op die produksie van 'n groep. Die feit dat 'n individu met ander individue se prestasies in die groep bekend is, kan sy eie groepsprestasie beïnvloed, veral as 'n bepaalde produksie-uitset die norm geword het. Deur bekendheid met die produksienorm, vermy die individu sy eie prestasie-uiterstes.

Dit is volgens die navorser van kardinale belang dat bestuur in ondernemings 'n goeie kennis moet hê van hoe norme ontwikkel, sodat die nodige insette tydens hierdie proses gemaak kan word ten einde te verseker dat hoë produktiwiteitsnorme sal geld. Die nodige bestuursinsette en die regte leiding is dus nodig om te verseker dat die norme van die onderskeie groepe in 'n onderneming, die oogmerke daarvan as geheel ondersteun.

Feldman (1996:289) gee in hierdie verband 'n goeie uiteensetting van die belangrikheid van norme deur die volgende stelling, naamlik :

“Understanding how group norms develop and why they are enforced is important for two reasons. First, group norms can play a large role in determining whether the group will be productive or not. If the work group feels that management is supportive, group norms will develop that facility - in fact, enhance - group productivity.

- * **Kritiese gebeure in die groep se verlede.** 'n Groeplid kon byvoorbeeld belangrike vertroulike inligting met belangegroep buite die groepsverband bespreek het, wat 'n nadelige gevolg vir die groep inhou. Sekere kliënte kan byvoorbeeld weens die uitlek van die inligting verlore raak. Hierdie groeplid sal deur ander lede gestraf word, en 'n norm oor vertroulikheid wat daarop gerig is om die groep te beskerm sal sodoende ontwikkel.
- * **Vorrang.** Die eerste gedragspatroon wat in 'n groep ontstaan, het 'n impak op die groep se verwagtings. Indien die eerste vergadering van die groep byvoorbeeld gekenmerk word deur baie formele interaksie tussen die toesighouer en ondergeskiktes, verwag groeplede in baie gevalle dat toekomstige vergaderings ook deur dieselfde mate van formaliteit gekenmerk sal word. Feldman (1996:293) noem in die verband : "Norms that develop through primacy often do so to simplify, or make predictable, what behaviour is expected of group members."
- * **Gedrag wat van vorige situasies na die groep oorgedra word.** 'n Prokureur sal byvoorbeeld dieselfde teenoor kliënte van onderneming A en onderneming B optree. Wanneer die norme eers deur die groep daargestel is, neig die individuele lede volgens Joubert en Steyn (1980:176) om in ooreenstemming hiermee op te tree, en word daar dus van die groep se kant druk op lede daarvan uitgeoefen om te konformeer. In hierdie verband noem Feldman (1996:289) die volgende, naamlik:

"A group does not establish or enforce norms about every conceivable situation. Norms are formed and enforced only with respect to behaviours that have some significance for the group."

Feldman (1996:289) bespreek ook die volgende vier omstandighede waaronder groepsnorme heel waarskynlik deur die groep afgedwing sal word, naamlik :

In contrast, if the work group feels that management is antagonistic, group norms that inhibit and impair group performance are much more likely to develop. Second, managers can play a major role in setting and changing group norms."

4.8.5 KOHESIE IN GROEPE

Groepskohesie kom volgens Wheelan (1994:62) hierop neer, naamlik : "The result of member attraction to the group, interpersonal attraction, group morale, group effectiveness, methods of conflict resolutions, and the timing of leader feedback."

Ten einde enige groep beter te verstaan, moet groepskohesie of die krag van die verhoudings wat groeplede onderling én die groep as geheel verbind, oorweeg word (Forsyth, 1990:10).

Ivancevich en Matteson (1993:298) noem insgelyks die volgende :

"Formal and informal groups seem to possess a closeness or commonness of attitude, behaviour and performance. This closeness has been referred to as cohesiveness." Hierdie skrywers ondersteun dus die siening van Forsyth (1990:10) dat groepskohesie as 'n krag beskou moet word wat op groeplede inwerk om binne die groep te bly, en dat dit groter is as die kragte wat groeplede van die groep probeer wegtrek. 'n Samehangende groep sal dus uit lede bestaan wat aangetrokke tot mekaar voel.

Forsyth (1990:11) bespreek die volgende voordele van 'n samehangende groep waar sterk groepskohesie voorkom, naamlik :

- * Genot en satisfaksie in hierdie groepe is beter as in groepe waar daar nie 'n sterk kohesie bestaan nie.
- * Groeplede is geneig om meer deel te neem en vrylik te kommunikeer.
- * Afwesigheid verminder.

- * Groeplede ervaar 'n verbeterde selfbeeld en angsvlakke is geneig om te daal, aangesien die groep 'n mate van sekuriteit en beskerming bied.
- * Die groep is in staat om groeplede te behou, aangesien die krag wat ten gunste van groeplidmaatskap inwerk, groter is as die kragte hierteen.
- * Groepe met 'n sterk groepskohesie het groter invloed oor sy lede.

Groepskohesie het dus ook te make met die mate waarin die groep daarin slaag om sy lede te behou. In hierdie verband definieer Cartwright (1968:91) dan ook kohesie as "the degree to which the members of the group desire to remain in their group". Hierdie siening word deur Shani en Lau (1996:M10-13) ondersteun, wat kohesie beskou as "the attractiveness of the group to its members". Buiten die voordele wat deur Forsyth (1990:11) bespreek is, wys Shani en Lau (1996:M10-13) ook op die voordele wat 'n sterk kohesie in groepe en groeplede bewerkstellig, in teenstelling met groepe waar dit nie bestaan nie. Hierdie voordele ten opsigte van groepskohesie behels die volgende, te wete :

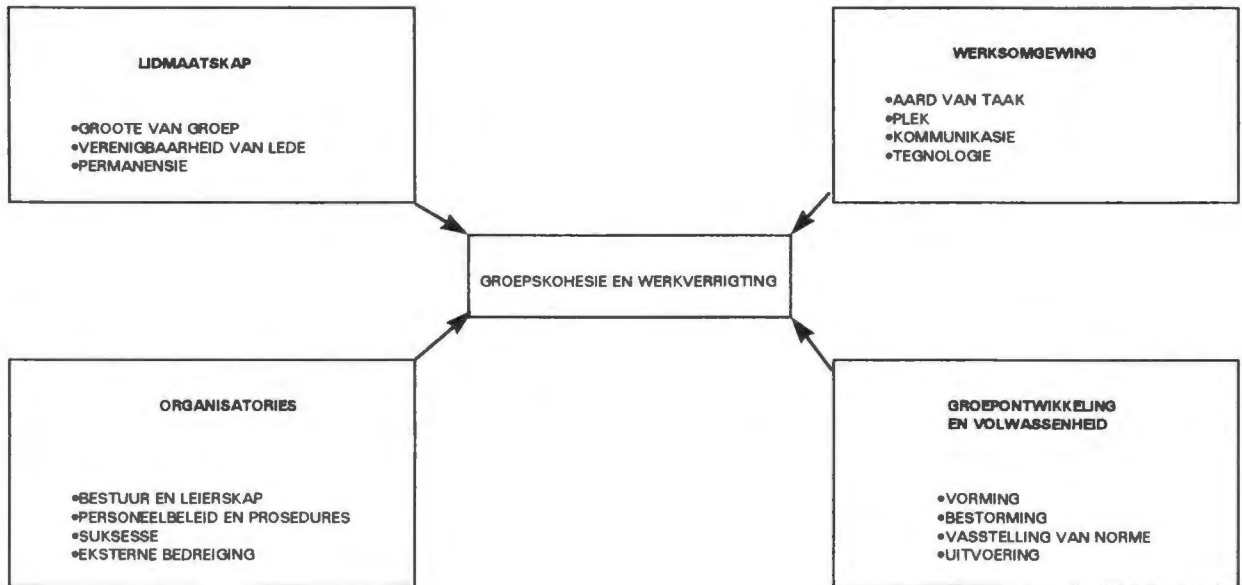
- * Samewerking tussen groeplede is beter as in groepe waar daar nie 'n goeie kohesie bestaan nie.
- * Kohesie lei tot vertrouwe, selfvertroue en aanvaarding van groeplede.
- * Druk om te konformeer verskaf aan die groepe groter invloed op individuele lede.
- * Individuele groeplede toon 'n groter mate van lojaliteit.
- * Aanvaarde en ooreengekome oogmerke word meer effektief bereik, en hierdie sukses hou ook groter satisfaksie vir groeplede in.

Wagner en Hollenbeck (1995:321) is van mening dat 'n groep se kohesie gemeet kan word aan die hand van die mate waarin groeplede bymekaarstaan, en wys op die volgende faktore wat 'n groep se kohesie kan versterk, te wete :

- * **Gedeelde persoonlike houdings, waardes of belange.** Mense wat ooreenstem ten opsigte van die voorgaande aspekte, sal geneig wees om tot mekaar aangetrokke te voel.

- * **Ooreenkoms oor groep se oogmerke.** Indien groeplede dieselfde oogmerke deel en aanvaar, sal hulle hierdeur aangemoedig word om saam te werk om dit te bereik. In die verband is dit veral belangrik dat groeplede moet deelneem in die bepaling van die oogmerke, aangesien dit daartoe lei dat hulle mekaar leer ken en beïnvloed.
- * **Frekwensie van interaksie.** Groeplede wat baie met mekaar in kontak kom, is geneig om nader na mekaar te beweeg en 'n gemeenskaplike verstandhouding te vestig, wat tot 'n sterk kohesie lei.
- * **Groepgrootte.** Kleiner groepe is geneig om 'n sterker kohesie as groot groepe te vorm. Veral die fisiese nabyheid van groeplede maak dit makliker vir hulle om voortdurend in kontak te bly.
- * **Groepbelonings.** Belonings wat interaksie aanmoedig, stimuleer kohesie, veral in die geval waar groeplede interafhanklike take verrig.
- * **Positiewe terugvoer.** Sodanige terugvoer aan die groep oor hulle prestasie, versterk die groep se gevoel van trots. Groeplidmaatskap word hierdeur versterk.
- * **Eksterne bedreigings.** 'n Bedreiging tot 'n groep se wel en weë wat ekstern aan die groep ontstaan, versterk groepskohesie. Konflik tussen groepe versterk kohesie.
- * **Isolasie.** Groepe wat afgesny is van ander groepe, vorm 'n sterk kohesie.

Mullins (1996:187) plaas die faktore wat 'n invloed op 'n groep se kohesie uitoefen in vier hoofkategorieë. Hierdie faktore word skematies in figuur 4.10 uiteengesit.

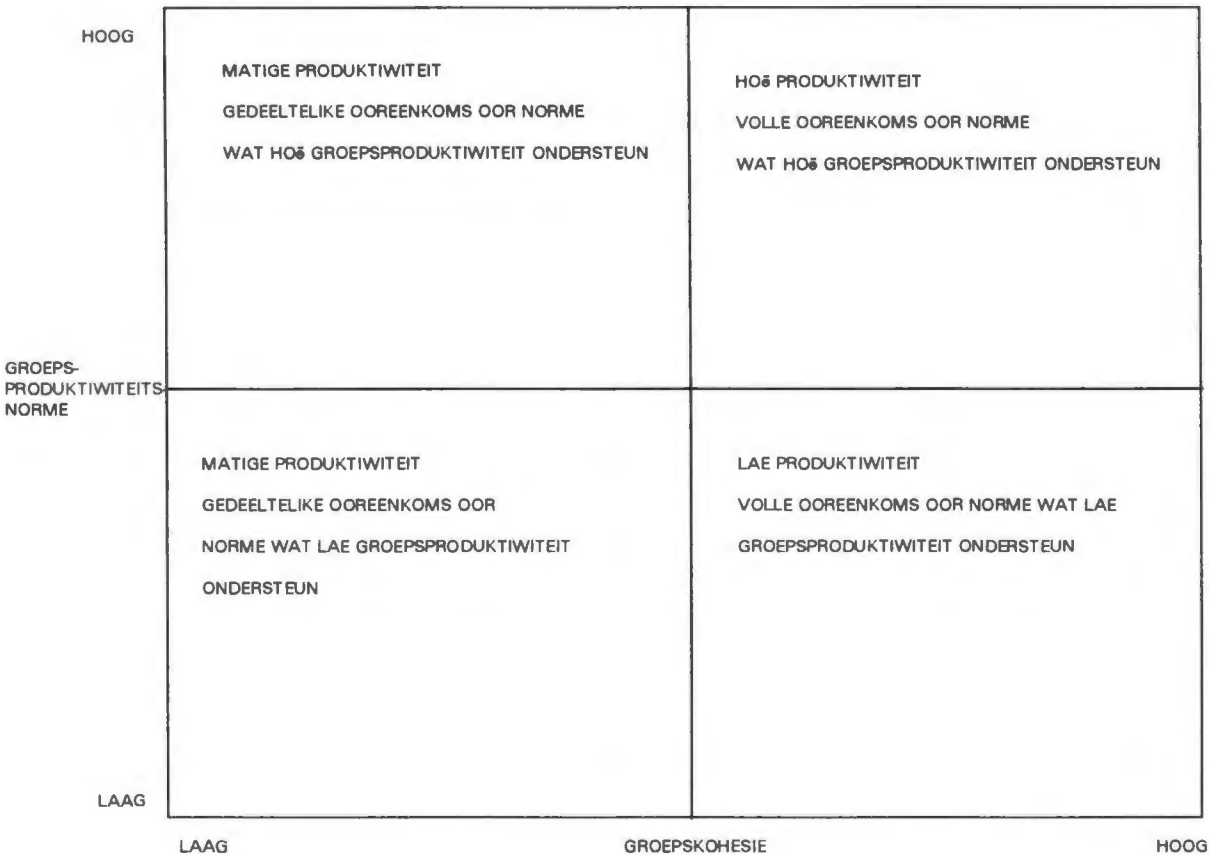
Figuur 4.10 Faktore wat bydra tot groepskohesie en -werkverrigting

Bron : Mullins (1996:187)

Wagner en Hollenbeck (1995:322) waarsku egter dat groepe met 'n sterk groepskohesie nie noodwendig hoë produktiwiteit in werksverband sal handhaaf nie. Kohesie affekteer wel die mate waarin lede van 'n groep saamstem oor produktiwiteitsnorme. Daar is egter geen versekering dat dié norme 'n verhoogde produktiwiteit teweeg sal bring nie.

Hierdie konsep word deur Wagner en Hollenbeck (1995:323) aan die hand van die model wat in figuur 4.11 uiteengesit word, verduidelik. Vergelyk ook Forsyth (1990:87) in hierdie verband.

Figuur 4.11 Die mate waarin produktiwiteitsnorme 'n groep se produktiwiteit beïnvloed



Bron: Wagner en Hollenbeck (1995:323)

In terme van die model in figuur 4.11, sal 'n groep met 'n hoë kohesie wel 'n hoë produktiwiteit handhaaf, indien dit ook hoë produktiwiteitsnorme aangeneem het (kyk boonste regterkantse sel in figuur 4.11). In teenstelling hiermee, sal 'n groep wat lae produktiwiteitsnorme aangeneem het, 'n lae produktiwiteit handhaaf (kyk onderste regterkantse sel in figuur 4.11).

Ten einde hoë produktiwiteit in werkgroepe te verseker, is dit dus van kardinale belang om nie net op die groepe se kohesie alleen te fokus nie, maar ook om die groep vanaf bestuurskant sodanig te beïnvloed, dat norme wat hoë produktiwiteit ondersteun deur die groep aangeneem word.

Een van die wyses waarop verseker kan word dat hoë produktiwiteitsnorme deur die groep aangeneem word, is volgens Wagner en Hollenbeck (1995:322) om hoë produktiwiteit onmiddellik te beloon wanneer dit voorkom en om negatiewe norme ook daadwerklik te straf.

4.8.6 LEIERSKAP

Leierskap is volgens Ivancevich en Matteson (1993:298) 'n kritieke eienskap van groepe, aangesien die leier van 'n groep ander groeplede beïnvloed.

Volgens Forsyth (1990:216) veronderstel leierskap die volgende : "A reciprocal, transactional, and transformational process in which individuals are permitted to influence and motivate others to promote the attaining of group and individual goals."

Leierskap verskaf aan die groeplede 'n fokus en rigting, sowel as die energie en toerusting om oogmerke te bereik (Van der Merwe, 1991:13).

Charlton (1993:33) beskou leierskap soos volg : "The competencies and processes required to enable and empower ordinary people to do extraordinary things in the face of adversity, and constantly turn in superior performance to the benefit of themselves and the organisation."

Leierskap word toenemend as 'n kritiese faktor beskou om verandering teweeg te bring, asook 'n visie van wat bereik moet word, te skep. Gesien in die lig van deelnemende bestuursprosesse, wat 'n fundamentele nuwe benadering tot die organisasielewe is, kan leierskap nie genoegsaam benadruk word nie (Jordaan, 1994:16).

Leierskap is nie daarop ingestel om bestendigheid te voorsien nie, maar stimuleer beweging omdat rigting daardeur bepaal word. Hierdie beweging word teweeg gebring deur die visie wat leierskap stel, sowel as die strategieë wat voorsien word om die visie te bereik. Leierskap behels ook om deur middel van goeie kommunikasie groeplede gemotiveerd te hou om die rigting aan die beweeg te hou (Kotter, 1992:9). Charlton (1993:29) ondersteun hierdie siening en wys daarop dat die belangrikste kenmerk wat suksesvolle en onsuksesvolle ondernemings van mekaar onderskei, juis leierskap is.

Goeie leierskap bied aan groeplede en die onderneming 'n kompeterende voordeel, aangesien toestande geskep word wat kreatiwiteit verseker, asook dat die nodige verbintenis by groeplede bestaan (Beckhard & Pritchard, 1992:95).

Goeie leiers slaag daarin om groeplede se verbintenis tot ondernemingsdoelwitte te verseker en om energie vir die bereiking hiervan te genereer (Nadler & Tushman, 1992:9).

Suksesvolle leiers openbaar volgens Bass (1994:11) onder meer die volgende eienskappe, naamlik :

- * Beskik oor 'n visie.
- * Besit charisma.
- * Kan trots aanwakker.
- * Dwing respek en vertrouwe af.
- * Inspireer ander.
- * Besit kreatiwiteit.
- * Maak goeie rolmodelle uit.
- * Gee persoonlike aandag aan ander.
- * Verleen erkenning aan ander.

4.8.7 KONFLIK

Ivancevich en Matteson (1993:302) noem dit dat 'n opvallende eienskap van groepe die feit is dat hulle dikwels in konflik met ander groepe in die onderneming verkeer. Daar kan baie redes hiervoor aangevoer word. Soms strek hierdie konflik wat tussen groepe, en ook tussen groeplede onderling bestaan, tot voordeel van die onderneming. In ander gevalle is hierdie konflik kontraproduktief.

Konflik speel ook 'n belangrike rol in die uitoefening van arbeidsverhoudinge en sal daarom in groter besonderheid in hoofstuk vyf bespreek word. Die fokus is veral op die teenwoordigheid daarvan binne die konteks van selfgerigte werkspanne.

4.9 FUNKSIES VAN GROEPE

Een van die redes waarom groepe so algemeen voorkom, is dat hulle 'n wye reeks funksies vir hulle lede en die onderneming as geheel vervul. In hierdie verband noem Schein (1980:149) die volgende : "It is useful to distinguish these kinds of functions and to remind ourselves that the basis of group formation is typically highly complex and "overdetermined" in that a given group can simultaneously fulfil a variety of formal organizational functions and meet a wide variety of members' personal needs." Die skrywer (1980:149) onderskei tussen organisatoriese en individuele funksies van groepe en verskaf 'n uitgebreide lys funksies wat groepe in beide gevalle vervul. Vervolgens word 'n oorsigtelike weergawe van Schein (1980:149-153) se bespreking van hierdie lys gegee.

4.9.1 FORMELE ORGANISATORIESE FUNKSIES VAN GROEPE

Die bostaande begrip verwys na daardie funksies van groepe wat verband hou met 'n onderneming se missie. Verskeie sulke funksies kan geïdentifiseer word, naamlik:

- * 'n Groep stel die onderneming in staat om komplekse, interafhanklike take wat te moeilik is vir 'n individu om alleen te vervul, en wat nie in klein, onafhanklike take verdeel kan word nie, uit te voer.
- * 'n Groep kan deur 'n onderneming benut word om nuwe idees of kreatiewe oplossings vir probleme te vind. Veral wanneer inligting onder 'n aantal individue versprei en onderlinge stimulerings van mekaar nodig is, vervul groepe 'n belangrike funksie om kreatiwiteit te verhoog.
- * Groepe vervul kritiese skakeling en koördineringsfunksies tussen verskeie departemente in 'n onderneming. Veral tussen departemente waar die lede se werk in 'n mate interafhanklik is.
- * 'n Groep is 'n probleemoplossingsmeganisme indien 'n probleem die prosessering van komplekse informasie vereis en ook as interaksie tussen lede wat oor uiteenlopende inligting beskik, benodig word.
- * 'n Groep kan benut word om die implementering van komplekse besluite te doen.
- * 'n Groep kan gebruik word as 'n metode om sosialisering en opleiding in 'n onderneming te verbeter.

4.9.2 SELKUNDIGE, INDIVIDUELE FUNKSIES VAN GROEPE

'n Onderneming se individue het ook 'n aantal persoonlike behoeftes, waarvan sommige in groepe bevredig word. Van die vernaamste funksies wat in hierdie verband deur groepe vervul word, is die volgende:

- * Individue se behoefte aan affiliasie word in groepe bevredig. Dit is 'n behoefte aan vriendskap, ondersteuning en liefde.
- * Groepe dien as 'n belangrike bron vir die ontwikkeling, uitbouing en bevestiging van individue se gevoel van die eie ek. Dit behels identiteit en status, met ander woorde hoe 'n mens deur ander getakseer word.
- * Groepe verskaf die geleentheid vir individue om realiteit te toets en dus onsekerheid in sodanige se sosiale omgewing te verminder.

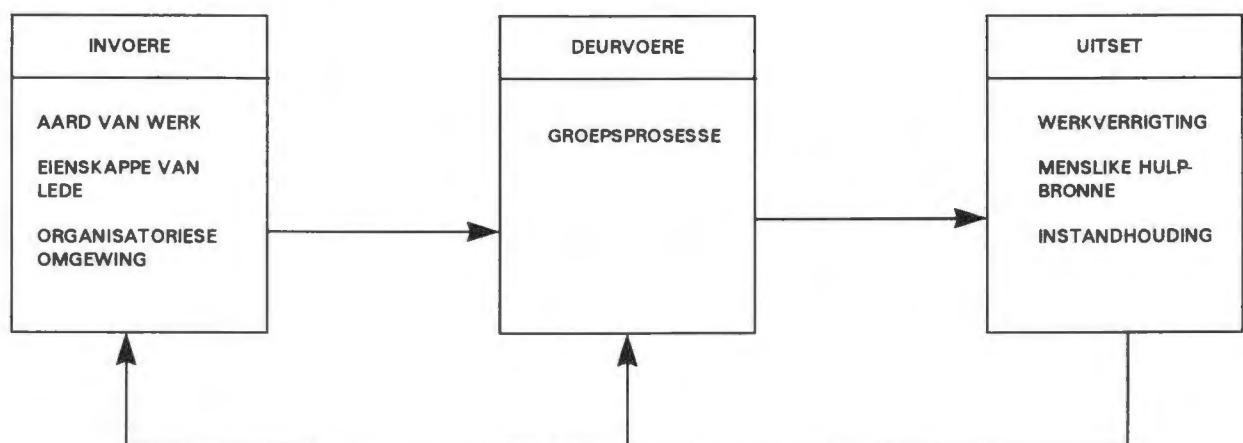
- * Groepe verminder lede se gevoel van angs en magteloosheid.
- * Groepe help hulle lede om probleme wat nie met die onderneming se missie verband hou nie, op te los.

4.10 GROEPE AS OOP SISTEME

Oor die algemeen kry 'n effektiewe groep die taak uitgevoer waarvoor dit in die lewe geroep is, terwyl dit terselfdertyd ook na die belange van sy lede omsien. Groepe in ondernemings bestaan egter nie in isolasie nie. Ten einde dus in die breë konteks effektief te wees, moet die groep ook die belange van die onderneming as geheel, én van ander belangegroepe op die hart dra.

In hierdie verband beskou Schermerhorn *et al.* (1991:225) 'n werkgroep binne 'n onderneming as 'n oop sisteem. Hierdie benadering word skematies in figuur 4.12 voorgestel.

Figuur 4.12 Die werkgroep as 'n oop sisteem



Bron: Schermerhorn *et al.* (1991:225)

Soos in hoofstuk twee bespreek (kyk paragraaf 2.17.3), funksioneer die onderneming waarbinne groepe as subsisteme voorkom, ook as 'n oop sisteem. Die groep se omgewing binne die onderneming bestaan dus uit ander individue en groepe. Die groep se optrede het ook 'n impak op ander groepe en die onderneming as geheel, en daarom moet groepe goeie invoer- en uitsetverhoudings met ander gedeeltes van die groter sisteem handhaaf ten einde effektiwiteit te verseker.

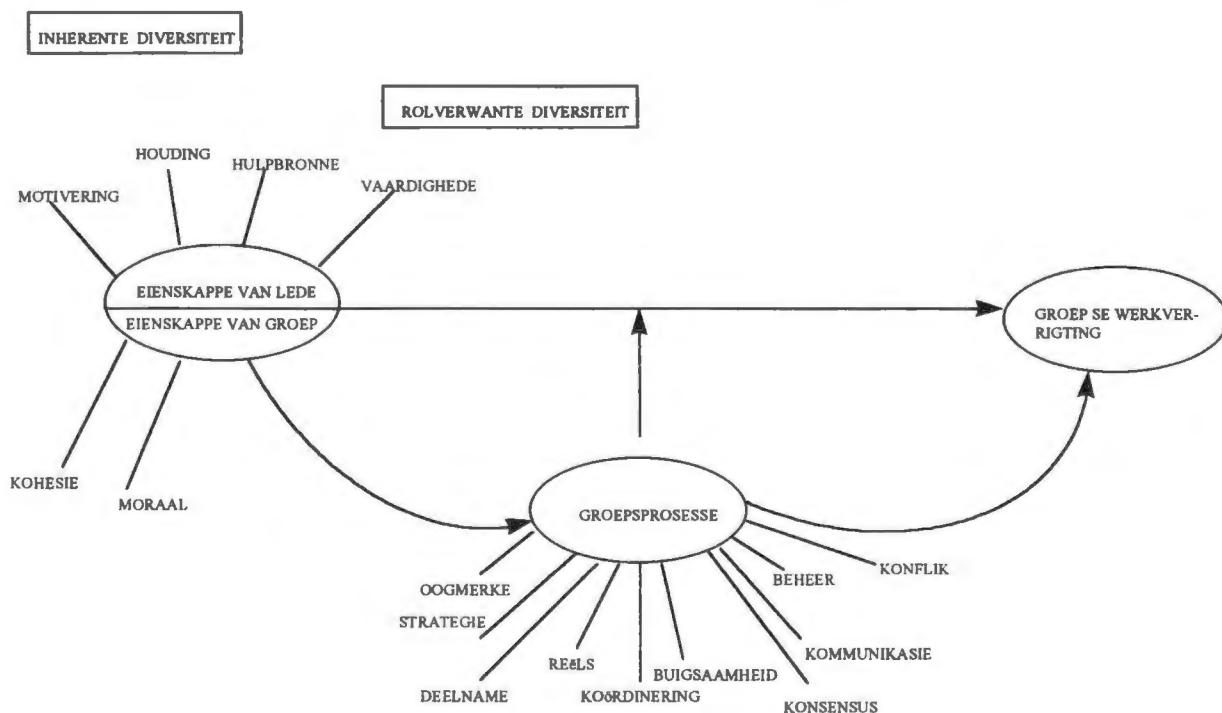
4.11 WERKVERRIGTING IN BESLUITNEMINGSGROEPE MET 'N DIVERSITEIT VAN LEDE

Internasionale mededinging en die verandering in wêreldmarkte lei daartoe dat ondernemings in 'n toenemende mate werknemers in diens neem wat uit verskillende kulturele agtergronde afkomstig is. Die tipes en mate van diversiteit in ondernemings het sodanig toegeneem, dat dit nie meer geïgnoreer kan word nie. Vergelyk Maznevski (1994:532) se mening, naamlik : "Management techniques developed with workforces relatively homogeneous in gender, nationality, ethnicity, skill and knowledge often do not achieve positive results with the diversity of today's workforce in the complexity of today's environment."

Daar bestaan tans in Suid-Afrika, veral na die mening van die navorser, 'n groot behoefte aan metodes om individue vanuit verskillende kulturele en etniese groepe sodanig by ondernemings te integreer, dat effektiwiteit hierdeur verhoog kan word. Wat die uitdaging in Suid-Afrika op hierdie stadium verder bemoeilik, is dat daar baie druk op ondernemings geplaas word om regstellende optrede te implementeer.

Die effek van diversiteit op besluitnemingsgroepe is deur Maznevski (1994:531-552) nagevors. Die bevindinge van hierdie navorsing sal aan die hand van die model in figuur 4.13 bespreek word.

Figuur 4.13 - 'n Basiese model van die impak van groepsprosesse



Bron : Maznevski (1994:535); vergelyk ook Cummings se model in figuur 4.8.

Maznevski (1994:532) onderskei tussen rolverwante en inherente diversiteit. Albei het 'n effek op groepsprosesse aangesien dit die individuele groeplede se eienskappe beïnvloed. Rolverwante diversiteit verwys na daardie diversiteit wat soms doelbewus tydens die ontwerp of samestelling van groepe geskep word, ten einde te verseker dat die span oor voldoende kundigheid beskik om sy taak uit te voer.

Sodanige diversiteit verwys onder meer na verskillende beroepe, organisatoriese vlakke wat spanlede bekleed en ook gespesialiseerde kundigheid. Die rede vir hierdie diversiteit is voor die hand liggend en word goed aanvaar.

Inherente diversiteit behels verskille in geslag, ouderdom, nasionaliteit, kulturele waardes, asook persoonlikheid wat inherent aan individue en soms moeilik vir ander is om te verstaan en aanvaar.

In terme van Maznevski se model (kyk figuur 4.13) moet lede van suksesvolle groepe oor die nodige vaardighede, hulpbronne, die regte houdings en motivering beskik om 'n bydrae tot die groep se taak te maak. Hierdie eienskappe kan beide inherent en rolverwant wees. Produktiewe groepe het ook die regte leiers wat die groep motiveer en fasiliteer. Lede van die groep moet daarin glo dat hulle elk oor unieke en belangrike inligting beskik om die taak te verrig. Suksesvolle groepe vorm 'n sterk groepskohesie en openbaar 'n goeie moraal.

Verskeie interaksieprosesse van suksesvolle groepe is ook volgens Maznevski (1994:535) deur navorsing bevestig, naamlik die aanwesigheid van duidelike oogmerke en 'n behoorlike strategie om dit te bereik. Verder word deelname van al die lede verkry en daar bestaan goeie koördinerings- en genoegsame beheer oor lede se gedrag en buigsaamheid. Terugvoermeganismes rakende kommunikasie word benut om te verseker dat alle groeplede boodskappe reg verstaan. Voorts is 'n hoë mate van toleransie vir konflik teenwoordig en word besluite op 'n konsensusbasis geneem.

Diversiteit in besluitnemingsgroepe is veronderstel om die doeltreffendheid daarvan te verhoog, aangesien dit die toename in die aantal alternatiewe en aantal oplossings vermeerder. Navorsing wys egter op die teendeel, naamlik dat kulturele diversiteit struikelblokke vir effektiewe interaksie in groepe daarstel, wat negatief op besluitnemingsgroepe inwerk. Om hierdie rede word 'n minimum diversiteit in besluitnemingsgroepe deur Maznevski (1994:537) aanbeveel.

Diverse groepe wat wel daarin slaag om suksesvol te wees, is daardie groepe wat diversiteit effektief in die groep integreer. Vergelyk Maznevski (1994:537) se mening: "In all of these studies, diversity led to higher performance only when members were able to understand each other, combine, and build on each others' ideas."

4.12 GROEPDINK

Die rede waarom groepe wat uit hoogs kundige lede bestaan soms ooglopende verkeerde besluite neem, word reeds geruime tyd deur wetenskaplikes ondersoek. Irwing Janis (1983:9) het veral in hierdie verband baanbrekerswerk verrig en deur middel van gevallestudies redes vir sodanige swak besluite geïdentifiseer.

Janis (1983:9) het die term “groupthink” ontwikkel wat volgens hom die volgende veronderstel, naamlik : “A mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members striving for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action ... a deterioration of mental efficiency, reality testing and moral judgment that results from in-group pressures.”

Volgens Janis (1983:9) sal 'n groep wat groepdink toepas, swak besluite neem weens die fokus wat op instemming geplaas word, eerder as wat groeplede die probleem krities ondersoek en alternatiewe voorstelle debatteer.

Die belangrikheid van hierdie verskynsel is volgens die navorser daarin geleë dat baie besluite in ondernemings in groepsverband geneem word. Veral waar ondernemings tans in 'n groter mate werknemersdeelname beoefen en besluitneming na laer vlakke in die onderneming afwentel, is dit van kardinale belang dat groepe die nadelige gevolge van groepdink verstaan.

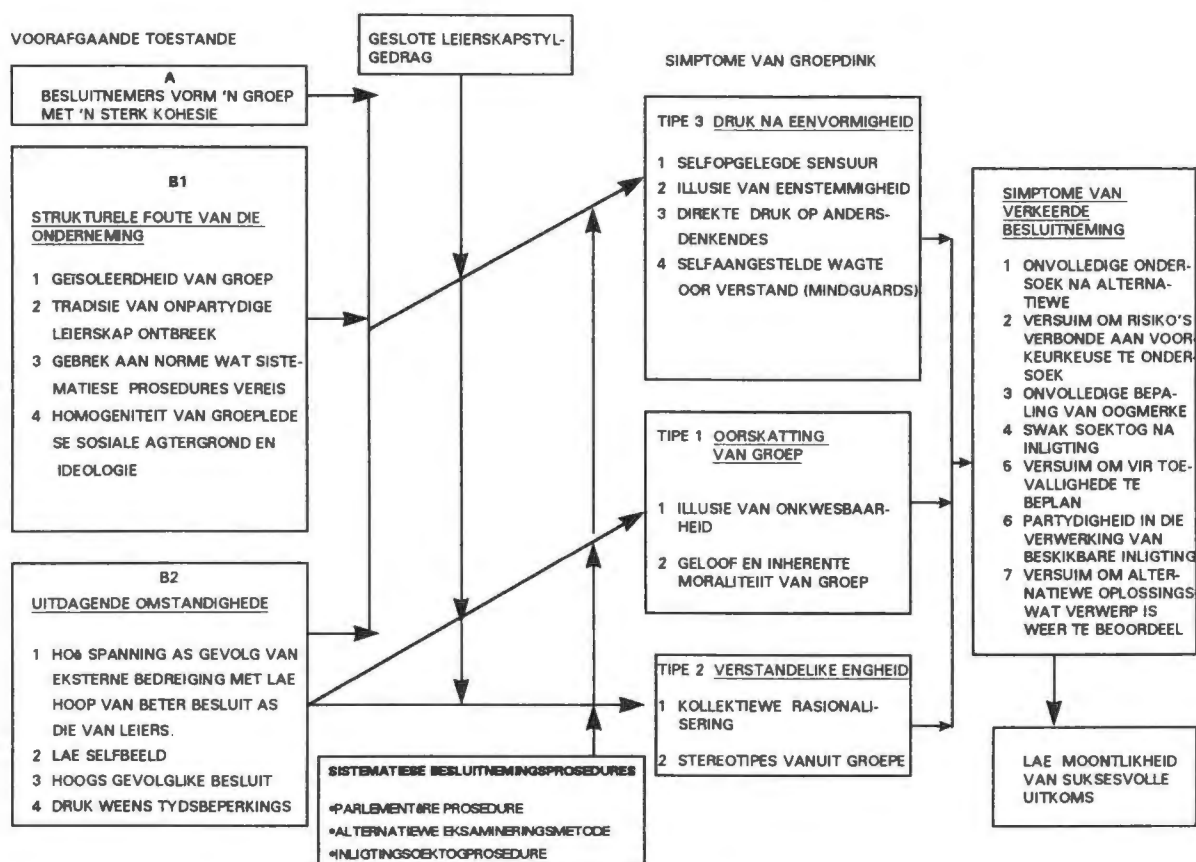
Forsyth (1990:295) bespreek die volgende simptome van groepdink, te wete :

- * **Persoonlike druk om te konformeer.** Wanneer groepdink plaasvind is daar baie druk op groeplede om te konformeer en die toleransie vir enige verskille is baie klein. In sommige gevalle sal bepaalde groeplede selfs van ru metodes gebruik maak om ander wat nie konformeer nie, van opinie te laat verander.

- * **Selfopgelegde sensuur.** Alhoewel individuele groeplede verskil van die res, is die groepsdruk op eenstemmigheid so groot dat hierdie individue nie bereid is om hulle mening te lug nie. Ongemak by sekere individue in die groep om te verskil, lei daartoe dat persoonlike opinie nie in die groep gedebatteer word nie.
- * **Doelbewuste weerhouding van inligting van die groep.** Weens die sterk behoefte om te konformeer, sal sommige groeplede belangrike inligting van die groep weerhou om die groepsgees te beskerm.
- * **Illusie van eenstemmigheid.** Alhoewel groeplede nie saamstem nie, word die illusie van eenstemmigheid geskep en word alternatiewe oplossings nie werklik gedebatteer nie.
- * **Illusie van onkwesbaarheid.** Groeplede ervaar 'n gevoel van oormatige selfvertroue en huldig die mening dat oordeelsfoute nie deur hulle gemaak kan word nie. Forsyth (1990:296) konstateer in hierdie verband die volgende : "Such feelings of confidence and power may help athletic teams or combat units reach their objectives, but the feeling that all obstacles can be easily overcome through power and good luck tends to cut short clear analytic thinking in decision-making groups."
- * **Illusie van moraliteit.** Alhoewel groepe in staat is om 'n hoë mate van moraliteit tydens besluitneming te handhaaf, word hierdie eienskap tydens groepdink agterweë gelaat.
- * **Vooroordeel.** Wanneer groepdink in groepe teenwoordig is, bestaan daar 'n neiging om die aspek waaroor 'n besluit geneem moet word, met vooroordeel te benader. 'n Voorbeeld hiervan is om tydens 'n oorlog die opponent as swak te beskou, en 'n weermag wat uit vyfduisend man bestaan, met net vyfhonderd troepe aan te val.
- * **Swak besluitnemingstegnieke.** Alhoewel daar verskeie tegnieke tot groepe se beskikking is om besluitneming te vergemaklik, sal groepe waar groepdink aanwesig is, hierdie tegnieke bloot ignoreer. Alternatiewe sal nie oorweeg word nie, en die groep implementeer die eerste die beste voorafopgestelde besluit.

Neck en Moorhead (1995:539) ontleed groepdink aan die hand van 'n model wat in figuur 4.14 uiteengesit word. Hierdie model is geskoei op die werk van Janis (1983). Volgens Neck en Moorhead (1995:539) plaas Janis te min klem op die rol wat leierskap, metodiese besluitnemingsprosedures en tydsdruk wat op groepdink uitgeoefen word, speel. Hulle (1995:539) stel die saak soos volg : "Our goal is to show that in situations where the antecedent conditions of groupthink are present the variables that determine whether or not groupthink symptoms appear and thus whether decision making defects occur is the presence or absence of closed style leadership behaviours and methodical decision-making procedures."

Figuur 4.14 Neck en Moorhead se model vir groepdink



Bron : Neck en Moorhead (1995:546)

Neck en Moorhead (1995:548) identifiseer verwantskappe tussen sekere voorafgaande toestande en spesifieke simptome van groepdink (kyk figuur 4.14). In terme van die model wat in figuur 4.14 uiteengesit is, bestaan die volgende verwantskappe, naamlik :

- * Tipe A voorafgaande toestand kan lei tot tipe 3-simptome van groepdink. Die kohesie van die groep kan byvoorbeeld daartoe lei dat daar druk op die groep geplaas word om eenvormige besluite te neem.
- * Tipe B1 voorafgaande toestand lei tot tipe 3-simptome van groepdink. Die isolering van 'n groep van eksterne hulpbronne sal byvoorbeeld tot eenvormigheid binne die groep lei en besluitneming nadelig beïnvloed.
- * Tipe B2 voorafgaande toestand kan lei tot tipe 1- en tipe 2-simptome van groepdink. Bogenoemde skrywers (1995:548) noem in die verband die volgende :
 "High stress from external threats and temporary low self esteem that a group may perceive, can lead to closedmindedness within the decision-making group."
- * Tipe B2 voorafgaande toestand kan lei tot tipe 3-simptome van groepdink. Hierdie verwantskap word deur Fisher (1980:80) met die volgende stelling ondersteun :
 "Group members functioning under severe time pressure simply don't have sufficient time to proceed through all the steps of decision modification in order to achieve consensus on their decisions. Therefore they resort to shortcuts to decision-making such as majority votes. The inevitable result, of course, is false or superficial consensus."

Neck en Moorhead (1995:546) verbeter op Janis (1983) se model vir groepdink deur twee modererende veranderlikes by te voeg (kyk figuur 4.14). Hierdie twee veranderlikes behels eerstens die tipe leierskapstyl wat deur die groep se leier geopenbaar word en tweedens die tipe besluitnemingsprosedures wat deur die groep gebruik word wanneer besluite geneem word.

Veral wat die laasgenoemde veranderlike betref, wys Neck en Moorhead (1995:549) op die volgende : "The utilization of methodical decision-making procedure should ensure that the group adheres to a highly structured and systematic decision-making process. Thus this should serve as a mechanism toward avoidance of the groupthink symptoms of pressure toward uniformity by promoting constructive criticism, nonconformity, and open-mindedness within the decision-making group."

Die tipe leierskapstyl en besluitnemingsprosedures in Neck en Moorhead se model vir groepdink moet dus nie beskou word as faktore of veranderlikes wat tot groepdink lei nie, maar eerder as veranderlikes wat die verwantskap tussen die voorafgaande toestand vir groepdink en die simptome van groepdink modereer.

Die spesifieke leierskapstyl wat op 'n bepaalde tydstip in die groep geld en die besluitnemingsprosedures wat tydens 'n spesifieke besluit deur die groep gebruik word, sal dus volgens Neck en Moorhead se model bepaal of groepdink gaan voorkom of nie.

Wat leierskap betref, wys Neck en Moorhead (1995:550) daarop dat die volgende geslote leierskapstylgedrag daartoe sal lei dat groepdink in 'n groep sal voorkom, naamlik :

- * Leier moedig nie deelname aan nie.
- * Leier noem sy opinie aan die begin van die vergadering.
- * Leier moedig nie groeplede aan om hulle uiteenlopende opinies oor die onderwerp waaroor die besluit geneem moet word, met die groep te bespreek nie.
- * Leier beklemtoon nie die belangrikheid daarvan dat 'n wyse besluit geneem moet word nie.

Die skrywers (1995:550) huldig verder ook die volgende mening :

"More specifically closed leadership style behaviours should promote defective decision-making in two ways: (1) facilitation of concurrence seeking, and (2) establishment of a group norm of closed inquiry."

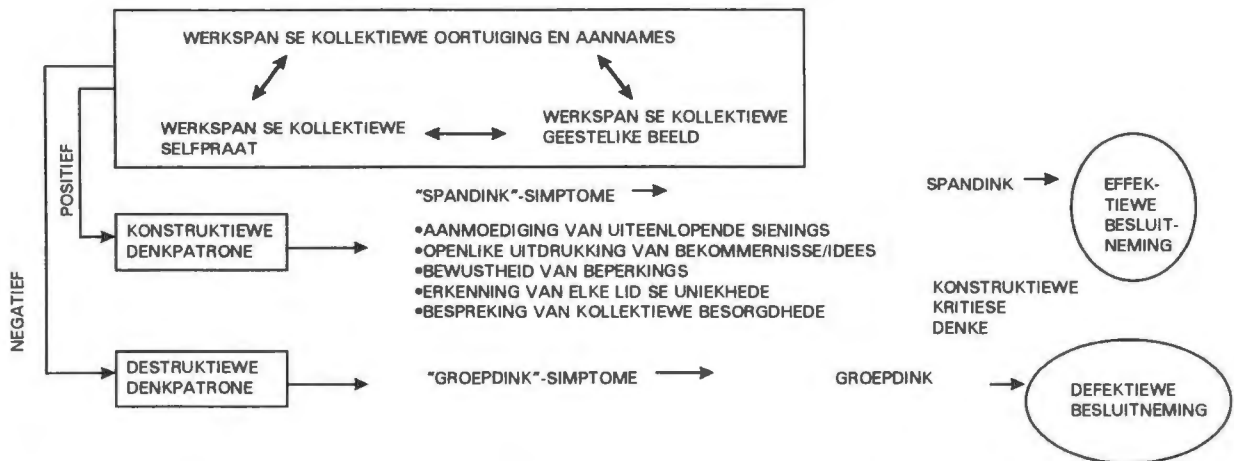
Neck en Mans (1994:929) bespreek die gevare van groepdink vir selfgerigte werkspanne in 'n onderneming (kyk paragraaf 5.4 vir 'n bespreking van selfgerigte werkspanne). Aangesien die konsep van selfgerigte werkspanne hoofsaaklik daarop ingestel is om outonome besluitneming van werkspanne te verhoog en om die groep se beheer oor eie gedragaspekte te versterk, is selfgerigte werkspanne ook blootgestel aan die gevare van groepdink.

Selfgerigte werkspanne is volgens die genoemde skrywers (1994:929) veral weens twee redes blootgestel aan die gevare van groepdink, naamlik : "First, since team members experience high levels of interaction with and support from other members in order to perform tasks and make decisions, the potential for significant cohesiveness is likely to be high. Second, members will likely experience a tendency to conform with the general views of the team because members depend on each other for effective completion of tasks."

Hulle (1994:931) stel 'n alternatiewe proses voor wat deur selfgerigte werkspanne benut kan word om groepdink te voorkom, en verwys na hierdie proses as "teamthink".

'n Nuttige teoretiese raamwerk is deur hierdie skrywers (1994:931) ontwikkel wat die voorafgaande toestande van groepdink met gevolglike ooreenstemmende negatiewe prosesverliese daarvan, vergelyk met die voorafgaande toestande van spandink en die gevolglike ooreenstemmende prosesvoordele of aanwins verbonde aan spandink. Hierdie raamwerk word in figuur 4.15 uiteengesit.

Figuur 4.15 Neck en Mans se model vir die vergelyking tussen groepdink en spandink



Bron: Neck en Mans (1994:936)

4.13 SOSIALE LEEGLê IN GROEPE

Een van die redes waarom groepe gevorm word, is omdat individue op sigself nie in staat is om sekere werk of take uit te voer nie. Dink maar aan 'n groep van vyf lede wat om die beurt aan 'n aflos deelneem en kompeteer teen 'n individu wat alleen die afstand moet voltooi. Ander voorbeelde is 'n groep wat toutrek teen 'n individu of 'n groep wat 'n groter geraas maak as wat 'n individu kan maak.

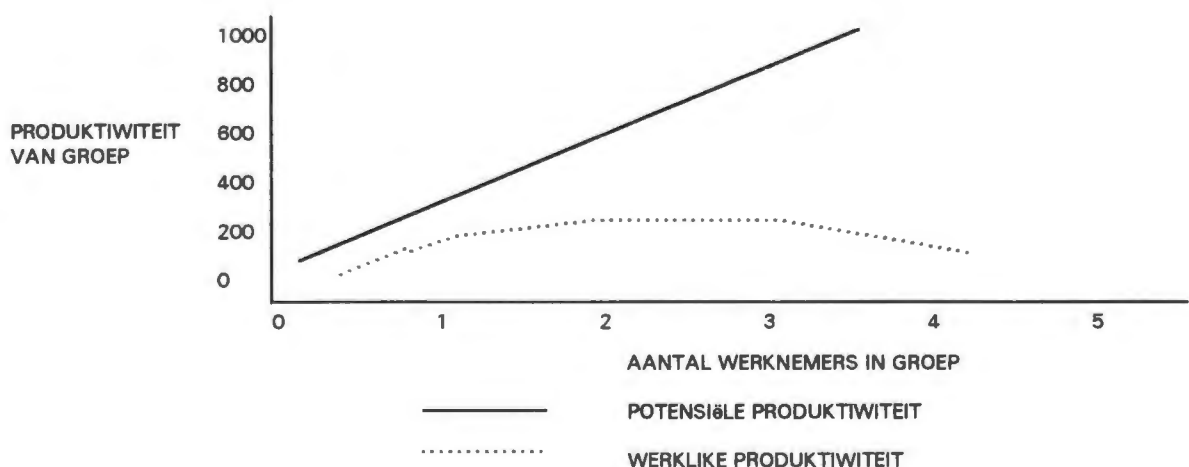
Forsyth (1990:270) wys daarop dat groepe veral ten opsigte van additiewe take beter as individuele groeplede presteer. 'n Voorbeeld hiervan is 'n groep persone wat teen 'n individu toutrek. Alhoewel groepe wel in sekere gevalle beter as individue vaar, beteken dit nie dat die groep noodwendig optimaal funksioneer nie. Max Ringelmann, 'n Franse ingenieur, het in hierdie verband baanbrekerswerk gedoen deur groepsproduktiwiteit te meet. Groeplede is eers individueel gemeet deur hulle aan 'n tou te laat trek wat aan 'n drukmeter gekoppel is. Twee individue is byvoorbeeld gemeet wat elk daarin kon slaag om op sigself honderd eenhede te trek.

Die aanname is gemaak dat indien die twee individue dus elk alleen honderd eenhede kan trek, die twee wanneer hulle saam aan die tou trek, ten minste tweehonderd eenhede sou kon trek. Ringelmann, aangehaal in Forsyth (1990:270) vind egter in sy studies dat die twee individue saam slegs honderd ses en tagtig eenhede kon trek.

Insgelyks het 'n driepersoongroep waar individue elk honderd eenhede kon trek, gesamentlik slegs tweehonderd vyf en vyftig eenhede getrek.

Ringelmann (vergelyk Forsyth, 1990:270) het twee redes vir die laer produktiwiteit aangevoer, naamlik (1) koördineringsverlies; en (2) dat individue in groepe lyf wegsteek en nie so hard in groepsverband werk as wat individue op hulle eie sal werk nie. Hierdie tendens staan in die literatuur bekend as die Ringelmann effek en word skematies in figuur 4.16 uitgebeeld.

Figuur 4.16 Die Ringelmann effek



Bron: Forsyth (1990:270)

Comer (1995:649-660) identifiseer die volgende redes waarom individuele groeplede in groepsverband leeglê, naamlik :

- * 'n Persepsie wat by groeplede bestaan dat hulle individuele pogings nie deur ander waargeneem kan word nie. Comer (1995:651) stel die saak soos volg : "Social loafing seems to occur when individuals lack motivation to perform, either because there is no potential for external evaluation of their individual contributions (and thus there is no risk of social rejection for profiting from others' effort while not pulling one's weight) or for internal evaluation (there is no opportunity to satisfy one's quest for knowledge about one's own ability or the ability of one's group as compared to a standard)."
- * 'n Persepsie wat by individuele groeplede bestaan, is dat individuele bydraes misbaar is. Veral in kleingroepe moet elke groeplid besondere bydraes maak om die taak te verrig. Hoe groter die groep raak, hoe meer drasties verminder elke individu se impak aangesien sodanige insette 'n kleiner gedeelte van die totale inset uitmaak. Individue wat die persepsie het dat hulle bydraes nie werklik meer 'n verskil maak nie, is geneig om leeglê-gedrag te openbaar.
- * 'n Persepsie by individuele lede dat hulle nie die uitkoms van die taak kan beïnvloed nie.
- * 'n Persepsie by individuele lede dat ander groeplede besig is om leeg te lê. Hierdie siening is deur Veiga (1991:882) ondersteun wat die volgende siening in hierdie verband huldig : "Group members who believe their co-workers are generally unwilling to commit themselves to accomplishing the task at hand will reduce their own contributions to the task." Comer (1995:655) som die invloed van ander groeplede wat besig is om leeg te lê soos volg op : "In sum perceived loafing by one's fellow group members may drive social loafing. First, beliefs that co-workers are shirking may heighten one's wish to avoid exploitation, which contributes to retributive loafing. Second, beliefs that co-workers are shirking may also contribute to one's perceptions of diminished influence over task outcomes and lead to disheartened loafing."

Die kultuur wat in die gemeenskap heers waarbinne die onderneming gesetel is en die onderskeie kulturele agtergronde van die verskillende werknemers wat by die onderneming werksaam is, speel in die verband ook 'n rol. Comer (1995:656) stel dit soos volg : "Individualistic societies emphasize the achievement of personal goals over group goals, whereas collectivists are acculturated to put group goals before their own self interests". Selfs in 'n groepsgeoriënteerde gemeenskap sal groeplede meer geneig wees om leeg te lê in diverse groepe, as wanneer 'n groep uit homogene groeplede bestaan. Hierdie siening word deur Duncan (1994:80) ondersteun wat die belangrikheid beklemtoon dat groeplede noukeurig oorweeg moet word ten einde die regte groepsamestelling te verseker.

Die skrywer (1994:80) konstateer die volgende : "The research suggests that carefully matching group members under many circumstances will likely lead to increased performance."

- * Die taak wat verrig moet word. Comer (1995:656) huldig die volgende mening : "Loafing declines if group members are performing motivating work ... That is, if motivation is high, because the task and/or its outcome matter/s to the performer, loafing will be less likely." .
- * Die terugvoer wat die groep as geheel oor sy gedrag ontvang.
- * Die gedrag wat individuele groeplede as gevolg van die vereistes van spesiale sosiale omstandighede openbaar. Dit beteken dat 'n individu self doelbewus minder effektief kan voorkom ten einde 'n bepaalde oogmerk te bereik. Vergelyk Schlenker en Weigold (1992:144) in die verband, naamlik : "Research has shown that people will even present themselves negatively if it serves their purposes e.g., if they believe a self-glorifying claim will threaten the audience, or if they prefer to avoid excessive public expectations ... Thus people do not merely want to present themselves positively; people aim to accomplish goals, and these goals may involve modest or even unflattering self presentations."

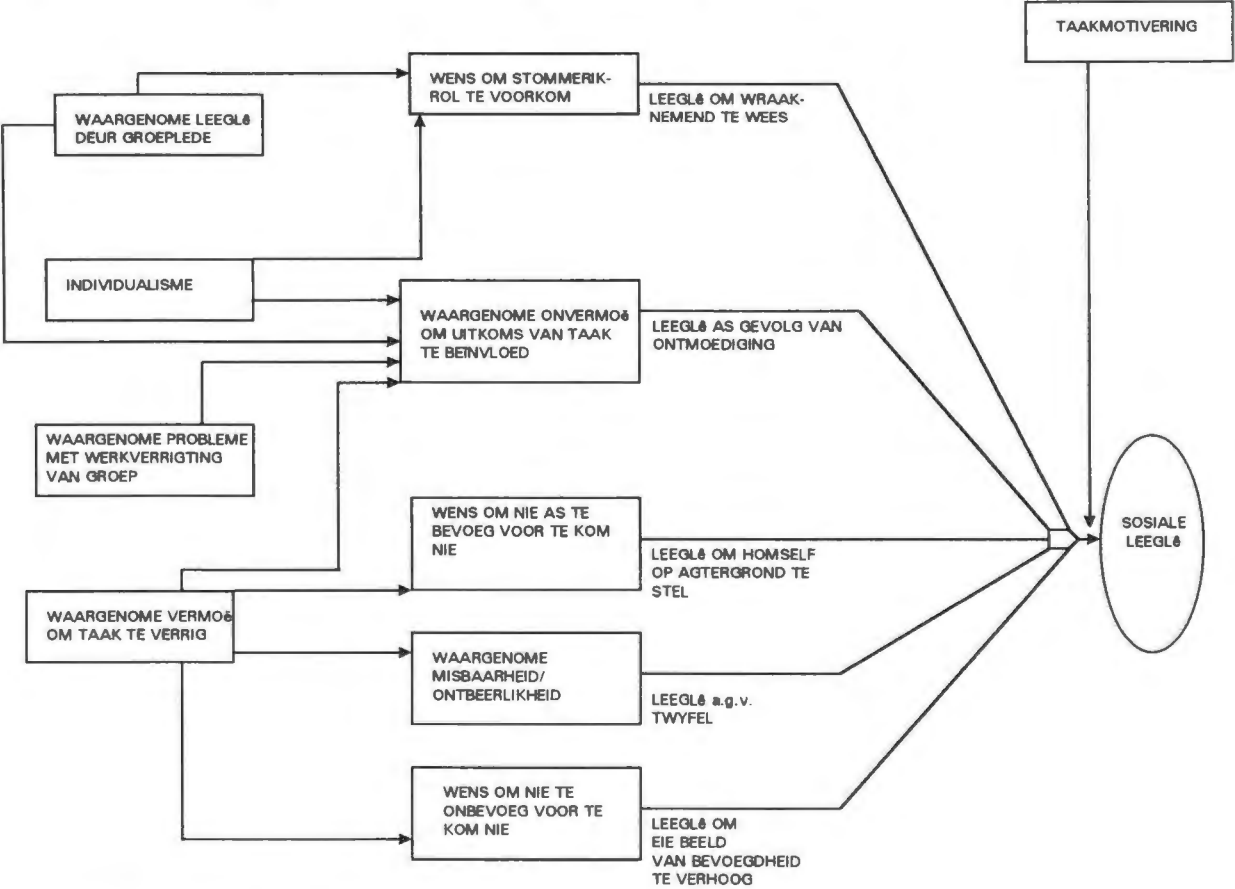
Ten einde 'n basis vir voortgesette navorsing te skep, het Comer (1995:660) 'n model ontwikkel wat sosiale leeglê in groepe verklaar. Hierdie model is in figuur 4.17 uiteengesit. Die navorser wil egter daarop wys dat die betrokke model nog deur navorsing getoets moet word.

Die model bly nietemin 'n handige instrument om die konsep van sosiale leeglê beter te verstaan en het wel 'n deeglike teoretiese onderbou. Hierdie model sal vervolgens kortliks bespreek word.

In terme van die model (kyk figuur 4.17) sal sosiale leeglê in groepe onder die volgende omstandighede toeneem, te wete :

- * 'n Individu poog om 'n stommerik-rol te voorkom en wil uitbuiting deur spanlede teenwerk.
- * 'n Individu is van mening dat hy nie die uitkoms van die taak kan beïnvloed nie.
- * 'n Individu wil deur sy optrede die illusie skep dat hy nie té bevoeg is nie.
- * 'n Individu is van mening dat sy bydraes tot die groep misbaar geraak het.
- * 'n Individu wil sy onvermoë om 'n taak te verrig of sy vlak van bevoegdheid vir ander groeplede wegsteek.

Figuur 4.17 - 'n Model van sosiale leegle in werkgroepe



Bron: Comer (1995:660)

4.14 SAMEVATTING

Die definisie van groepe en die verskillende benaderings wat ten opsigte van 'n definisie gevolg kan word, is in hierdie hoofstuk bespreek.

'n Geïntegreerde model vir groeppvorming en ontleding wat die tipes groepe aandui, sowel as redes vir groeppvorming, die stadiums van groeppontwikkeling en die eienskappe van groepe is ook bespreek.

Verskillende benaderings of modelle bestaan in die literatuur wat groepontwikkeling omskryf. Een van hierdie modelle is die vyf-fase-ontwikkelingsmodel van Robbins (1996:296).

Die fases wat in hierdie model aangeraak word, is vorming, bestorming, vasstelling van norme, uitvoering en verdaging.

Daar bestaan verskeie redes waarom groepe vorm, onder andere bevrediging van veiligheidsbehoefte, sosiale behoeftes, sowel as om oogmerke te bereik wat nie deur individue op sigself moontlik is nie. Die dinamika van groepvorming is ook in hierdie hoofstuk uiteengesit.

Verskillende tipes groepe word in ondernemings aangetref, wat vir ontledingsdoeleindes in formele en informele groepe verdeel kan word.

Groepe bied 'n verskeidenheid voordele vir beide die onderneming waarbinne die groepe bestaan en vir lede self. Daar is egter ook nadele aan groepe verbonde.

Groepe het bepaalde eienskappe soos 'n struktuur, statushiërargie, rolle, norme, leierskap, kohesie en konflik.

Groepe self moet as 'n oop sisteem beskou word wat binne die groter ondernemingsisteem funksioneer.

HOOFSTUK 5

DIE IMPLEMENTERING EN UITBOUING VAN SELFGERIGTE WERKSPANNE AS BOUBLOKKE VAN 'N ONDERNEMING TEN EINDE TE VERSEKER DAT WERKNEMERSDEELNAME VERKRY WORD

5.1 INLEIDING

Leiers in ondernemings begin toenemend besef dat die kompeterende voordeel van enige onderneming afhang van die menslike potensiaal van die werknemers wat daarin werksaam is. Bestuur poog daarom in 'n groter mate om werknemers se behoeftes in gedagte te hou, sodat sodanige behoeftes en dié van 'n onderneming in ooreenstemming met mekaar is.

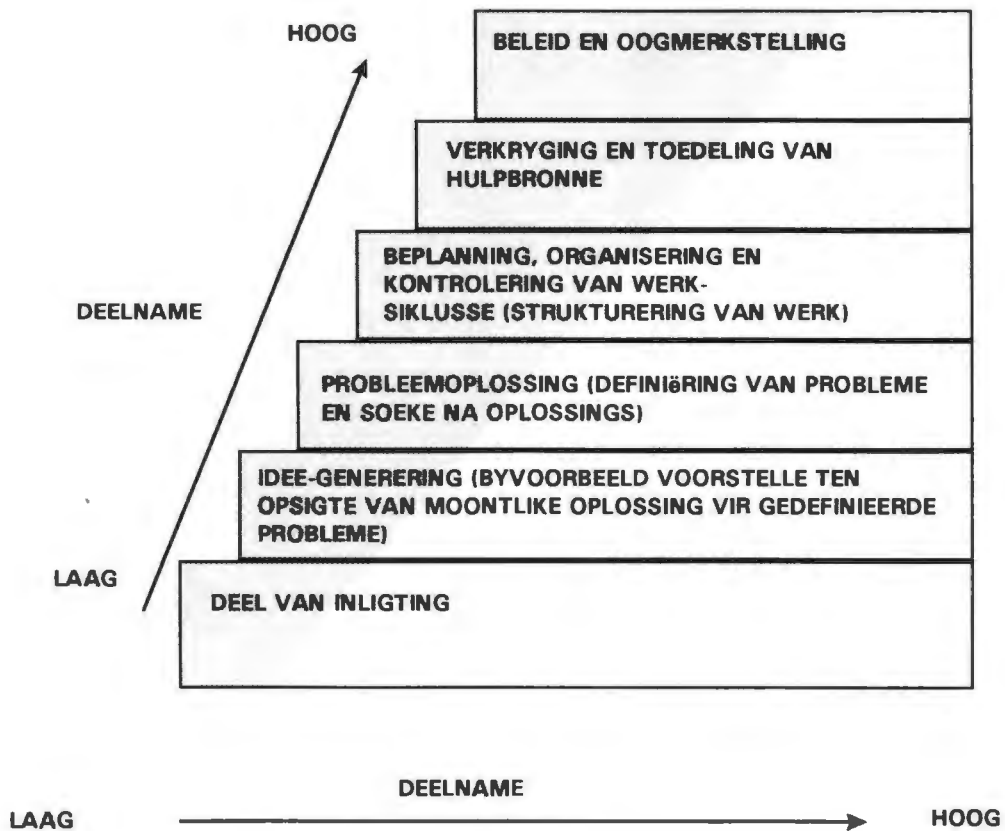
Bestuur se siening oor werknemers het volgens die navorser ook dramatiese verandering. In hierdie verband is daar 'n magdom navorsing en wetenskaplike bewyse beskikbaar wat bevestig dat bestuur se siening van werknemers deur die eeue heen voortdurend verander het.

Die voordele van werknemersdeelname word ook in 'n groter mate besef en baie aksies word binne ondernemings geloods om juis werknemersdeelname te verseker (kyk hoofstuk 3).

Een van die dryfkragte van werknemersdeelname op veral laer vlakke in die onderneming is volgens Schutte (1992:33) druk van werknemers om deur middel van hulle vakunies by beleidsaangeleenthede betrokke te raak, veral indien daar nie op laer vlakke deelname in die onderneming bestaan ten opsigte van die deel van inligting, idee-generering en probleemoplossing nie.

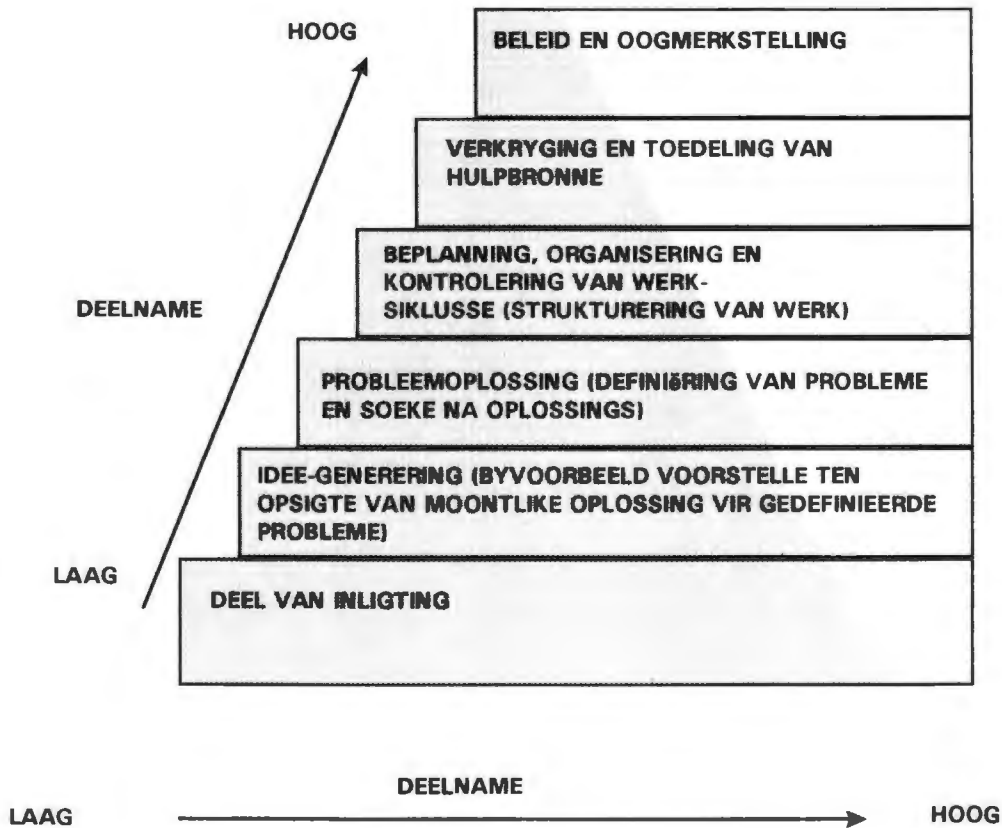
Hierdie siening kan aan die hand van twee modelle verduidelik word (kyk figuur 5.1 en figuur 5.2).

Figuur 5.1 'n Onvolwasse deelnemende bestuursproses in 'n onderneming



Bron: Schutte (1992:33)

Figuur 5.2 'n Volwasse deelnemende bestuursproses in 'n onderneming



Bron : Schutte (1992:34)

In terme van die model wat in figuur 5.1 uiteengesit is, blyk dit duidelik dat indien daar lae betrokkenheid of deelname van werknemers in :

- * die deel van inligting (deel van die groter prentjie),
- * idee-generering of maak van voorstelle, en
- * probleemoplossing en besluitneming op hulle vlak is, werknemers geneig is om deur hulle vakunies hoër betrokkenheid in beleidstelling en die verkryging of toedeling van hulpbronne te eis, om sodoende meer bemagtig te voel.

Dit is volgens Schutte (1992:34) 'n tipiese kenmerk van 'n onderontwikkelde of onvolwasse deelnameproses.

Maar indien daar hoë betrokkenheid van werknemers in die deel van inligting (deel van die groter prentjie), idee-generering, maak van voorstelle, en probleem-oplossing asook besluitneming op hulle vlak is (kyk figuur 5.2) sal werknemers eienaarskap van hulle werk aanvaar. Hulle behoort dan volgens Schutte (1992:34) te voel dat hulle op hulle vlak bemagtig word, en sal dus nie hoër vlakke van betrokkenheid verwag nie.

Die skrywer (1992:34) sit die saak soos volg uiteen : "This is characteristic of a "mature" and well supported participation / involvement process in which people feel that they achieve something worthwhile, and that becomes a "selfgenerating" positive force on the road to successfully establishing participative processes as a lifestyle in the organisation."

Die navorser ondersteun die siening dat daar gepoog moet word om volwasse deelnemende bestuursprosesse in ondernemings te vestig. Die navorser wil egter daarteen waarsku dat deelname nie net op laer vlakke geïmplementeer moet word as 'n strategie om werknemers se deelname ten opsigte van beleids- en oogmerkstelling en verkryging en toedeling van hulpbronne (hoër vlakke van deelname) te verminder nie.

In hierdie verband sê Bendix (1996:553) tereg dat demokrasie in ondernemings slegs moontlik is, indien deelname op alle vlakke verkry word (kyk paragraaf 3.4).

Werknemersdeelname moet ook nie volgens die navorser slegs beoefen word as 'n strategie om vakunies teen te werk nie. Vakunies moet eerder by die werknemersdeelname betrek word, aangesien dit bepaalde voordele vir bestuur inhou (kyk paragraaf 3.14).

Die navorser ondersteun egter wel die siening dat indien werknemersdeelname op laer vlakke plaasvind, en 'n volwasse, deelnemende bestuursproses op hierdie vlakke bestaan (taakgesentreerde deelname), dit ook 'n positiewe invloed sal hê op hoër vlakke van deelname (magsgesentreerde deelname) (kyk paragraaf 3.4).

Dit is daarom van kardinale belang om werknemersdeelname op laer vlakke, waar dit op 'n meer direkte wyse plaasvind, te vestig en sodoende te verseker dat 'n gesonde onderbou vir hoër vlakke van deelname gestig word.

Een van die beste vorme van werknemersdeelname wat in 'n onderneming verwesenlik kan word, is volgens die navorser die tot stand bring van selfgerigte werkspanne in ondernemings. Dit sal meebring dat 'n onderneming vanuit 'n spangebaseerde benadering beskou word, en dat spanne sodanig gevestig word dat hulle bemagtig word om self verantwoordelikheid te aanvaar vir baie van die aspekte wat tradisioneel as sogenaamde bestuursprerogatiwe beskou is.

Die rede waarom die implementering van selfgerigte werkspanne werknemersdeelname sal bevorder, is volgens die navorser daarin geleë dat spanne verantwoordelikheid hiervoor aanvaar en hierdie spanne slegs in 'n sekere klimaat effektief binne 'n onderneming sal funksioneer. Hierdie klimaat ondersteun ook deelname.

Kinlaw (1995:32) bevestig hierdie siening van die navorser en beskou die samestelling en ontwikkeling van spanne in 'n onderneming as 'n belangrike strategie tot bestuur se beskikking om te verseker dat deelname van diesulkes wel verkry word.

Muchinsky (1993:263) heg soveel waarde aan 'n kleingroepbenadering binne ondernemings dat hierdie groepe volgens hom een van die vyf dele is waaruit 'n onderneming as 'n oop sisteem saamgestel is (kyk paragraaf 2.17.8).

Die onderhawige studie handel oor werknemersdeelname (kyk paragraaf 1.2) en vir die doeleindes hiervan word die fokus in hierdie hoofstuk op die vestiging van selfgerigte werkspanne binne ondernemings geplaas. Die klem val ook op watter aspekte van arbeidsverhoudinge selfgerigte werkspanne verantwoordelikheid voor kan aanvaar.

5.2 DIE SOSIOTEGNIESE ONTWERPSBENADERING AS ONDERBOU VAN SELFGERIGTE WERKSPANNE

Selfgerigte werkspanne is volgens Cummings (1992:45) 'n direkte uitvloeisel van die sosiotegniese ontwerp en sisteemteorie en laat hom soos volg hieroor uit, naamlik : "Briefly this perspective views production systems as comprised of both technological and social parts. The former consists of the equipment and methods of operations used to transform raw materials into products or services; the latter includes the work structure that relates people to the technology and to each other. A traditional division of labour work design, for example relates workers to limited and highly - prescribed parts of the production process and to a narrow set of physically - proximate employees performing similar jobs. The concept of a socio-technical system arises from the consideration that any production system requires both a technology and work structure.

Since the work structure ties people to the technology, its design has a major impact on both of these substantive dimensions of work."

Die sosiotegniese benadering moet volgens die navorser gesien word as 'n teenvoeter vir die negatiewe gevolge van die wetenskaplike bestuursbenadering van F.W. Taylor (kyk paragraaf 2.6.1).

Alhoewel die wetenskaplike bestuursbenadering 'n aantal belangrike voordele vir ondernemings gehad het, wat tans deur sommige wetenskaplikes geïgnoreer word, het hierdie benadering wel ook sekere nadele tot gevolg gehad. Van die vernaamste voordele verbonde aan die wetenskaplike bestuursbenadering was volgens die navorser die verbetering wat dit ten opsigte van kwaliteit en effektiwiteit van werksprosesse ingehou het. Werknemers wat geen ondervinding of opleiding gehad het nie, kon vinnig produktief aangewend word.

Een van die vernaamste nadele van die wetenskaplike bestuursbenadering wat insgelyks deur die navorser ondersteun word, word deur Fisher (1993:18) soos volg opgesom : "It separated the workers from the results of their work. It stripped them of an opportunity to understand the whole work process, participate in a variety of tasks, and do the planning, evaluating, and improving of work processes. Perhaps most detrimentally, it prevented them from understanding the customers who used their workers' products and services."

Soos in paragraaf 2.17.2 bespreek word, kan die sosiotegniese sisteembenadering se ontstaan herlei word na studies wat deur die Tavistock Instituut in steenkoolmyne in Engeland onderneem is. Die alternatief wat deur Trist en Bamforth (1992:41) voorgestel word, om as teenvoeter vir die negatiewe gevolge van die wetenskaplike bestuursbenadering te dien, is dat werkspanne gevorm behoort te word wat totale verantwoordelikheid vir 'n werk as geheel moet aanvaar. Die skeidingsvlak tussen mense (sosiale sisteem) en hulle gereedskap (die tegniese sisteem) kan hierdeur geoptimeer word.

Peters (1987:356) ondersteun die siening dat werk in ondernemings rondom spanne georganiseer moet word en noem in hierdie verband die volgende : "Organize as much as possible around teams, to achieve enhanced focus, task orientation, innovativeness and individual commitment."

In die praktyk kom dit daarop neer dat 'n ontleding van werk gedoen moet word om te bepaal watter werk saamgegroepeer kan word, sodat werkspanne verantwoordelikheid vir laasgenoemde kan aanvaar.

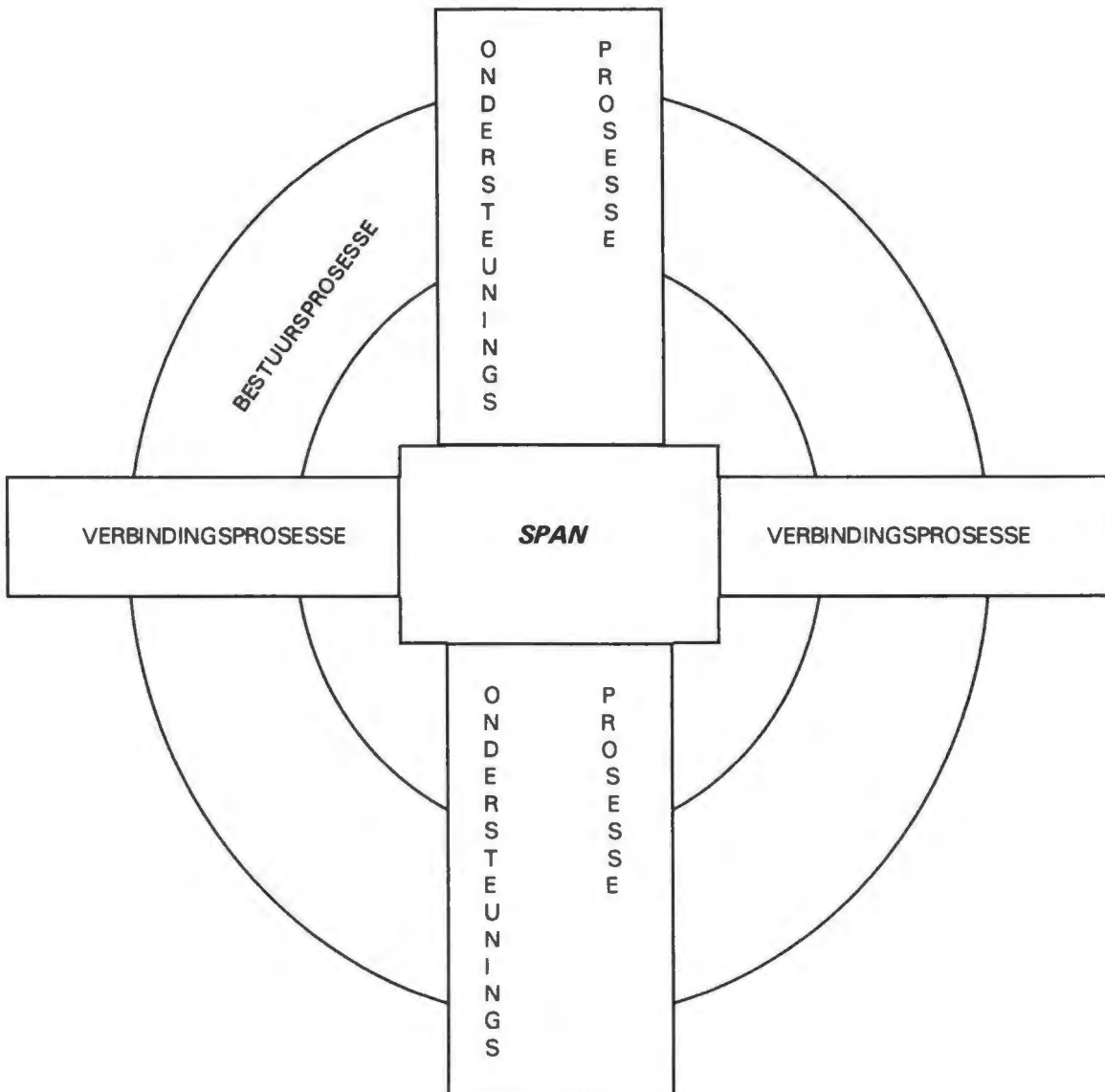
5.3 'N BASIESE BESKOUIING VAN 'N SPANGEBASEERDE ONDERNEMING

'n Spangebbaseerde onderneming bestaan volgens Veldsman (1996:1) uit die volgende vier basiese komponente, te wete :

- * 'n Span wat iets van waarde produseer of lewer.
- * Verbindingsprosesse wat verskillende spanne in staat stel om as 'n geïntegreerde waardeketting te funksioneer met 'n gemeenskaplike rigting en dryfkrag.
- * Ondersteunende prosesse wat spanne ondersteun om iets van waarde te produseer of te lewer.
- * Bestuursprosesse wat die nodige rigting en ondersteuning aan spanne verleen en die konteks skep waarbinne spanne aksie kan neem.

Hierdie vier basiese komponente, sowel as die verwantskappe tussen die onderskeie komponente word skematies in figuur 5.3 uiteengesit.

Fguur 5.3 Die basiese komponente van 'n spangebaseerde onderneming



Bron: Veldsman (1996:2)

Die uitdaging wat in 'n spangebaseerde onderneming oorkom moet word, is volgens die navorser om verskillende werkspanne in die onderneming sodanig met mekaar te verbind dat hulle steeds die onderneming se oogmerke as geheel sal ondersteun, en nie tot nadeel van die onderneming teen mekaar sal inwerk nie.

5.4 DEFINISIE VAN SELFGERIGTE WERKSPANNE

Fisher (1993:15) definieer 'n selfgerigte werkspan as "a group of employees who have day to day responsibility for managing themselves and the work they do with a minimum of direct supervision. Members of self directed teams typically handle job assignments, plan and schedule work, make production and/or service related decisions, and take actions on problems."

'n Selfgerigte werkspan kan volgens Veldsman (1996:7) gedefinieer word as 'n "permanent group of 6 to 18 relatively highly skilled employees who take a wide ranging and joint responsibility for a whole process / product / service through the performance of a wide variety of tasks within clearly defined boundaries".

Ray en Bronstein (1995:21) beskou 'n selfgerigte werkspan as "a group of inter-dependent, highly trained employees who are responsible for managing themselves and the work they do. They set their own goals, in co-operation with management, and the team plans how to achieve these goals and how their work is to be accomplished."

In aansluiting by die voorgenoemde skrywers, beskou Torres en Spiegel (1990:3) 'n selfgerigte werkspan as "a functional group of employees (usually between eight and fifteen members) who share the responsibility for a particular unit of production. The work team consists of trained individuals who possess the technical skills and abilities necessary to complete all assigned tasks. Management has delegated to the self-directed work team the authority to plan, implement, control and improve all work processes."

In hierdie verband definieer Harper en Harper (1991:7) ook 'n selfgerigte werkspan as 'n "group of employees who are responsible for a whole product or process.

The team plans the work and performs it, managing many of the things supervision or management used to do.”

Volgens hierdie skrywers (1991:8) beskik selfgerigte werkspanne oor die volgende eienskappe :

- * Lede van die werkspan beskik oor 'n verskeidenheid tegniese vaardighede. Lede is multivaardig opgelei en is in staat om mekaar se werk te verrig.
- * Lede van die werkspan is self verantwoordelik vir produksie, kwaliteit, koste en skedules.
- * Lede beskik oor interpersoonlike vaardighede wat spanwerk ondersteun. Voorbeelde van hierdie vaardighede is kommunikasie, terugvoer, probleemoplossing en besluitneming.
- * Die selfgerigte werkspan word deurlopend aangemoedig om vaardighede beter te bemeester, die produk of diens wat aan kliënte gelewer word te verbeter en om self probleme op te los.

Volschenk (1996:4) wys daarop dat selfgerigte werkspanne slegs hulle volle potensiaal sal bereik indien hulle in 'n klimaat funksioneer waar billikheid, openlikheid, vertroue en deelname heers en definieer hierdie werkspanne as “an evolutionary process by which employees or teams of employees are pro-actively trained to progressively accept increasingly higher levels of responsibilities to eventually function as a business unit”.

Hierbenewens beklemtoon Volschenk (1996:4) verder dat selfgerigte werkspanne of selfregulering nie die volgende behels nie, naamlik :

- * dat alle reëls en bestuur nou geïgnoreer en mee weggedoen word nie;

- * dat enigeen nou die vryheid het om die onderneming se oogmerke te definieer nie;
- * dat bestuur omseil word nie;
- * om slegs die minder veeleisende gedeeltes van 'n ander persoon se werk te doen nie; en
- * die vryheid te hê om eensydig die uitsette van jou werk te verander nie.

In teenstelling met die voorgaande noem Volschenk (1996:5) egter dat selfregulering of selfgerigte werkspanne wel die volgende behels, te wete :

- * dit is 'n voorreg wat verdien word en nie 'n reg nie;
- * individue werk onafhanklik as deel van 'n span om gemeenskaplike oogmerke te bereik;
- * die mag om resultate te bereik en is daarom 'n veranderingsagent; en
- * stel persone in staat om werk te verrig en het daarom motiveringswaarde.

Die navorser wil daarop wys dat alhoewel selfregulering volgens die voorgenoemde skrywer (1996:5) verdien word en nie 'n voorreg is nie, sodanige spanne nie sonder bestuursondersteuning gevestig sal word nie. Die rede hiervoor is dat die vestiging van hierdie spanne 'n evolusionêre proses is wat met intensiewe opleiding en spanontwikkeling gepaardgaan. Vergelyk ook paragraaf 5.12.2 in hierdie verband.

5.5 DIE ONDERSKEID TUSSEN SELFGERIGTE WERKSPANNE EN TRADISIONELE WERKSPANNE IN ONDERNEMINGS

Fisher (1993:16) verskaf 'n uiteensetting van die verskille tussen selfgerigte en tradisionele werkspanne in 'n onderneming. Hierdie verskille word in tabel 5.1 opgesom.

Tabel 5.1 Onderskeid tussen selfgerigte en tradisionele werkspanne

Selfgerigte werkspanne	Tradisionele spanne
Kliëntgedrewe	Bestuursgedrewe
Werksmag met veelvuldige vaardighede	Werksmag met geïsoleerde spesialiste
Min posbeskrywings	Uitgebreide posbeskrywings
Informasie word wyd gedeel	Informasie word beperk
Min bestuursvlakke	Verskeie bestuursvlakke
Fokus op onderneming oor sy geheel	Gefokus op departement en funksie
Deel doelwitte	Doelwitte is gesegregeer
Oënskynlik chaoties	Oënskynlik georganiseerd
Klem op doelwitbereiking	Klem op probleemoplossing
Groot werknemersverbintenis	Groot bestuursverbintenis
Voortdurende verbeterings	Verbetering van verhogings
Selfbeheer	Bestuursbeheer
Gebaseer op waardes	Gebaseer op beleid en prosedure

Bron: Fisher (1993:16)

Torres en Spiegel (1990:4) verduidelik die verskille tussen selfgerigte werkspanne en tradisionele vorme van werknemersdeelname. Die voorgaande verskille word in tabel 5.2 opsommend weergegee.

Tabel 5.2 Verskille tussen selfgerigte werkspanne en tradisionele vorme van werknemersdeelname

	TRADISIONELE VORME VAN WERKNEMERSDEEL- NAME	SELFGERIGTE WERKSPANNE
Rolle	Vasgestel	Uitruilbaar
Take	Rigied	Buigsaam
Vaardighede	Gespesialiseerd	Multivaardig
Kontrole	Individueel	Groep
Status	Onderskeid	Gelyk
Toesighouding	Buite groep	Binne die groep
Werk-inspanning	Verdeeld	Verenig

Bron: Torres en Spiegel (1990:4)

Wellins *et al.* (1991:6) identifiseer verskille tussen 'n tradisionele onderneming en 'n onderneming wat uit selfgerigte werkspanne opgebou is. Hierdie verskille word in tabel 5.3 uiteengesit.

Tabel 5.3 Verskille tussen 'n tradisionele onderneming en 'n onderneming wat uit selfgerigte spanne opgebou is

Element	Tradisionele onderneming	Onderneming wat uit selfgerigte werkspanne opgebou is
Organisasiestruktuur	Piramide/Individu	Plat/Span
Posontwerp	Eng enkeltaak	Hele proses; veelvuldige take
Bestuur se rol	Direk/Beheer	Afrigter/Fasiliteerder
Leierskap	Van bo na onder	Deel met die span
Vloei van inligting	Beperk Gekontroleerd	Word gedeel Oop
Vergoeding	Individueel/Senioriteit	Spangebaseerd Gebaseer op vaardighede
Werkswyse	Bestuurders beplan, beheer en verbeter	Spanne beplan, beheer en verbeter

Bron: Wellins *et al.* (1991:6)

5.6 VOORDELE VAN SELFGERIGTE WERKSPANNE

Selfgerigte werkspanne hou volgens Torres en Spiegel (1990:11) die volgende voordele in vir ondernemings waar hierdie spanne geïmplementeer is en optimaal funksioneer, naamlik :

- * Werkvloei verbeter.
- * Werknemersomset neem af.
- * Werknemersbuigsaamheid neem toe.
- * Die kwaliteit van produkte en dienste verbeter.
- * Toesighoudende personeel verminder.
- * Merietebepaling word meer akkuraat gedoen.
- * Opleidingsbehoefte en tekortkomings ten opsigte van vereiste vaardighede word makliker geïdentifiseer.

Veldsman (1995:159) verskaf die volgende uitgebreide lys van voordele van selfgerigte werkspanne in ondernemings, te wete :

- * 'n Vermindering in prosesseringstyd.
- * 'n Verhoogde vermoë van spanne om vinniger op te tree.
- * Verandering in ondernemings word beter deur selfgerigte spanne hanteer.
- * Werksprosesse word geoptimeer.
- * Veiligheid verbeter.
- * Konstante groei en benutting van menslike potensiaal.
- * Platter organisasiestruktuur.
- * Produktiwiteitsverbetering.
- * Vermindering in operasionele koste.
- * Verbeterde kwaliteit.
- * Verhoogde kliëntsatisfaksie.
- * Verhoogde verbondenheid deur spanlede tot die onderneming se oogmerke.
- * Verhoogde kwaliteit van werklewe.
- * Werknemers voel dat hulle "behoort".
- * Verminderde afwesigheid en omset.

Die vernaamste voordeel van selfgerigte werkspanne is volgens die navorser dat sodanige spanne bemagtig word om self verantwoordelikheid vir hulle werk te aanvaar. Daar word dus van werknemers se volle potensiaal gebruik gemaak. Aangesien selfgerigte werkspanne self verantwoordelikheid vir sekere bestuurstake ervaar, kan die aantal bestuursvlakke in 'n onderneming ook volgens die navorser deur die implementering van hierdie werkspanne verminder word.

5.7 NADELE VERBONDE AAN DIE IMPLEMENTERING VAN SELFGERIGTE WERKSPANNE

Veldsman (1995:159) wys in teenstelling met die bogenoemde voordele ook op 'n aantal nadele verbonde aan die implementering van selfgerigte werkspanne. Hierdie aspekte moet volgens die navorser egter eerder beskou word as uitdagings om te oorbrug, sodat die volle voordele verbonde aan selfregulering binne 'n onderneming kan realiseer. Die nadele behels die volgende :

- * Hoë investering wat deur die onderneming gemaak moet word om selfgerigte spanne in 'n onderneming te implementeer.
- * Dit neem 'n lang periode vir spanne om as selfgerigte werkspanne te kan funksioneer.
- * Die onderneming se beleid, ontwerp en kultuur moet verander om selfregulering te ondersteun. Hierdie is 'n tydsame en moeilike proses.
- * Hoë moontlikheid dat die konsep nie sal slaag nie.
- * Die beperking wat deur lede se vermoëns en opleiding op spanne se ontwikkeling geplaas word.
- * Die hoë mate van vaardighede wat van die bestuur van verandering verwag word om hierdie spanne in 'n onderneming te kan implementeer.

5.8 EIENSKAPPE VAN SUKSESVOLLE SELFGERIGTE WERKSPANNE

Mikalachki (1994:22) is van mening dat suksesvolle werkspanne veral oor drie belangrike eienskappe beskik. Hierdie eienskappe behels die volgende :

Ten eerste het hierdie werkspanne 'n sterk kohesie. Tweedens beskik suksesvolle werkspanne oor 'n plan of strategie oor hoe te werk gegaan moet word om die span se oogmerke te bereik, en laastens bestaan daar 'n verbondenheid by spanlede om die gestelde oogmerk te bereik. Formele leierskap speel volgens Mikalachki (1994:22) 'n belangrike rol om hierdie drie eienskappe te vestig.

Ray en Bronstein (1995:143) beklemtoon die feit dat daar nie sprake van effektiewe selfgerigte spanwerk kan wees indien duidelike oogmerke wat gemeet kan word nie voorsien is nie. Hicks en Bone (1990:30) voer in aansluiting by die voorgaande aan dat bestuur se grootste bydrae tot selfgerigte spanne is om duidelike oogmerke en verwagtinge te stel.

Wellins *et al.* (1991:4) identifiseer die volgende eienskappe van suksesvolle selfgerigte werkspanne, te wete :

- * Hulle is bemaagtig om verskillende bestuurs- en leierskapsfunksies te deel.
- * Hulle beplan, kontroleer en verbeter hulle eie werksprosesse.
- * Hulle bepaal die span se oogmerke en kontroleer self hulle werk.
- * Hulle stel self betrokke skedules saam en beoordeel hulle prestasies ook self.
- * Hulle doen self die span se begroting en koördineer hulle werk met ander departemente.
- * Hulle behartig die opleiding van die span self.
- * Hulle aanvaar verantwoordelikheid vir hulle produkte of kwaliteit van hulle dienste.

Volgens die navorser moet egter daarop gelet word dat die implementering van selfgerigte werkspanne nie beteken dat bestuursfunksies geabdikeer word, of algeheel mee weggedoen word nie. Daarom bevraagteken die navorser die siening van Wellins *et al.* (1991:4) dat selfgerigte werkspanne hulle eie oogmerke moet bepaal.

In hierdie verband meld Volschenk (1996:4) juis dat selfregulering nie beteken enigteen het nou die vryheid om 'n onderneming se oogmerke te definieer nie. Die navorser ondersteun hierdie siening, en alhoewel die daarstel van oogmerke wel van kardinale belang is, moet bestuur hierin die leiding neem en steeds verseker dat die oogmerke wat gestel word die onderneming se missie en visie onderskryf. Hierdie oogmerke moet egter nie in afsondering net deur bestuur vasgestel word nie, en daarom is selfgerigte werkspanne se insette hierin ook uiters relevant, omdat dit behoort te sorg dat individue wat in die onderneming werksaam is, ook hulle individuele oogmerke kan bereik. Onsuksesvolheid ten opsigte hiervan sal daartoe aanleiding gee dat partye teen mekaar werk en dat die onderneming se oogmerke gevolglik ook nie bereik sal word nie.

5.9 HACKMAN SE NORMATIEWE MODEL VIR EFFEKTIWITEIT VAN WERKGROEPE / SELFGERIGTE WERKSPANNE

Hackman (1995:401) meen dat die effektiwiteit van werkgroepe in 'n onderneming aan die hand van drie kriteria beoordeel moet word, naamlik :

- * Die produktiewe uitset van die werkgroep moet voldoen aan die verwagtinge of werkverrigtingstandaarde van die persone wat die uitset van die groep ontvang of beoordeel.
- * Die sosiale prosesse wat gebruik word om die werk uit te voer, moet die vermoë van die lede om saam te werk versterk, sodat die span se oogmerke bereik kan word.

- * Die groeplede se ervaring van deelname aan die groep moet hulle persoonlike behoeftes bevredig, eerder as wat dit vir hulle 'n frustrasie is om aan die aktiwiteite deel te neem.

Aangesien selfgerigte werkspanne ook in ondernemingsverband funksioneer, en juis daarop gerig is om die gaping tussen die sosiale aspekte van die werksomgewing en die tegniese aspekte daarvan te oorbrug, kan dieselfde kriteria soos hierbo deur Hackman (1995:401) geïdentifiseer is volgens die navorser ook vir die effektiwiteit van selfgerigte werkspanne geld.

Die voorgenoemde skrywer (1995:401) wys spesifiek daarop dat die algemene effektiwiteit van groepe in 'n onderneming die gesamentlike funksionering van die volgende aspekte veronderstel, te wete :

- * Die poging wat deur groeplede aangewend word om die taak kollektief uit te voer.
- * Die kennis en vaardighede waaroor die onderskeie groeplede beskik en tot die groep as geheel se voordeel aanwend.
- * Die mate waarin die strategie wat die groep gebruik om die taak uit te voer ondersteunend is vir die suksesvolle en effektiewe voltooiing van die taak.

Hackman (1995:402) verwys na die bogenoemde drie aspekte wat die effektiwiteit van groepe beïnvloed, as die proseskriteria van effektiwiteit. Hierdie proseskriteria word volgens Hackman (1995:403) veral deur die volgende drie veranderlikes beïnvloed, naamlik :

- * Die ontwerp van die groep as 'n werkverrigtingseenheid met betrekking tot die struktuur van die groeptaak, die samestelling van die groep en die groepsnorme wat lede se gedrag reguleer.

- * Die organisatoriese konteks waarbinne die groep funksioneer, naamlik vergoeding-, opleidings- en inligtingsisteme wat die groep beïnvloed, en die materiële hulpbronne wat tot die groep se beskikking gestel word.
- * Groepsinergie wat plaasvind as gevolg van die groeplede se interaksie met mekaar tydens die uitvoering van 'n groeptaak.

Die spesifieke aspekte wat ten opsigte van die ontwerp van groepe, organisatoriese konteks en groepsinergie moet geld, is deur Hackman (1995:403-420) volledig uiteengesit en dit word deur navorser opsommend in tabel 5.4 weergegee.

Abel 5.4 Faktore wat die effektiwiteit van selfgerigte werkspanne beïnvloed

PROSESKRITERIA VAN EFFEKTIWITEIT	VERANDERLIKES WAT PROSESKRITERIA TEN OPSIGTE VAN EFFEKTIWITEIT BEINVLOED		
	DIE ONTWERP VAN DIE GROEP	DIE ORGANISATORIESE KONTEKS WAARBINNE GROEP FUNKSIONEER	GROEPSINERGIE AS GEVOLG VAN INTERAKSIE
FAKTORE WAT DIE POGING WAT DEUR GROEPELE AANGEWEND WORD BEINVLOED	Groeplede sal hard werk indien die volgende omstandighede teenwoordig is : * Groeptaak vereis dat lede 'n verskeidenheid van hoëvlakvaardighede benut. * Taak is as geheel 'n betekenisvolle stuk werk. * Uitkoms van groep se werk het wesenlike impak op ander mense. * Lede kan outonoom optree en self uitkomste beïnvloed. * Terugvoer oor die groep se werkverrigting word voortdurend deur die groep ontvang.	* Uitdagende spesifieke werkverrigtingsoogmerke moet bestaan. * Uitmuntende werkverrigting moet beloon word. * Vergoeding en erkenning moet op groep fokus en nie op individuele gedrag nie.	* Voorkoms van prosesvaardighede wat koördineringsverliese beperk en ook sosiale leëglê beperk. * Verbondenheid van groeplede tot die taak.
FAKTORE WAT KENNIS EN VAARDIGHEDE VAN GROEPE BEINVLOED	* Individuele lede beskik oor relevante vaardighede om taak uit te voer. * Die groep is net groot genoeg om die werk te doen (nie te groot nie). * Lede beskik oor interpersoonlike sowel as taakvaardighede. * Lede beskik oor verskeie talente en perspektiewe, maar is eenders genoeg om mekaar te verstaan.	* Besikbaarheid van relevante opleidingshulpbronne. * Opleidingsvoorsieningsstelsel moet in plek wees in die onderneming sodat verseker kan word dat opleidingshulpbronne wel toeganklik is.	* Lede se bydraes word nie negatief beskou nie. * Lede leer by mekaar.
FAKTORE WAT DIE REGTE WERKVERRIGTING- STRATEGIE ONDERSTEUN	* Groepsnorme ondersteun selfregulering. * Groepsnorme ondersteun dat situasie eers ontleed word en alternatiewe strategieë vir die uitvoering van die taak oorweeg word.	* Regte inligtingsstelsel bestaan. * Duidelikheid oor parameters van werkverrigtingsituasie. * Toegang tot data wat gevolge van alternatiewe uitspel.	* Beperking van vermorsing in implementering van strategie.

Bron : Opgesom deur navorser uit Hackman (1995:339-420)

Die ontwerp, vaardighede en samestelling van spanlede speel dus volgens Hackman (1995:403) 'n belangrike rol in die effektiwiteit van groepe in ondernemingsverband. Die betrokke skrywer (1995:407) waarsku veral teen die uiters nadelige gevolge verbonde aan diversiteit en druk homself soos volg hieroor uit : "Members of an excessively homogeneous group may get along well together but lack the resources needed to perform the task because the members essentially replicate one another. An excessively heterogeneous group on the other hand, may have a rich complement of talent within the group but be unable to use that talent well because members are so diverse in values or perspective that they cannot work together effectively. The aspiration in composing a group is to strike just the right balance between homogeneity and heterogeneity : members should have a variety of talents and perspective, yet be similar enough that they can understand and co-ordinate with one another."

Hierdie siening van Hackman word ten volle deur die navorser ondersteun. Veral in Suid-Afrika speel hierdie aspek 'n belangrike rol, selfs ten opsigte van die verbetering van arbeidsverhoudinge op die werkvloer.

Die bestuur van 'n onderneming moet dus volgens die navorser bewus wees van die gevolge van diversiteit in werkspanne, en hierdie diversiteit sodanig bestuur dat dit tot voordeel van beide die onderneming en werknemers aangewend kan word.

In hierdie verband wys Daniel (1993:38) spesifiek daarop dat 'n diverse werknemerskorps die volgende vereistes aan die onderneming stel, naamlik :

- * Die sensitiwiteit om probleme te erken en aan te pak.
- * Die bereidwilligheid om vas te stel wat die oorsaak van vooroordele is.
- * Die vaardighede om probleme op so 'n wyse op te los dat wedersydse respek, vertroue en selfvertroue hierdeur gevestig kan word.

Ondernemings wat diversiteit reg bestuur, sal volgens Certo (1994:576) die volgende voordele ervaar :

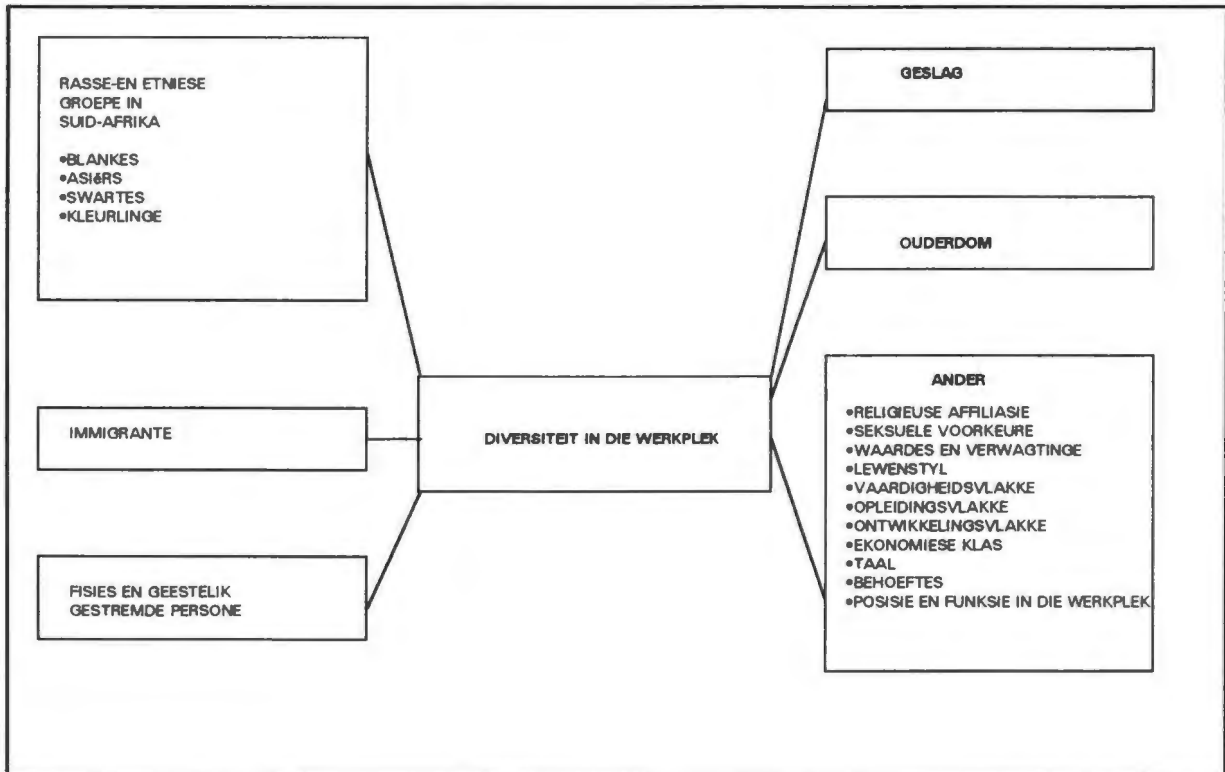
- * Behoud en vergroting van markaandeel.
- * Kostebesparings ten opsigte van werwing, opleiding, herplasing en vervanging van werknemers.
- * Verhoogde produktiwiteit.
- * 'n Innoverende werknemerskorps.
- * Beter gemotiveerde minderheidsgroepe.
- * Verbetering van bestuursgehalte.
- * 'n Standpunt van werknemers dat verskillend nie "minder as" beteken nie.
- * Ontwikkeling van multikulturele vaardighede deur werknemers.
- * 'n Meer buigsame werknemerskorps wanneer verandering ter sprake kom.

Die bestuur van diversiteit het volgens Daniel (1994:14) te make met die effektiewe aanwending van mense wat verskillend is ten opsigte van onder andere hulle geslag, ouderdom, fisiese kenmerke, kleur, taal en nasionaliteit. Moolman (1996:330) meld in die verband dat sodanige bestuur nodig is omdat dit al hoe meer gebeur dat werknemers en bestuurders met verskillende agtergronde en waardesisteme in interaksie met mekaar verkeer. Namate interaksie toeneem, vergroot die potensiaal vir konflik. Konflik wat as gevolg van kontak tussen lede van 'n diverse werkerskorps voorkom, het volgens Moolman (1996:330) 'n nadelige invloed op die arbeidsverhoudinge binne die onderneming en daarom is dit belangrik dat mense die verskille tussen hulle met 'n oop en ontvanklike gemoed benader.

Rosmarin (1992:35) noem dat die bestuur van diversiteit verwys na 'n vermoë om saam met mense van verskillende agtergrond te werk, en wel op só 'n wyse dat almal se volle potensiaal bereik word.

Die komponente van diversiteit in die werkplek word in figuur 5.4 uiteengesit.

Figuur 5.4 Die komponente van diversiteit in die werkplek



Bron: Aangepas uit Bateman en Zeithaml (1993:378)

5.10 GEREEDHEID VAN ONDERNEMINGS VIR DIE IMPLEMENTERING VAN SELFGERIGTE WERKSPANNE

Die sukses van die selfgerigte werkspankonsep word volgens Pasmore en Mlot (1994:16) daardeur bepaal of die onderneming waarbinne hierdie werkspanne geïmplementeer word, gereed is daarvoor en of die doel van selfgerigte werkspanne duidelik verstaan word. Genoegsame bronne moet ook tot sodanige spanne se beskikking gestel en die regte toestande geskep word waarbinne selfgerigte werkspanne positief kan ontwikkel.

Alvorens 'n onderneming selfgerigte werkspanne implementeer, moet 'n behoorlike omgewingsanalise gemaak word om te bepaal of selfgerigte werkspanne die onderneming se besigheidsvereistes ondersteun, en of dit ooreenstem met die onderneming se waardes en oogmerke (Pasmore & Mlot, 1994:16).

Die gereedheidsoudit wat gedoen word om te bepaal of 'n onderneming selfgerigte werkspanne kan implementeer, behels volgens Ray en Bronstein (1995:23) dat 'n ondersoek ingestel word na die redes waarom 'n onderneming selfgerigte werkspanne wil implementeer. Deur 'n noukeurige ontleding van hierdie redes, kan daar voorspel word of die onderneming hierin sal slaag of nie.

Die regte redes om 'n onderneming na selfgerigte werkspanne om te skakel, behels volgens Ray en Bronstein (1995:23) die volgende :

- * Die totale kwaliteitsbestuurs- en werknemersdeelnameproses word deur almal in die onderneming gunstig ervaar. Daar bestaan 'n besef van spanwerk se krag en 'n behoefte om hoë vlakke van werknemersdeelname te verseker.
- * Kompetisie het sodanig in die industrie waarbinne die onderneming funksioneer toegeneem, dat tradisionele beheer en kontrolemaatreëls die onderneming se aanpasbaarheid vertraag.
- * Die werksmag se potensiaal word nie ten volle benut nie, omdat die werksmag oneffektief aangewend word. Hierdie situasie frustreer die werksmag aangesien daar ook by hulle 'n behoefte bestaan daaraan om 'n kwaliteitsproduk of -diens te lewer.
- * Daar is 'n sigbare behoefte aan 'n sterker vennootskapsverhouding tussen bestuur en werknemers van die betrokke onderneming waar die oudit onderneem word.

Die voorgenoemde skrywers (1995:24) waarsku egter daarteen dat die volgende redes negatief is vir die implementering van selfgerigte werkspanne, naamlik :

- * Die onderneming het personeel verminder en daar is nie genoegsame toesighouers om beheer uit te oefen nie.
- * Senior bestuur gee bloot opdrag dat selfgerigte werkspanne geïmplementeer moet word.
- * Die bestuur van 'n onderneming is van mening dat sy werknemers reeds selfregulerend optree.
- * Die implementering van selfgerigte werkspanne sal werknemers se lidmaatskap van vakunies verlaag.

Jordaan (1994:81) identifiseer 'n lys van agt vrae wat in die gereedheidsoudit van 'n onderneming wat selfgerigte werkspanne wil stig, gebruik kan word. Hierdie vrae kan soos volg opgesom word :

- * Weet die onderneming wat deelnemende bestuursprosesse behels ?
- * Verbind topbestuur hulle tot sodanige deelname ?
- * Weet almal wat in die onderneming werksaam is wat dit behels?
- * Wat is die gereedheidsvlak van die werknemers ? Wil hulle deel hiervan wees?
- * Hoe lyk die leierskap in die onderneming ? Voldoen dit aan die vereistes van 'n deelnemende bestuursproses soos selfgerigte werkspanne ?
- * Vind daar bemagtiging in die onderneming plaas ? Word bemagtiging toegelaat en aangemoedig ?
- * Hoe lyk die organisasieklimaat en -kultuur ? Weerspieël dit die regte waardes vir deelnemende bestuur ?
- * Hoe lyk die struktuur van die onderneming ? Ondersteun dit 'n deelnemende bestuursproses soos selfgerigte werkspanne ?

Hicks en Bone (1990:15) formuleer 'n aantal kenmerke van 'n groep wat vatbaar is om te ontwikkel tot 'n selfgerigte werkspan. Hierdie kenmerke kan volgens die navorser gebruik word om die gereedheidsvlak vir die implementering van selfgerigte werkspanne te bepaal. Dit kan ook gebruik word om te bepaal watter negatiewe faktore in die onderneming teenwoordig is wat kontra-aktief sal inwerk op selfgerigte werkspanne. Die betrokke kenmerke kan soos volg opgesom word, naamlik :

- * Daar is 'n behoefte by bestuur dat werknemers meer verantwoordelikhede moet aanvaar.
- * Spanlede beskik oor gemeenskaplike oogmerke.
- * Lede funksioneer goed saam in 'n werkgroep.
- * Lede vind mekaar aanvaarbaar.
- * Daar bestaan goeie onderlinge kommunikasie.
- * Lede van die span kommunikeer effektief met belangepartye wat nie deel van die groep vorm nie.
- * Verwagtinge van groeplede word effektief uitgespel.
- * Die onderneming is kreatief.
- * Nuwe idees word voortdurend verwelkom.
- * Spanlede is hardwerkend en beskik oor die nodige deursettingsvermoë.
- * Die bereiking van oogmerke is vir spanlede belangrik.
- * Spanlede kan onafhanklik funksioneer en is nie bang om ongewild te wees nie.
- * Probleme word deur middel van onderhandeling opgelos.
- * Spanlede is bereid om beloning te verskaf en erkenning as span te ontvang.
- * Spanlede kan dissipline aanvaar.
- * Spanlede is bereid om meer te doen as wat daar van hulle verwag word.
- * Genoegsame ondersteuning word deur topbestuur gebied.

Die voorgenoemde twee skrywers (1990:33) formuleer ses vrae aan die hand waarvan bepaal kan word of 'n onderneming gereed is vir selfgerigte werkspanne, naamlik :

- * Is daar duidelike besigheidsredes ?
- * Is bestuur reeds deelnemend ?
- * Verstaan bestuur in die onderneming wat sy rol ten opsigte van leiding en ondersteuning aan selfgerigte werkspanne is ?
- * Is daar voldoende tyd afgestaan vir beplanning en organisering van die implementering van selfgerigte werkspanne ?
- * Is daar genoegsame aansporings beskikbaar om te verseker dat selfgerigte werkspanne suksesvol sal wees ?
- * Is die politieke klimaat wat binne die onderneming heers bevorderlik vir selfgerigte werkspanne ?

In aansluiting hierby beklemtoon Benson (1992:52) die belangrikheid daarvan dat topbestuur 'n spangebaseerde onderneming ondersteun, aangesien strukture aangepas sal moet word om die positiewe werking van selfgerigte spanne te bevorder. Hierdie strukture sal net aangepas kan word, indien topbestuur ten volle hierby betrokke is. Hierdie siening word ook deur die navorser ondersteun.

5.11 BEGINSELS VIR DIE ONTWERP VAN SUKSESVOLLE SELFGERIGTE WERKSPANNE

Pasmore en Mlot (1994:17) verskaf 'n lys van dimensies wat tydens die ontwerp van selfgerigte werkspanne gebruik kan word om te verseker dat hierdie spanne wel suksesvol sal funksioneer. Hierdie dimensies word in tabel 5.5 uiteengesit.

Tabel 5.5 Ontwerpsdimensies vir selfgerigte werkspanne

DIMENSIE	VOORKEURKEUSE	ONGEWENSDE KEUSE
Spangrootte	15 of minder	Meer as 15
Vaardigheidsmengsel	Vaardighede benodig om totale taak te verrig	Enkelvaardigheid
Vaardigheidsvlak	Vaardighede benodig om taak uit te voer en te bestuur	Enkele vlak
Inligting	Genoegsaam om taak te bestuur	Onvoldoende
Terugvoer	Gereeld en direk	Min en indirek
Tegnologie	Gekontroleer en in stand gehou deur span	Buite span gekontroleer en in stand gehou
Kliënte	Direkte skakel met klante	Indirekte skakel
Funksies	Veelvuldig	Enkel
Lidmaatskap	Stabiel	Onstabiel
Aandag tot proses	Deurlopend (word verwag)	Min (by uitsondering)
Taak	Geheel	Stuk van groter geheel
Hulpbronne	Deur span beheer	Ekstern tot span
Leierskap	Intern	Ekstern
Evaluering	Deur ondergeskiktes self	Deur toesighouers

Bron: Pasmore en Mlot (1994:17)

Cherns (1976:153-162) formuleer nege beginsels wat in die ontwerp van selfgerigte werkspanne toegepas kan word. Hierdie beginsels kan soos volg opgesom word, te wete :

- * Werknemers wat die werk gaan verrig, moet betrek word in die ontwerpproses daarvan.
- * Die kritiese take, rolle en metodes moet gespesifiseer word.
- * Afwykings wat in die werk voorkom, moet so na as moontlik aan die punt waar die afwykings voorkom hanteer word.
- * Werk moet veelvuldige, eerder as individuele funksies behels.

- * Departementele grense moet duidelik geïdentifiseer word, sodat funksionele outonomie vervolgens gemaksimeer kan word.
- * Inligtingsisteme moet só ontwerp word dat inligting die plek bereik waar aksie eerste geneem moet word.
- * Organisatoriese sisteme moet daargestel word wat die herontwerp van werk ondersteun.
- * Die herontwerp van werk moet 'n hoë kwaliteitservaring wees vir almal wat hierby betrokke is.
- * Die resultate van die ontwerp moet gemonitor word om die behoefte aan verdere herontwerp te bepaal.

Volschenk (1996:6) identifiseer sewe ontwerpsbeginsels ten opsigte van selfregulering, wat soos volg opgesom kan word, te wete :

- * Groepeer of struktureer rondom spesifieke markte deur kleiner besigheidseenhede te vestig wat outonoom fokus op die behoefte van die kliënte in 'n spesifieke mark.
- * Inkorporeer alle werk wat waarde toevoeg wat die ondersteunings- en leierskapsfunksies insluit, binne die geïdentifiseerde eenheid. Werknemers kan nie selfgerig of selfregulerend optree indien hulle nie verantwoordelikheid en aanspreeklikheid vir die werk as geheel aanvaar nie.
- * Mense wat geraak word, moet deelneem aan die identifisering van vereistes, die daarstelling van alternatiewe metodes, besluite oor die beste metodes, die implementering van die besluit en die evaluering van die resultate.
- * Bestuurstrukture moet aangepas word om selfregulering te ondersteun.
- * Vergoeding- en erkenningsisteme moet aangepas word om selfregulering en selfgerigte werkspanne te ondersteun.
- * Merietebepaling en terugvoermetodes moet aangepas word, sodat terugvoer ook van werknemers in selfgerigte werkspanne ontvang kan word.
- * Wees realisties en geduldig.

Cherns (1992:60-66) bespreek tien beginsels van sosiotegniese ontwerp wat volgens die navorser ook op die ontwerp van selfgerigte werkspanne van toepassing is. Hierdie beginsels word vervolgens in 'n verkorte vorm weergegee.

*** BEGINSEL 1**

Die ontwerp moet verenigbaar wees en aan die ontwerpers se behoefte voldoen. In hierdie verband beklemtoon Cherns (1992:60) veral die volgende : "Members must reveal their assumptions and reach decisions by consensus. Joint "optimization" of technical and social systems is often wrongly interpreted as modification of a technical design for social considerations. It is joint design in which each decision is reached for both technical and social reasons."

*** BEGINSEL 2**

Dit behels die minimum kritiese spesifikasie waarna deur Cherns (1992:61) soos volg verwys word : "It is of wide application and implies the minimum critical specification of tasks, the minimal critical allocation of tasks to jobs or of jobs to roles, and the specification of objectives with minimal critical specification of methods of obtaining them."

*** BEGINSEL 3**

Hierdie beginsel veronderstel afwykingskontrole. Die betrokke skrywer (1992:62) konstateer die volgende : "The principle that variances should not be exported across unit, department or other organizational boundaries is crucial to successful organizational design."

*** BEGINSEL 4**

Die plasing van grense moenie daartoe lei dat dit 'n beperking op groeplede plaas om inligting en kennis met mekaar te deel, en om by mekaar te leer nie.

*** BEGINSEL 5**

Die vloeï van inligting moet sodanig wees, dat dit in die eerste plek beskikbaar gestel word aan diegene wat dit benodig om op te tree.

*** BEGINSEL 6**

Hier word mag en gesag betrek, waaroor Cherns (1992:63) die volgende sê : "Those who need equipment, materials or other resources to carry out their responsibilities should have access to them and authority to command them."

*** BEGINSEL 7**

Die multifunksionele beginsel is hier ter sprake. Ondernemings moet by verandering aanpas deur onder meer gepaste vaardighede vir die hanteer van nuwe eise te verwerf. Hierdie vaardighede kan op een van twee maniere bekom word, naamlik deur spesialiste aan te stel (die meganistiese benadering) óf deur bestaande werknemers die vaardighede self te laat aanleer (die organiese benadering). Laasgenoemde is die beste keuse.

*** BEGINSEL 8**

Ondersteuningskongruensie speel ook 'n belangrike rol. Ondersteuningsdienste moet so klein as moontlik wees en by die behoeftes van die selfgerigte werkspan pas.

*** BEGINSEL 9**

Die proses van omskakeling van die ou ontwerp na die nuwe ontwerp moet bestuur word.

*** BEGINSEL 10**

Die ontwerp kan nooit as voltooi aanvaar word nie en moet dus voortdurend aangepas word. Cherns (1992:66) noem in die verband die volgende : "Although the myth of stability is essential to enable us to cope with the demands of change, we all know that the present period of transition is not between past and a future stable state but really between one period of transition and another."

5.12 DIE VERWANTSKAP TUSSEN SELFGERIGTE WERKSPANNE SE SPANTAAK, SPANPROSESSE, SPANLEIERSKAP EN SPANVOLWASSENHEID

5.12.1 SELFGERIGTE WERKSPANNE SE SPANTAAK

'n Selfgerigte werkspan se taak verwys volgens Veldsman (1996:8) na daardie reeks tegniese en operasionele aktiwiteite waarvoor die span verantwoordelik is. Hierdie span-taak bestaan uit twee dimensies, naamlik die spansisteenkomponente en die span-aksies.

Soos in paragraaf 4.10 bespreek word, is 'n span 'n oop sisteem wat invoere deur transformasie in uitvoere verander. Hierdie veranderingsproses word gerig deur oogmerke en geskied binne 'n bepaalde konteks. Aanpassings aan die veranderingsproses geskied as gevolg van terugvoer van die uitvoere, na die invoere. Kyk ook paragraaf 2.17 vir 'n volledige bespreking van die sisteemteorie. Die selfgerigte werkspan se sisteemkomponente behels dus invoere, transformasie, uitvoere en konteks.

Spanaksies verwys volgens Veldsman (1996:8) na daardie aksies wat die span relatief tot die sisteemkomponente verrig. Hierdie spanaksies behels die volgende :

- * Beplan: wat moet bereik word, wanneer, deur wie en met wat.
- * Organiseer: die regte dinge op die regte tyd op die regte plek hê, gereed vir aksie.
- * Doen: uitvoering van taak.
- * Monitor: meet wat word bereik.
- * Verander: verbeter die wyse waarop die werk gedoen word.

Die kombinerings van die selfgerigte werkspan se sisteemkomponente en spanaksies definieer die aard van die span se taak. Hierdie konsep word skematies in tabel 5.6 uiteengesit.

Tabel 5.6. 'n Tipiese spantaak van 'n selfgerigte werkspan

SPANSIS- TEEM- KOMPO- NENTE	SPANAKSIES					
	BEPLAN	ORGANISEER	DOEN	MONITOR	VERANDER	
	INVOERE			SKAKELING	VOORRAAD- BEHEER	
	TRANSFORMA- SIE	OOGMERKSTELLING	TOEDELING VAN TAKE PRODUKSIE- SKEDULERING	PRODUKSIE INSTANDHOU- DING	KWALITEIT VAN UITVOERE KWANTITEIT VAN UITVOERE REKORDHOU- DING	PROSES- AANPASSINGS
	UITVOERE			KONTAK MET KLIëNT		
	TERUGVOER				ANALISES	
	KONTEKS					

Bron: Veldsman (1996:9)

5.12.2 SPANPROSESSE

Hierdie begrip dui op die sosiale prosesse wat nodig is vir effektiewe spanfunksionering. Twee tipes prosesse is veral in hierdie verband volgens die navorser van kardinale belang, en word vervolgens na aanleiding van Veldsman (1996:A) se mening daaroor bespreek.

Eerstens die situasieprosesse as 'n begrip wat na spanne verwys en spesifiek na hoe selfgerigte werkspanne funksioneer. Belangrike aspekte in hierdie verband behels volgens die navorser die volgende :

- * Groepsprobleemoplossing.
- * Kommunikasie en deel van inligting.
- * Hantering van konflik.
- * Spanrolle.
- * Interpersoonlike vaardighede.
- * Norme.
- * Waardes.
- * Groepsdinamika.
- * Interpersoonlike style.

Die tweede tipe proses bestaan uit die ontwikkelingstadiums van groepe se lewensiklus, naamlik vorming, bestorming, vestiging van norme en werkverrigting (kyk paragraaf 4.7 vir 'n vollediger bespreking van hierdie stadiums).

Cummings (1992:52) meld dat die vorming van effektiewe sosiale sisteme as 'n proses-georiënteerde taak beskou moet word. Hy (1992:52) stel dit soos volg : "This requires an understanding of how groups develop from a loose aggregate of individuals into a well-integrated, problem-solving unit."

Die vorming van selfgerigte werkspanne moet daarom volgens die navorser 'n ontwerpstrategie volg wat die ontwikkeling van groepe na verantwoordelike, outonome eenhede fasiliteer.

Cummings (1992:51) verwys na hierdie evolusionêre ontwerpsproses as “developmental system design” en waarsku dat selfregulering nie in 'n eenstap meganistiese wyse gevestig kan word nie. Die skrywer (1992:51) sê voorts die volgende : “This is especially relevant for the social aspects of work groups, such as group decision-making, task interaction, and other internal dynamics that occur among group members. These social conditions are not created by design fiat, but through careful attention to the processes by which group members develop their own ways of working together and of adjusting their internal activities to changing tasks and environmental circumstances.”

In die praktyk kom dit daarop neer dat 'n span nie bloot onmiddellik nadat dit gestig is effektief sal funksioneer nie. Die spanlede moet mekaar eers leer ken en rolle moet uitgeklaar word. Die nodige opleiding, spanbou-aksies en hulp met fasilitering wat deur bestuur verskaf moet word, kan volgens die navorser 'n bydrae daartoe lewer dat spanlede die spanprosesse makliker sal bemeester. Dit behoort op sigself ook te sorg dat die span vinniger effektief sal kan funksioneer.

5.12.3 SPANLEIERSKAP

Spanleierskap verwys volgens die navorser na daardie aktiwiteite wat 'n bydrae maak tot die vestiging en instandhouding van gunstige werkverrigtingstoestande waarbinne selfgerigte werkspanne kan funksioneer.

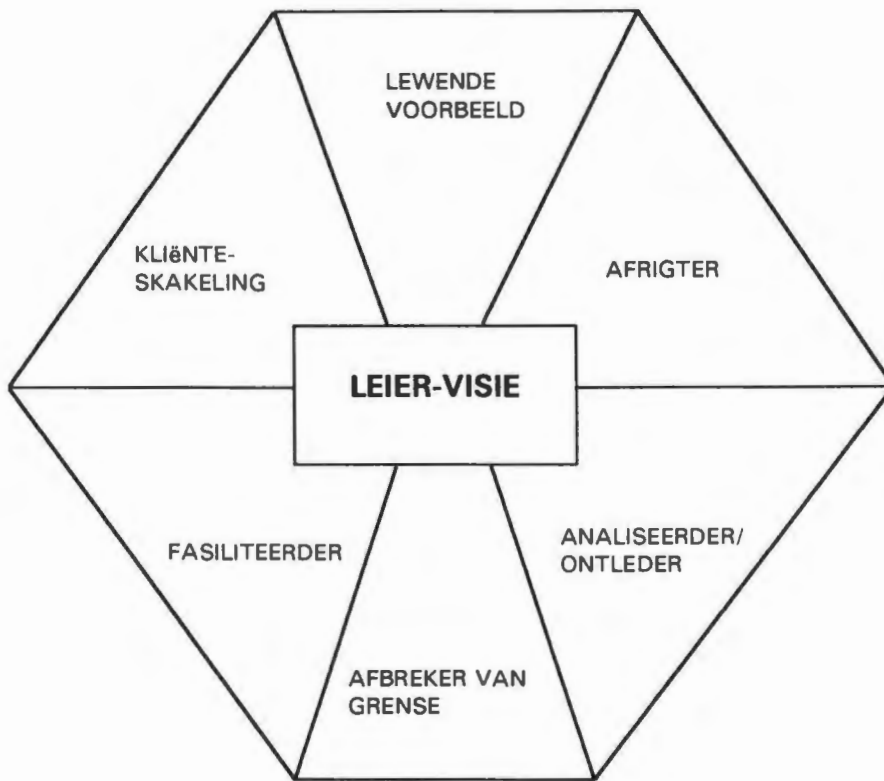
Spanleierskap bestaan volgens Veldsman (1996:9) uit twee fasette, naamlik :

Eerstens leierskapstaakdimensies wat die bemagtiging en bekwaam maak van 'n leier inhou.

Tweedens leierskapsfunksies wat uit die volgende elemente bestaan, naamlik :

- * Die uitvoering van die spesifieke leierskapstaak.
- * Afrigting, fasilitering en verskaffing van advies. Hulp aan die span om 'n span-aktiwiteit of leierskapstaak te vervul.
- * Ontwerp, herontwerp en opbouing. Dit behels onder meer die daarstelling van ondersteuningsfunksies.
- * Verbinding en mediëring.
- * Daarstelling van 'n visie en missie.

Fisher (1993:131) beskryf die leier van selfgerigte werkspanne se rol aan die hand van die model wat in figuur 5.5 uiteengesit word.

Figuur 5.5 Leierskapsrol vir selfgerigte werkspanne

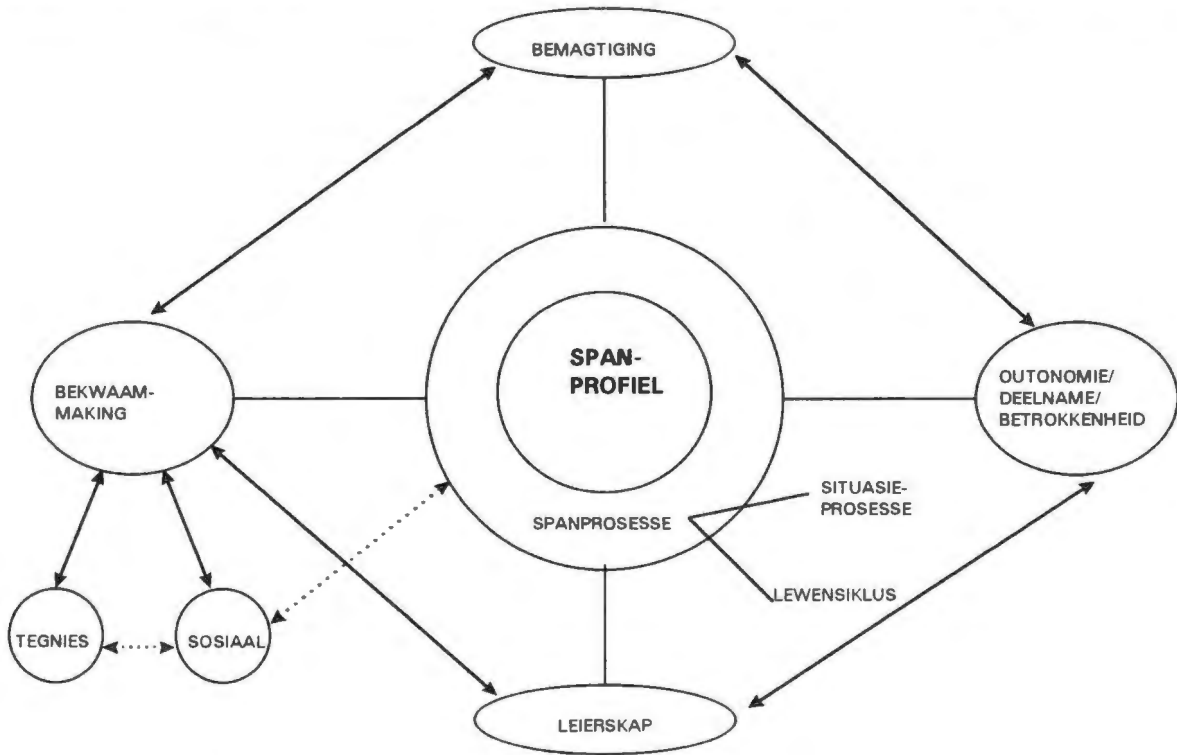
Bron: Aangepas uit Fisher (1993:131)

5.13 SPAN-EVOLUSIE

Die sleutelaspek rakende 'n werkspan of selfgerigte werkspanne in 'n onderneming kan volgens Veldsman (1996:A) deur die volgende vraag opgesom word, naamlik : "What degree of responsibility will teams be given with respect to the team task and team leadership?"

Die graad van verantwoordelikheid wat aan selfgerigte werkspanne toevertrou word, is volgens Veldsman (1996:A) 'n funksie van drie veranderlikes, naamlik betrokkenheid (deelname/autonomie), bemagtiging en bekwaammaking. Die verwantskap tussen hierdie drie veranderlikes word in figuur 5.6 uiteengesit.

Figuur 5.6 Opgelynde grade van verantwoordelikheid teenoor basiese spandimensies



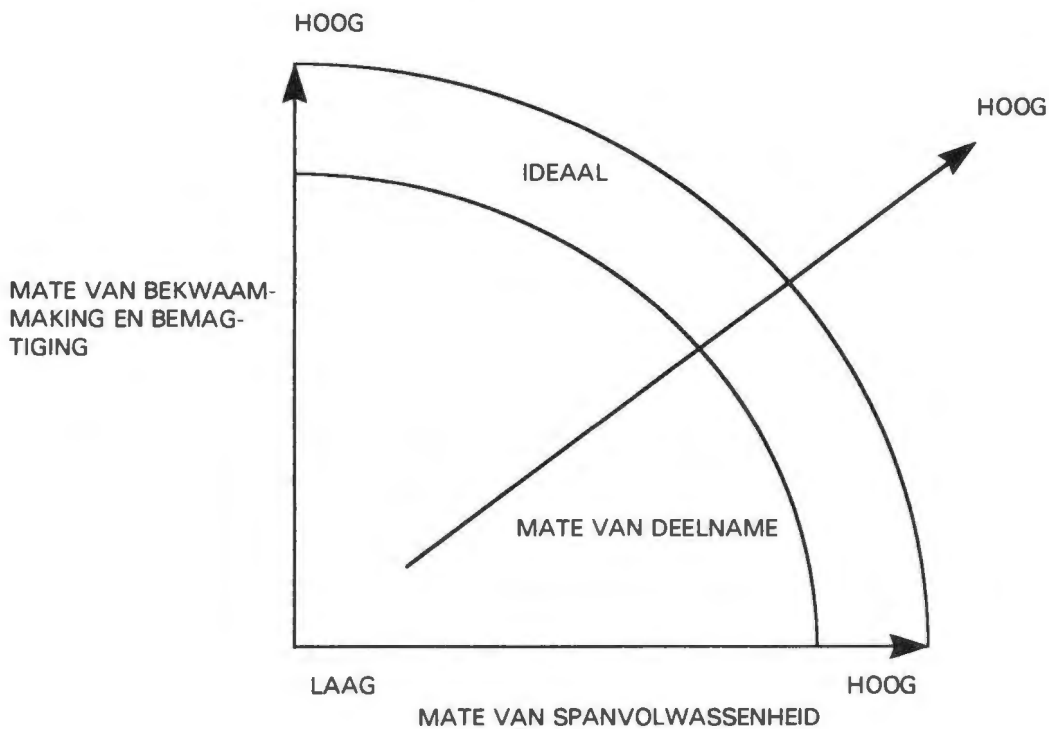
Bron: Veldsman (1996:A)

In terme van die model in figuur 5.6 sal die verantwoordelikheid wat aan 'n selfgerigte span toegesê word, afhang van die bekwaammaking van die span, die mate waarin die span bemagtig word om sy take uit te voer sowel as die vlak van deelname wat toegelaat word.

Die grootte van die sirkels verteenwoordig die omvang waartoe die drie veranderlikes ontwikkel is. Hoe groter die sirkels, hoe meer uitgebrei is die bekwaammaking, bemagtiging sowel as die vlak van deelname. 'n Belangrike aspek ten opsigte van die model in figuur 5.6 is volgens die navorser, dat die vier sirkels in balans met mekaar moet wees. Indien spanne byvoorbeeld nie bekwaam gemaak word nie, sal deelname gevolglik ook geen effek hê nie, aangesien lede onbevoeg daartoe sal wees.

Selfs al word selfgerigte spanne bekwaam gemaak deur die nodige opleiding en ontwikkeling, en spanne word nie bemagtig om die volle spektrum van werk te doen waarvoor die span verantwoordelik is nie, sal lede eerder gefrustreerd as effektief raak. Leierskap speel 'n belangrike rol in hierdie proses. Die mate waarin selfgerigte spanne bekwaam gemaak, bemagtig en betrokke gemaak word deur middel van deelnemende bestuursprosesse is 'n evolusionêre proses wat skematies in figuur 5.7 uiteengesit word.

Figuur 5.7 Die evolusionêre groei van selfgerigte werkspanne



Bron: Eie

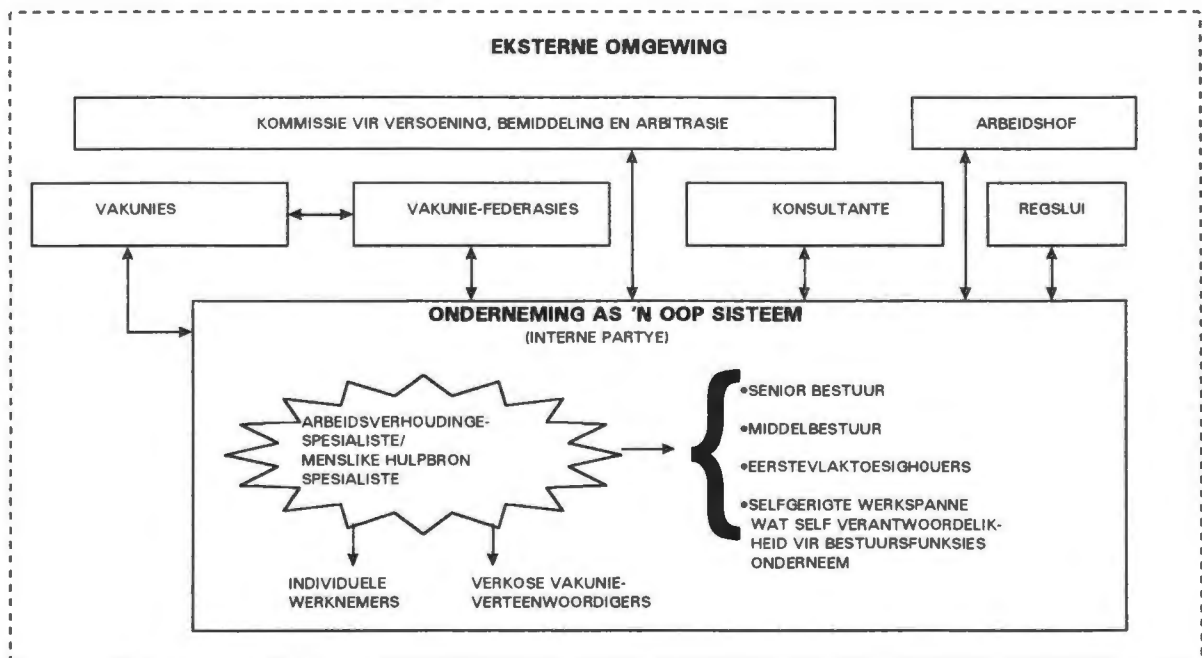
5.14 DIE ROL VAN SELFGERIGTE WERKSPANNE IN DIE PRAKTISERING VAN ARBEIDSVERHOUDINGE

'n Aantal rolspelers is tans in 'n onderneming by die uitoefen van arbeidsverhoudinge betrokke. Weens die tripartistiese aard van arbeidsverhoudinge (kyk figuur 2.19) is daar volgens die navorser hoofsaaklik drie partye in die proses betrokke, naamlik die staat, vakunies en die bestuur van die onderneming.

Die staat se betrokkenheid is meer indirek van aard, terwyl vakunies en bestuur eerder direk by die praktisering van arbeidsverhoudinge betrokke is.

Die rolspelers wat volgens die navorser in die uitoefening van arbeidsverhoudinge ter sprake is, word in figuur 5.8 uiteengesit. Hierdie figuur sluit reeds die rol wat in die nuwe wet ten opsigte van die kommissie vir konsiliasie, mediasie en arbitrasie gestel word, in.

Figuur 5.8 Die rolspelers wat in 'n onderneming by die praktisering van arbeidsverhoudinge betrokke is



Bron: Eie

Soos in figuur 5.8 uiteengesit, is daar 'n aantal rolspelers by die praktisering van arbeidsverhoudinge betrokke wat elk 'n spesifieke rol vervul. 'n Onderskeid moet ook gemaak word tussen kollektiewe en individuele arbeidsverhoudinge, ten einde die onderskeie rolle wat vervul word beter te verstaan.

Indien 'n individu 'n probleem met betrekking tot arbeidsverhoudinge ervaar, kan hy dit met sy direkte toesighouer bespreek of die arbeidsverhoudinge-spesialis hierby betrek. Aan die ander kant sal die skakel tydens kollektiewe bedinging, wanneer daar byvoorbeeld oor lone onderhandel word, in 'n groter mate met senior bestuur wees. Die betrokkenheid van werknemers sal in hierdie geval ook meer indirek van aard wees (kyk paragraaf 3.5).

Die eerstevlaktoesighouer het tradisioneel 'n spesifieke rol ten opsigte van arbeidsverhoudinge vervul, wat vervolgens kortliks bespreek sal word. Die navorser is egter van mening dat sommige van hierdie funksies deur selfgerigte werkspanne wat bemagtig is, self uitgevoer kan word. Deelname kan hiervolgens ook aan die hand van die praktisering van arbeidsverhoudinge verbeter word.

5.15 DIE EERSTEVLAKTUESIGHOUER SE FORMELE ARBEIDSVERHOUDINGEROL WAT DEUR SELFGERIGTE WERKSPANNE OORGENEEM MOET WORD

Die eerstevlaktoesighouer vervul volgens Gouws (1984:129) 'n spesifieke rol ten opsigte van die formele arbeidsverhoudingestruktuur, naamlik :

- * die toepassing van dissipline deur middel van die onderneming se dissiplinêre kode en prosedure;
- * die aanhoor en oplos van griewe;
- * skakeling met vakunieverteenwoordigers;
- * die hanteer van konflik;

- * die kommunikasie van bestuursbesluite rakende die onderneming se arbeidsverhoudingebeleid; en
- * die monitor van klimaat asook hantering van stakings.

Die bogenoemde rolle word gewoonlik deur meer senior bestuur en stafdepartemente geïnisieer en in ooreenstemming met 'n vasgestelde prosedure hanteer. Die eerstevlaktoesighouer speel in die toepassing van die onderneming se formele arbeidsverhoudingebeleid 'n belangrike rol, aangesien hy op die raakvlak bestuur se besluit implementeer. Hierdie rol kan egter volgens navorser deur bemagtigde, selfgerigte werkspanne self vervul word.

Alhoewel die ander genoemde arbeidsverhoudingerolle nie buite rekening gelaat moet word nie, sal die klem vir die doeleindes van hierdie studie meer op die toepassing van dissipline, oplossing van griewe, hantering van konflik en die kommunikasie van bestuursbesluite geplaas word.

5.15.1 DIE TOEPASSING VAN DISSIPLINE

Hierdie aspek word in 'n dissiplinêre kode en prosedure geformaliseer om eenvormige optrede teenoor werknemers in die onderneming te verseker. Die besluit oor watter dissiplinêre stappe gedoen moet word, is beslis nie eenvoudig nie. Hierdie besluit word volgens die navorser verder bemoeilik deur die feit dat bestuur hul outonome seggenskap verloor het met die toetrede van vakunies tot die werksituasie.

Die dissiplinêre prosedure bestaan volgens Gouws (1984:133) hoofsaaklik ter wille van die beskerming van die werknemer, sodat daar nie na willekeur teen hulle opgetree kan word deur persone wat nie oor genoegsame outoriteit beskik nie. In die dissiplinêre kode en prosedure word ook voorsiening gemaak daarvoor dat die werknemer appél kan aanteken teen dissiplinêre stappe wat gedoen is en wat gelei het tot dissiplinêre optrede waaroor ontevredenheid heers. Hierdie dissiplinêre kode en prosedure word ooreenkomstig arbeidswetgewing saamgestel, sodat aan alle wetlike bepalings voldoen kan word.

Tipiese dissiplinêre strafmaatreëls wat toegepas kan word, is volgens die navorser mondelinge en skriftelike waarskuwings, skorsings, demovering, oorplasing, boetes en ontslag.

Schoeman (1982:29) beklemtoon die belangrikheid van die eerstevlaktoesighouer se houding wanneer dissiplinêre stappe teen 'n werknemer gedoen word. Indien selfgerigte werkspanne self dissipline toepas, sal dieselfde houdings volgens die navorser ook deur hulle gehandhaaf moet word. Die eerstevlaktoesighouer moet objektief wees wanneer hy feite en getuienis insamel. Oorhaastige gevolgtrekkings voordat al die feite ingewin is, kan verkeerde optrede tot gevolg hê wat voorts tot die volgende kan aanleiding gee, naamlik :

- * 'n permanente verbrokkeling van die werknemer se moreel;
- * minagting van die eerstevlaktoesighouer se gesag met gepaardgaande verlies aan respek vir sodanige;
- * onwilligheid van die werknemer om in die toekoms sy heelhartige samewerking aan die toesighouer te gee; en
- * die daarstelling van 'n onbillike arbeidspraktyk.

Die eerstevlaktoesighouer se daaglikse kontak met sy werknemers bied volgens Schoeman (1982:29) aan hom die geleentheid om samewerking tussen sy ondergeskiktes te bevorder, wat op enige ander vlak van die onderneming onmoontlik is. Om dissipline te handhaaf, moet die eerstevlaktoesighouer as 'n leier erken word. Picard *et al.* (1980:39) ondersteun hierdie stelling en huldig die volgende mening : "...being a leader does not mean making all the decisions by oneself. Rather than doing it alone or working with a favoured few, a supervisor demonstrates leadership by training his or her people to work together toward a common performance goal."

Schoeman (1982:27) bespreek twee basiese beginsels van toepassing op die dissiplinêre aksieproses, naamlik dat die verantwoordelikheid vir die toepassing van dissipline by lynbestuur gesetel is, en dat die werknemer duidelikheid moet hê oor wat deur sy eerstevlaktoesighouer van hom verwag word in terme van sy gedrag. Verdere riglyne vir die dissiplinêre aksieproses wat deur Schoeman (1982:30) geïdentifiseer word, is soos volg :

- * dissiplinêre aksie moet privaat geskied;
- * die toepassing van straf moet 'n opbouende element bevat;
- * dissiplinêre aksie moet so gou moontlik na die oortreding geneem word;
- * eenvormigheid moet in die toepassing van dissiplinêre aksie gehandhaaf word;
- * 'n eerstevlaktoesighouer mag nooit in die teenwoordigheid van sy ondergeskikte gedissiplineer word nie; en
- * nadat dissiplinêre aksie geneem is, moet die toesighouer se houding teenoor sy werknemer dieselfde wees as gedurende die tydperk voor die betrokke aksie.

Die toepassing van die onderneming se formele dissiplinêre beleid is volgens die navorser een van die belangrikste rolle wat die eerstevlaktoesighouer in terme van arbeidsverhoudinge moet vervul.

Dit is dan ook om hierdie rede dat ondernemings baie tyd en geld aan die opleiding van die eerstevlaktoesighouer en die toepassing van dissipline spandeer. Indien selfgerigte werkspanne hierdie rol oorneem, sal dieselfde opleiding ook aan spanlede gegee moet word. Die belangrikheid van die toepassing van dissipline word duidelik geïllustreer uit 'n ontleding van die aantal dissiplinêre optredes wat voorgekom het by die onderneming waar die ondersoek gedoen is.

Daar was byvoorbeeld in 1995 'n totaal van 1 125 oortredings by hierdie onderneming waarteen opgetree is. Die oortredings het onder meer bestaan uit ongemagtigde afwesigheid (432), onbevredigende werkverrigting (147) en onder die invloed van drank (104). Verwys na tabel 5.7 vir 'n vergelyking van die dissiplinêre aksies wat by die onderneming plaasgevind het.

Van Wyk (1990:216-217) bevind in sy ondersoek na die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek, dat slegs 35 persent van alle dissiplinêre onderhoude deur die eerstevlaktoesighouer gevoer is. Hy is van mening dat die toesighouers op hierdie gebied nog nie voldoende opgelei is nie, of dit kan wees dat hulle nog nie oor die nodige praktiese ervaring beskik om betrokke te raak in dissiplinêre onderhoudvoering (handhaaf van dissipline) nie.

Tabel 5.7 Mees prominente dissiplinêre oortredings waarteen dissiplinêre optrede ingestel is.

MAAND	A	OWV	OI	NO	WO	SAD	VR	WVST	LAD
Januarie	33	14	10	1	2	2	-	2	5
Februarie	25	26	11	9	10	4	8	10	5
Maart	35	18	13	17	14	13	8	8	1
April	24	11	6	3	4	5	2	3	3
Mei	34	9	8	2	12	17	1	2	4
Junie	136	32	13	16	13	11	7	8	2
Julie	20	7	6	9	1	5	3	1	-
Augustus	19	10	8	8	4	4	6	2	6
September	20	13	8	1	6	2	4	2	3
Oktober	37	3	3	-	1	-	1	-	3
November	22	-	6	5	1	1	2	4	-
Desember	27	4	12	1	1	4	5	-	2
TOTAAL	432	147	104	72	69	68	47	42	34

SLEUTEL:

- A : Ongemagtigde afwesigheid
 OWV : Onbevredigende werkverrigting
 OI : Onder die invloed van drank
 NO : Nalatige optrede
 WO : Weier van wettige opdrag
 SAD : Slaap aan diens
 VR : Oortreding van veiligheidsreëls
 WVST : Werkplek verlaat sonder toestemming
 LAD : Laat aan diens

'n Totaal van dertig persone se dienste is gedurende 1995 beëindig by die onderneming waar die onderhawige ondersoek gedoen is. In dieselfde periode is daar drie en twintig persone geskors as alternatief vir ontslag en honderd sewe en tagtig persone het finale waarskuwings ontvang. 'n Totaal van driehonderd vyf en tagtig ernstige waarskuwings en vyfhonderd aangetekende waarskuwings is ook in dié periode uitgereik (vergelyk tabel 5.8 vir 'n vergelyking van hierdie gegewens).

Tabel 5.8 Tipe dissiplinêre optrede wat ingestel is teen werknemers wat oortredings begaan het

MAAND	AW	EW	FW	S	DB
Januarie	31	32	16	2	2
Februarie	52	46	16	1	3
Maart	45	66	22	3	5
April	25	29	12	-	3
Mei	47	18	24	3	2
Junie	151	67	32	4	3
Julie	26	23	7	2	2
Augustus	38	20	13	-	4
September	29	25	10	3	2
Oktober	25	25	4	1	1
November	11	16	11	3	2
Desember	20	18	20	1	1
TOTAAL	500	385	187	23	30

SLEUTEL:

AW : Aangetekende waarskuwing

EW : Ernstige waarskuwing

FW : Finale waarskuwing

S : Skorsing as alternatief vir ontslag

DB : Diensbeëindiging

5.15.2 DIE HANTERING VAN GRIEWE

Omdat mense in 'n onderneming werksaam is, is dit onvermydelik dat werknemersklagtes, onenighede en probleme sal ontstaan. Volgens Gouws (1984:130) is 'n grief enige ontevredenheid wat 'n werknemer of groep werknemers in werksverband ondervind, en wat die formele aandag van bestuur op enige vlak verdien.

Die oorsake van griewe is velerlei, en in baie gevalle is die eerstevlaktoesighouer self die oorsaak daarvan.

Wanneer 'n werknemer 'n grief het, sal hy normaalweg op een van vier maniere hierop reageer. Hierdie vier moontlikhede word vervolgens bespreek.

In die eerste plek kan die werknemer besluit om met betrekking tot een of meer van die volgende redes, eerder oor die grief te swyg, naamlik :

- * die werknemer het 'n groot verdraagsaamheidsgrens om frustrasie te huisves;
- * die werknemer hoop dat die situasie wat die probleme veroorsaak het, sal verander;
- * uit ondervinding vermoed die werknemer dat dit nie sal help om sy grief met sy eerstevlaktoesighouer te bespreek nie; en
- * die werknemer is bang dat die eerstevlaktoesighouer die feit dat hy 'n grief gelug het, in die toekoms teen hom sal hou.

Tweedens kan die werknemer besluit om die grief met sy eerstevlaktoesighouer te bespreek. Die werknemer kan in die derde plek besluit om sy grief met medewerknemers te bespreek en laastens kan die werknemer sy grief aan die hand van die onderneming se grieweprosedure (indien beskikbaar) onder bestuur se aandag bring.

Selfgerigte werkspanne het 'n belangrike rol om te vervul wanneer lede 'n grief lug. Bell (1979:6) identifiseer die volgende resultate wat verkry kan word, indien spanlede bereid is om aandagtig na 'n kollega se grief te luister, te wete :

- * "listening leads to understanding";
- * "listening defuses anger and prevents arguments";
- * "listening prevents grievances".

Selfgerigte werkspanne is volgens die navorser daartoe in staat om 'n werknemer met sy grief by te staan, veral as die regte verhoudings in werkspanne bestaan en die werknemers self die vaardighede aangeleer word om griewe te help hanteer.

Volgens Beach (1975:624) bestaan die volgende verskil tussen 'n klagte en 'n grief, naamlik : "It ('n klagte) only becomes a true grievance if the supervisor is unable to settle the complaint satisfactorily and then the employee appeals the case to the next higher level of management according to the steps in a formal grievance procedure." Werkspanne wat dus spanlede se klagtes spoedig en bevredigend hanteer, dra daartoe by om formele griewe tot die minimum te beperk.

5.15.3 DIE HANTERING VAN KONFLIK

Konflik word deur Slabbert (1987:67) omskryf as 'n dinamiese proses van interaksie tussen twee of meer persone of groepe wat meeding om skaars hulpbronne, asook teenstrydige doelwitte of behoeftes het wat onversoenbare waardestelsels verteenwoordig.

Rue en Byars (1986:428) gee die volgende definisie van konflik, naamlik : "Conflict is overt behaviour in which one party seeks to advance its own interests in its relationship with others. Conflict begins when one party perceives that a second party has frustrated or is about to frustrate some concern of the first party."

Ten spyte daarvan dat konflik 'n negatiewe konnotasie het en daaraan gedink word as 'n versteuringselement wat sover moontlik vermy moet word, wys De Villiers (1984:24) daarop dat konflik 'n lewensfeit is wat eerder verstaan, as beveg moet word. Alhoewel konflik vir een of beide die partye wat betrokke daarby is nadelige gevolge kan inhou, moet hierdie gevolge vir die onderneming ook beoordeel word.

Voordele wat konflik vir die onderneming kan inhou, is volgens Rue en Byars (1986:429) die volgende :

- * dit wakker mense aan;
- * dit is 'n vorm van kommunikasie;
- * dit is 'n uitlaatklep vir opgehoopte spanning; en
- * dit is 'n opvoedingsondervinding aangesien die een persoon of groep meer te wete kom van die ander se funksie en probleme.

Konflik hou egter nie slegs voordele in nie, aangesien dit ook nadelige, onproduktiewe gevolge vir die onderneming kan hê. Dink maar aan die gevolge wat dit vir die onderneming sou inhou, indien een van die partye in die konfliksituasie eerder sou besluit om te bedank. Dit is dus die bestuurder se taak om te probeer begryp hoe konflik in sy vele gedaantes erken, verminder of in 'n voordeel omskep kan word.

5.15.3.1 BRONNE VAN KONFLIK

Volgens Slabbert (1987:69) kan konflik in die volgende bronne gesetel wees of daaruit voortvloei. Die vernaamste bronne is :

- * opleiding en ontwikkeling;
- * gebrekkige kennis;
- * antisipasie;
- * werksure;
- * kommunikasie;
- * vrees vir onbekende en veranderde situasies;
- * werksekuriteit;
- * afwesigheid van 'n gemeenskaplike doelwit;
- * vooroordeel;
- * botsende sienings en belange;
- * diskriminasie en stereotipering;
- * magsuitbuiting en paternalisme;
- * kompetisie (wen-verloor-faktor);
- * agitasie en intimidasie;
- * statusverskille;
- * etnisiteit en kultuurverskille;
- * swak selfbeeld; en
- * oneffektiewe of afwesigheid van prosedures.

5.15.3.2 VORME VAN KONFLIK

Slabbert (1987:70) identifiseer die volgende vorme van konflik :

*** INTRA-INDIVIDUELE KONFLIK**

Hierdie vorm van konflik hou verband met die individu en fokus op teenstrydige denke, aspirasies en standpunte. Intra-individuele spanning word binne die individu ervaar en nie noodwendig uitgeleef nie. 'n Persoon ervaar byvoorbeeld frustrasie indien 'n motief geblokkeer word alvorens die doel bereik is.

*** INTERPERSOONLIKE KONFLIK**

Botsende gedragspatrone tussen twee of meer individue kom voor. Die partye is gewoonlik bewus van die konflik, aangesien wedersydse gedrag konflik toon.

*** INTERGROEPKONFLIK**

Tydens hierdie vorm van konflik kom opponerende sisteme in botsing, byvoorbeeld onder andere vakunie en bestuur of twee departemente.

*** INTRA-GROEPKONFLIK**

Konflik kom tussen individue in dieselfde groep voor.

5.15.3.3 DIE BESTUUR VAN KONFLIK

Rue en Byars (1986:438) bespreek vyf algemene metodes waarvolgens interpersoonlike konfliktsituasies hanteer kan word, naamlik :

- * verwyder een van die partye wat in konflik is;
- * maak asof die konflik nie bestaan nie;
- * tref 'n vergelyking slegs vir die doel om die konflik uit die weg te ruim;
- * verkry 'n bemiddelaar om die twee partye in konflik te help om dit op te los; en
- * laat die twee partye mekaar konfronteer in 'n poging om die situasie onderliggend aan die konflik uit die weg te ruim.

Volgens Dick (1983:42) moet 'n probleemoplossingsbenadering tydens die hantering van konflik gebruik word. Probleemoplossing is volgens hom die uitruil van inligting sodat 'n besluit geneem kan word en die gewenste uitkoms bereik kan word. Hierdie probleemoplossingsmodel word egter gekompliseer deur die feit dat mense tydens hulle interaksie met andere nie altyd rationeel dink nie, maar beïnvloed word deur onder andere eie voorkeure en emosies. Deur middel van kommunikasie word inligting oor onder meer gevoel, emosies en tipe gedrag tussen twee persone uitgeruil en hierdeur word gepoog om die konflik wat tussen hulle bestaan op te los. Die gebruik van 'n mediator tydens hierdie fase kan meehelp om die geskil uit die weg te ruim.

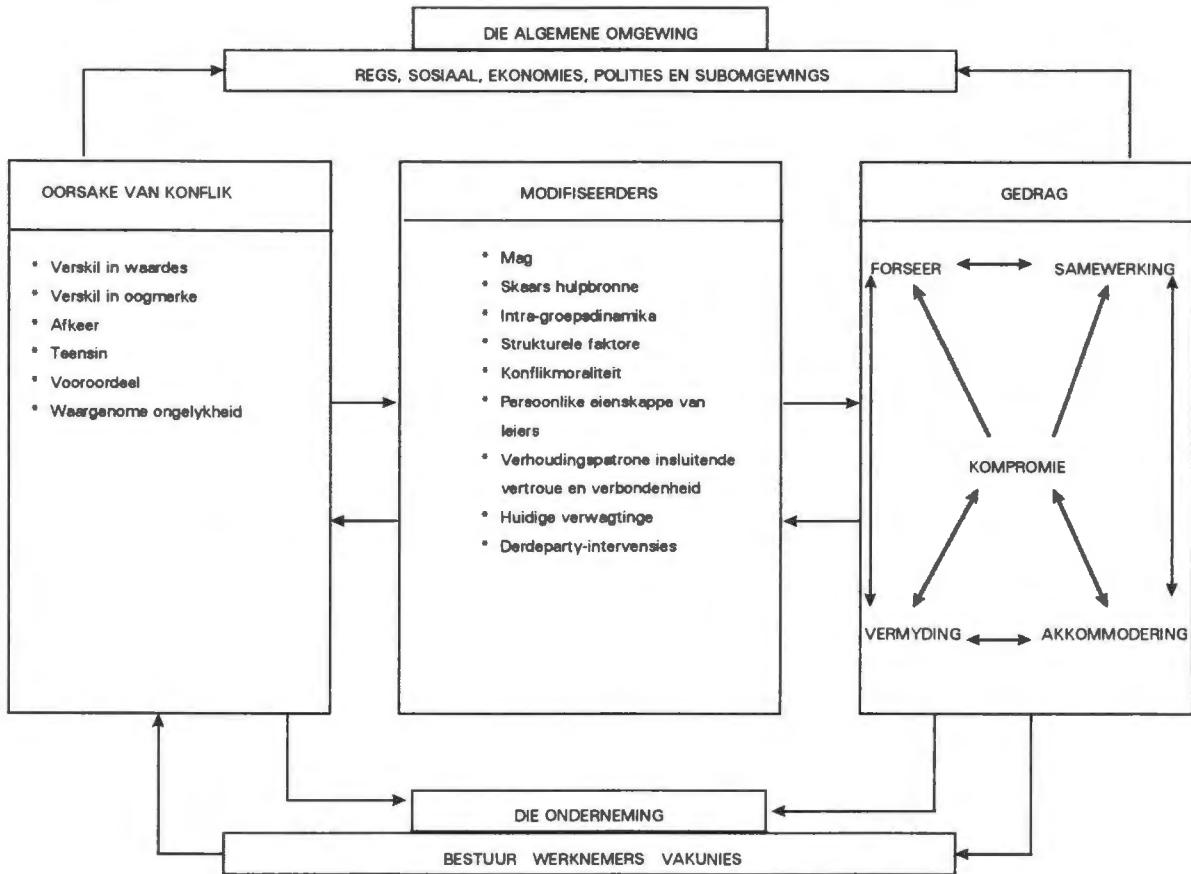
Die proses om konflik uit die weg te ruim, bestaan volgens Dick (1983:44) uit vier elemente, naamlik :

- * 'n prosedure wat deur die twee persone in konflik gebruik kan word om inligting op 'n probleemoplossingswyse uit te ruil;
- * 'n stel vrae wat deur 'n bemiddelaar gebruik kan word om inligting meer konstruktief te maak;
- * 'n stel kriteria waarmee bepaal kan word of die inligting relevant is vir die situasie; en
- * 'n stel kriteria waarmee bepaal kan word watter oplossing die beste kans vir sukses bied.

Coser (1956:151) wys daarop dat konflik en dan meer spesifiek, sosiale konflik, 'n bydrae maak tot die instandhouding en aanpassing van sosiale verandering en sosiale strukture. Hierdie opmerking van Lewis Coser kan ook net so op ander situasies van toepassing gemaak word. Konflik is alomteenwoordig en dus moet mense leer om dit te hanteer, eerder as om dit te vermy. As sodanig vervul konflik in 'n groot mate en ook in baie gevalle die rol van 'n katalisator of veranderingsagent.

Die eerstevlaktoesighouer as bestuursagent op die raakvlak het 'n belangrike rol te vervul in die hantering van konflik. Dit is dus belangrik dat die eerstevlaktoesighouer kennis moet dra van die dinamika verbonde aan konflik, sodat hy dit op die regte manier kan hanteer. In hierdie verband kan die eerstevlaktoesighouer spanlede se konflikhanteringsvaardighede verhoog, sodat spanlede self ook verantwoordelikheid vir die hantering van konflik kan aanvaar.

Die geïntegreerde konflikmodel van Uytrecht (kyk figuur 5.9) kan hier met vrug benut word.

Figuur 5.9 Uytrecht se geïntegreerde konflikmodel

Bron: Uytrecht (1995:33)

5.15.4 DIE KOMMUNIKASIE VAN BESTUURSBESLUITTE

Daar bestaan in enige onderneming formele en informele kommunikasiekanale waarbinne kommunikasie geskied. Die lyngesagskanaal, beter bekend as die hiërargiese struktuur, is die bekendste formele kommunikasiekanal. Groepe op die werkvloer, hetsy formeel of informeel, byvoorbeeld werkgroepe en geselsgroepe, is vorme van die informele kommunikasiekanal. Die noodsaaklikheid van gesonde, gereelde en korrekte kommunikasievloei tussen bestuur en werknemers is onbetwisbaar.

Die rol wat die eerstevlaktoesighouer in die kommunikasieproses vervul, is baie belangrik aangesien hy die skakel tussen senior bestuur en werknemers is. Die eerstevlaktoesighouer moet enersyds bestuursbesluite aan werknemers verduidelik of verdedig, en andersyds werkersbehoefte en versoeke aan bestuur oordra en motiveer.

Ook die kommunikasierol kan met vrug deur selfgerigte spanne behartig word. Veral as daar in werkspanne 'n klimaat bestaan wat effektiewe kommunikasie ondersteun, sal kommunikasie volgens die navorser verbeter.

Volgens Gouws (1984:126) is die eerstevlaktoesighouer in die dag-vir-dag-interaksie met werknemers, deurlopend besig om met hulle te kommunikeer. Indien hierdie kommunikasie korrek en gesond plaasvind, behoort die verhouding tussen die eerstevlaktoesighouer en die werknemers, en selfs tussen bestuur en werknemers ook relatief gesond te wees. Selfgerigte werkspanne kan dus baat by effektiewe kommunikasie.

Die voorgenoemde skrywer (1984:126) bevind in sy navorsing rakende die eerstevlaktoesighouer se posisie en rol ten opsigte van arbeidsverhoudinge in die vervaardigingsbedryf, dat hulle kommunikasievaardighede volgens uitvoerende en senior bestuurders nie aan bestuursvereistes voldoen nie. Die eerstevlaktoesighouer kan dus nie alleen verantwoordelik gehou word vir swak kommunikasie met werknemers, as die kommunikasie tussen hom en senior bestuur ook nie na wense is nie.

Tydige en regte kommunikasie lewer 'n besliste bydrae tot gesonde arbeidsverhoudinge. Die eerstevlaktoesighouer het dan ook 'n belangrike kommunikasierol om te vervul, omdat hy bestuur se besluite onder werknemers se aandag bring en werknemers se probleme na hoër gesag kommunikeer. Dit is dus belangrik dat selfgerigte werkspanne die kommunikasieproses deeglik moet begryp om effektief te kan kommunikeer.

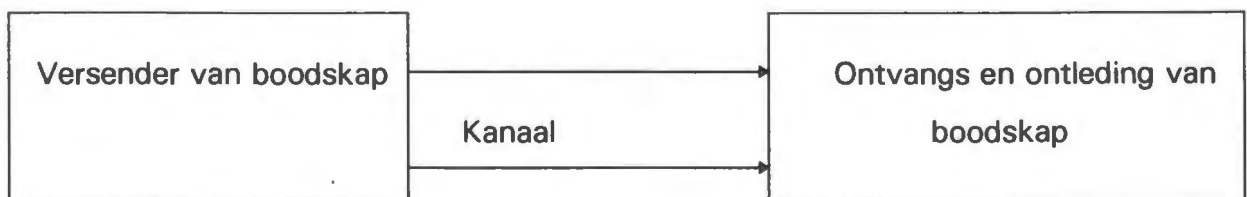
5.15.4.1 KOMMUNIKASIEMODELLE

Berko *et al.* (1977:15) onderskei tussen drie tipes kommunikasiemodelle, naamlik :

- * 'n Lynmodel wat meer geskik is vir eenrigtingkommunikasie (kyk figuur 5.10).
- * 'n Interaksiemodel wat voorsiening maak vir tweerigtingkommunikasie (kyk figuur 5.11).
- * 'n Onderhandelingsmodel (kyk figuur 5.12).

1 DIE LYNMODEL VIR KOMMUNIKASIE

Figuur 5.10 Lynvormige model vir kommunikasie

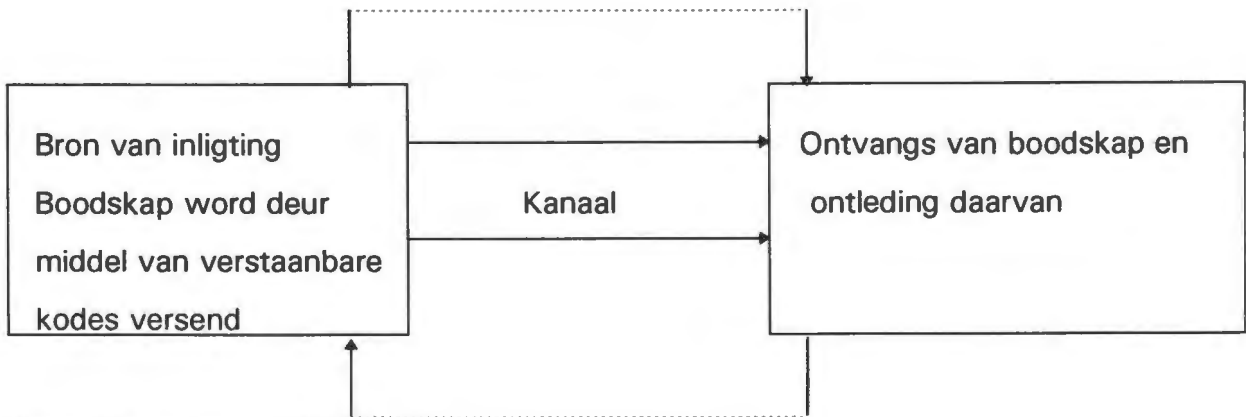


Bron: Berko *et al.* (1977:15)

Die kommunikasieboodskap strek volgens hierdie model in een rigting en die ontvanger kan nie terugvoer verskaf oor sy gewaarwording van die boodskap nie. Hierdie model maak nie voorsiening vir tweerigtingkommunikasie nie.

2 INTERAKSIEMODEL

Figuur 5.11 Interaksiemodel vir kommunikasie

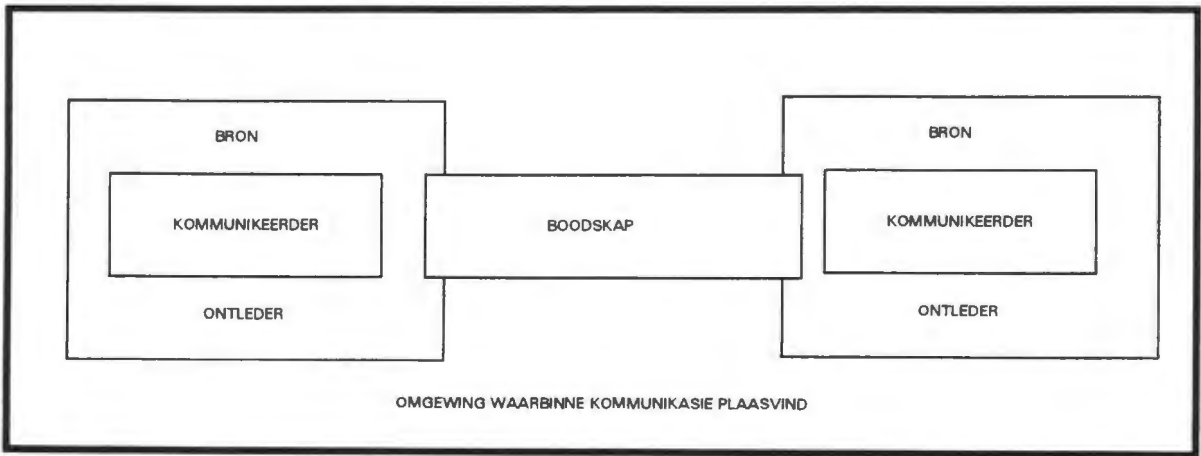


Bron: Berko *et al.* (1977:16)

Hierdie model is veral geskik vir die ontleding van tweerigtingkommunikasie. Dit maak ook voorsiening vir meer duidelike kommunikasie, aangesien terugvoering oor die verstaanbaarheid van die boodskap voortdurend kan plaasvind.

3 DIE ONDERHANDELINGSMODEL

Figuur 5.12 Die onderhandelingsmodel

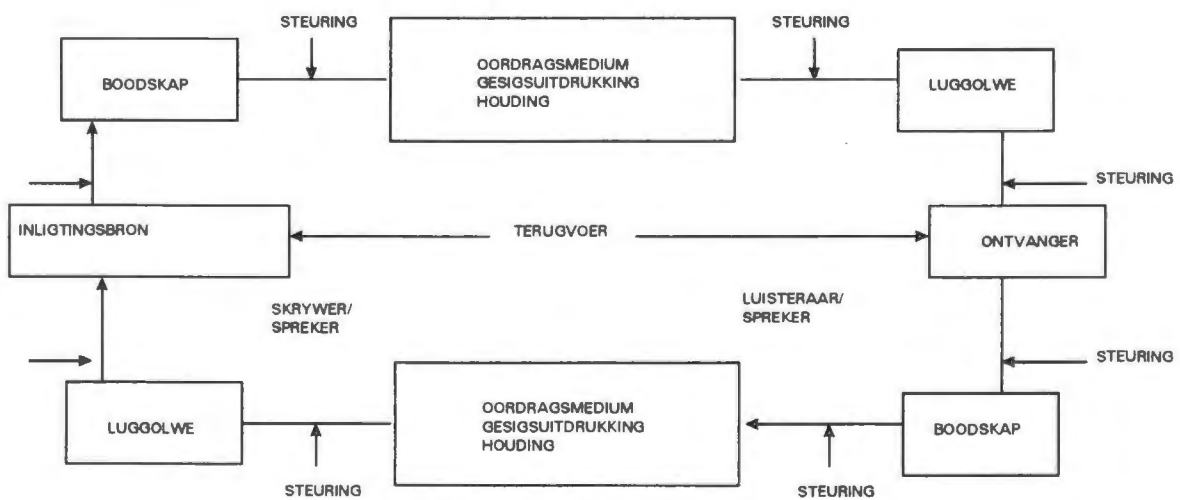


Bron: Berko *et al.* (1977:16)

Kommunikasie is ooreenkomstig hierdie model 'n proses van onderhandeling weens die oorvleueling van boodskappe.

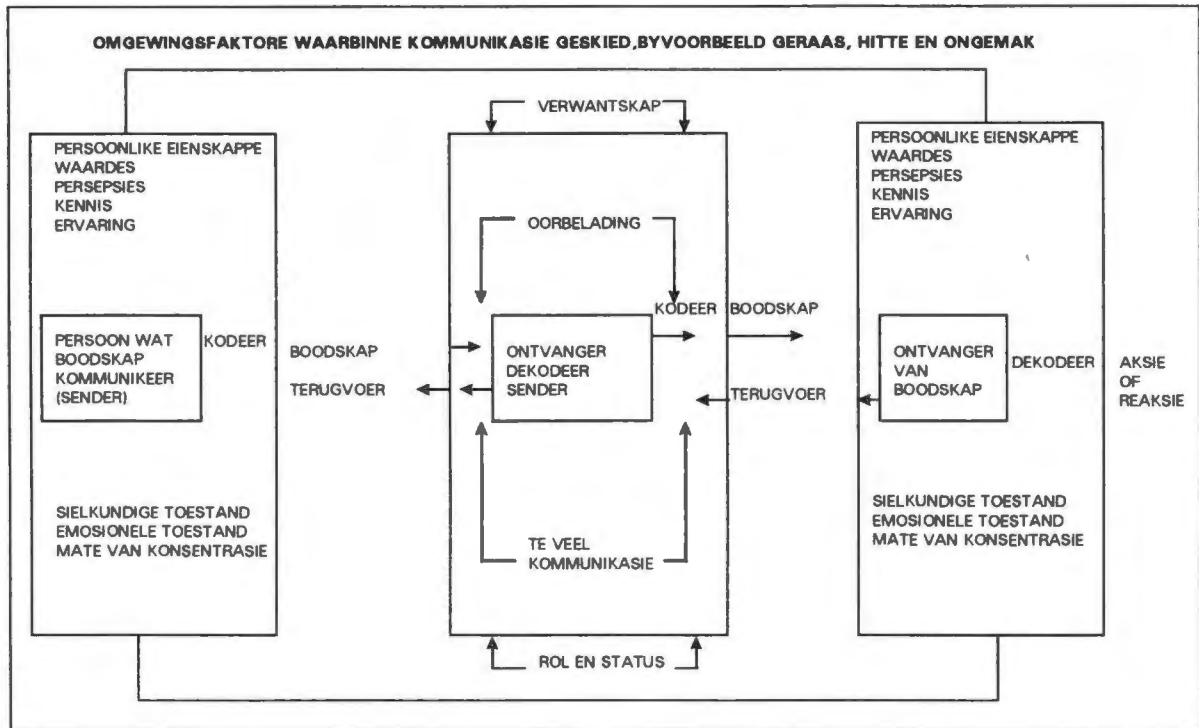
Swanson en Marquard (1974:18) definieer kommunikasie as "the exchange of ideas, information and experiences". Die skrywers (1974:18) beklemtoon dat kommunikasie as 'n proses beskou moet word, en omskryf hierdie proses met die volgende model (kyk figuur 5.13).

Figuur 5.13 Kommunikasiemodel van Swanson en Marquard



Bron: Swanson en Marquard (1974:18)

Bendix (1989:237) ondersteun die benadering dat kommunikasie as 'n proses beskou moet word en lig hierdie kommunikasieproses met die volgende model toe (kyk figuur 5.14).

Figuur 5.14 Die kommunikasieproses

Bron: Bendix (1989:237)

Kommunikasie vind volgens Bendix se model hierbo tussen 'n kommunikeerder (sender) en 'n ontvanger plaas. Die boodskap word deur die sender gekodeer en in kodevorm na die ontvanger oorgedra, wat die boodskap dekodeer en hierop reageer. 'n Belangrike deel van kommunikasie is om die boodskap in 'n verstaanbare vorm na die ontvanger oor te dra en deur middel van terugvoer wat van die ontvanger verkry word, te bepaal of die boodskap wel verstaan is.

Die verstaanbaarheid van die boodskap word verder bemoeilik deurdat dieselfde boodskap soms deur 'n aantal verskillende persone oorgedra moet word. Die rede hiervoor is daarin geleë dat elke individu sy eie unieke metode het om die boodskap te kodeer en te enkodeer. Dieselfde boodskap kan hierdeur op verskeie maniere geïnterpreteer word.

Verdere struikelblokke in die kommunikasieproses ontstaan weens die feit dat die kommunikeerder en die ontvanger van die boodskap se waardes, persepsies, ondervinding en houdings drasties van mekaar mag verskil en dus die wyse waarop die boodskap oorgedra en ontvang word, nadelig kan affekteer.

Die verhouding tussen die sender van die boodskap en die ontvanger daarvan, beïnvloed ook die effektiwiteit van kommunikasie.

Ongeag die verskille in persoonlikheid en verhouding tussen sender en ontvanger, word effektiewe kommunikasie verder beïnvloed deur onder andere faktore soos geraas, temperatuur en oorbelading (met ander woorde te veel kommunikasie op een slag).

5.15.4.2 METODES OM KOMMUNIKASIE TE VERBETER

Bendix (1989:239) stel die volgende riglyne voor om die effektiwiteit van kommunikasie te verbeter, naamlik :

- * Die sender van die boodskap moet die wyse waarop die boodskap oorgedra word, aanpas by die wêreld van die ontvanger. Die ontvanger se waardes, persoonlikheidseienskappe en persepsies moet dus tydens kommunikasie in ag geneem word.
- * Die regte atmosfeer moet geskep word vir die oordra van die spesifieke boodskap.
- * Die sender van die boodskap moet voortdurend terugvoer kry van die ontvanger daarvan, om sodoende seker te maak dat die boodskap reg verstaan word.
- * Die sender moet gebruik maak van 'n verskeidenheid metodes om dieselfde boodskap oor te dra. Versterking van 'n mondelinge boodskap deur visuele materiaal is 'n voorbeeld hiervan.

- * Die kommunikasielyn moet so kort as moontlik gehou word. Dit beteken dat die sender van die boodskap self met alle ontvangers behoort te kommunikeer, en nie van tussengangers moet gebruik maak nie.
- * Die vloei van kommunikasie moet sodanig gereguleer wees dat oorbelading vermy word.
- * Daar moet nie met te veel mense op dieselfde tyd gekommunikeer word nie.

5.15.4.3 FORMELE KOMMUNIKASIESTELSEL VIR OPWAARTSE EN AFWAARTSE KOMMUNIKASIE BY DIE ONDERNEMING WAAR DIE ONDERSOEK GEDOEN IS

Die onderneming waar die onderhawige ondersoek geloods is, het na aanleiding van probleme wat met kommunikasie ondervind is, 'n formele ondersoek na kommunikasie gedoen en 'n veranderde stelsel geïmplementeer. Die onderneming het onder meer hulle bestaande stelsel van stafvergadering verder uitgebrei, om die basis te vorm vir opwaartse sowel as afwaartse kommunikasie. 'n Forum is hierdeur geskep waar elke werknemer tot op die laagste vlak die geleentheid gegun word om sy probleme of besorgdhede asook voorstelle self op hierdie vergaderings onder bestuur se aandag te bring en 'n bydrae te lewer tot die oplossing daarvan. Alhoewel hierdie stelsel in die eerste plek benut word om met bestuur te kommunikeer, word dit verder ook aangewend om deelnemende bestuur te bevorder en aan werknemers die geleentheid te gee om self hulle probleme op te los.

Elke stafvergadering hanteer dus die sake wat daartydens geopper word en los soveel moontlik van die sake self op. Spesialisafdelings word ook deur hierdie vergaderings ingespan om te help met die hantering van die probleme.

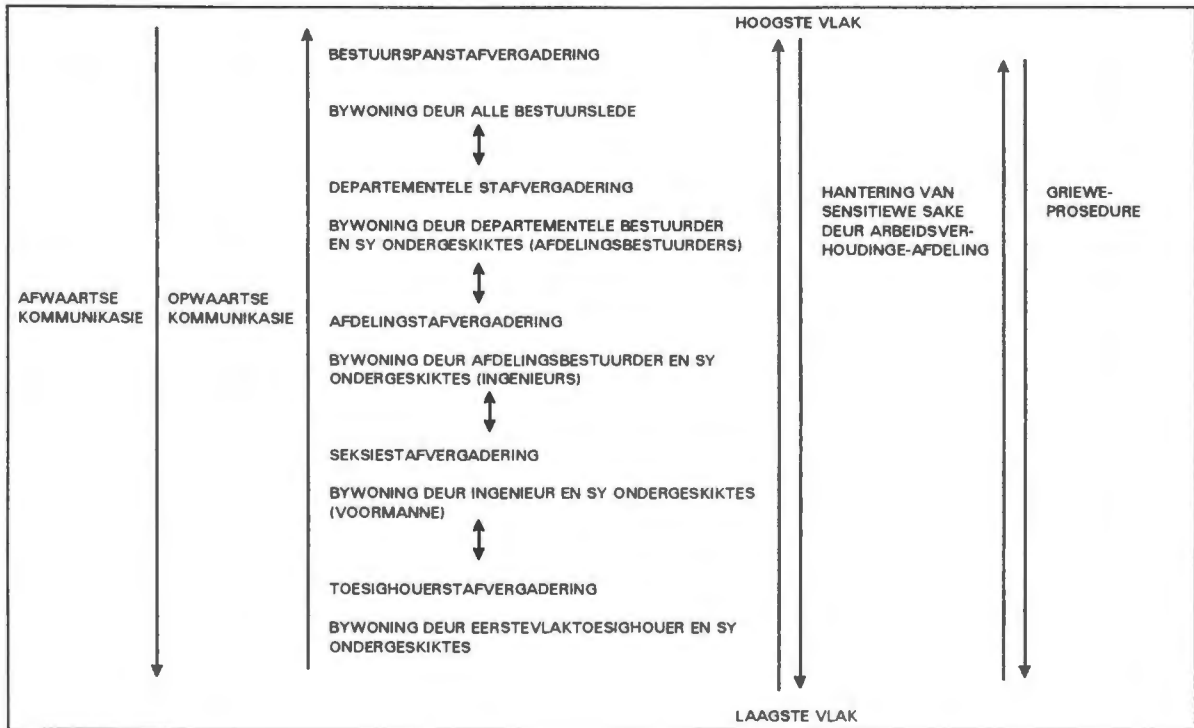
Onopgeloste sake word na hoërvlakstafvergaderings verwys, wat die probleem hanteer en verder opwaarts verwys indien 'n oplossing nie vir die probleem gevind kan word nie. Sensitiewe aangeleenthede wat werknemers nie langs die weg van 'n formele kanaal wil hanteer nie, kan direk deur sodanige werknemer by die onderneming se arbeidsverhoudinge-afdeling aangemeld word wat dit verder onder die regte betuursers se aandag sal bring.

Senior bestuur woon op 'n deurlopende basis hierdie stafvergaderings by, om sodoende aan werknemers die geleentheid te bied om hulle probleme, waar nodig, direk met hierdie bestuursverteenvoording te bespreek.

Afwaartse kommunikasie geskied deur middel van dieselfde sisteem, waartydens die boodskap vanaf die mees senior stafvergadering deur die onderneming se bestuurskomitee, na die laagste vlak van stafvergadering gekommunikeer word.

Hierdie formele kommunikasiestelsel word skematies voorgestel in figuur 5.15 wat deur die navorser opgestel is.

Figuur 5.15 Formele kommunikasiestelsel van die onderneming waar die ondersoek plaasgevind het



Bron : Eie

5.16 SAMEVATTING

Bestuur begin in 'n toenemende mate die voordele verbonde aan werknemersdeelname beseef.

Veral waar volwasse, deelnemende bestuursprosesse in 'n onderneming teenwoordig is, is werknemers geneig om op die deel van inligting en probleemoplossing te fokus, en nie betrokke te raak by beleid en oogmerkstelling nie. Daar moet egter daarteen gewaak word om nie deelnemende bestuursprosesse te implementeer bloot om werknemers te manipuleer om nie aan beleid en oogmerkstelling deel te neem nie.

Deelnemende bestuursprosesse moet ook nie geïmplementeer word om werknemers se deelname aan vakunie-aktiwiteite te ontmoedig nie

Een van die beste vorme van werknemersdeelname wat volgens die navorser in 'n onderneming gevestig kan word, is die implementering van selfgerigte werkspanne. Die samestelling en ontwikkeling van spanne in 'n onderneming is 'n belangrike strategie tot bestuur se beskikking om deelname mee te verseker.

Selfgerigte werkspanne is 'n direkte uitvloeisel van die sosiotegniese sisteemteorie en dien as teenvoeter vir die nadelige gevolge van die wetenskaplike bestuursbenadering. Die skeidingsvlak tussen mense (sosiale sisteem) en hulle gereedskap (die tegniese sisteem) kan hierdeur geoptimeer word.

Ondernemings wat rondom spanne georganiseer word, skep baie voordele, onder andere verhoogde fokus en taak-oriëntasie (Peters, 1987:356).

'n Spangebaseerde onderneming bestaan volgens Veldsman (1996:7) hoofsaaklik uit vier basiese komponente waarvan verbindings-, ondersteunende en bestuursprosesse die belangrikste is (kyk figuur 5.3).

'n Selfgerigte werkspan kan gedefinieer word as 'n "permanent group of 6 to 18 relatively highly skilled employees who take a wide ranging and joint responsibility for a whole process / product / service through the performance of a wide variety of tasks within clearly defined boundaries" (Veldsman, 1996:7).

Daar is 'n onderskeid te tref tussen selfgerigte en tradisionele werkspanne in ondernemings (kyk tabel 5.1 en 5.2).

Selfgerigte werkspanne bied 'n aantal voordele vir die verbetering van werksvloei. Dit neem 'n lang periode vir spanne om as selfgerigte werkspanne te funksioneer. 'n Belangrike aspek rakende sodanige werkspanne is dat hulle net effektief sal wees indien hulle oor duidelike oogmerke beskik wat bydra tot die onderneming se visie en missie, en wat ook gemeet kan word (Ray & Bronstein, 1995:143).

Daar bestaan duidelike ontwerpstriglyne wat tydens die ontwerp van selfgerigte werkspanne gevolg kan word (kyk paragraaf 5.11).

Selfgerigte werkspanne kan 'n belangrike rol in die praktisering van arbeidsverhoudinge vervul, en baie van die funksies wat tradisioneel deur bestuur en veral eerstelyntoesighouers vervul is, kan deur selfgerigte werkspanne self hanteer word.

HOOFSTUK 6

BESPREKING EN ONTLEDING VAN DIE VERNAAMSTE BEVINDINGE

6.1 INLEIDING

In hoofstuk een (kyk paragraaf 1.2) is daar aangedui dat die primêre doel van hierdie studie is om te bepaal hoe werknemersdeelname in die onderneming bevorder kan word. Ter ondersteuning van hierdie primêre doel het hierdie studie verder ook ten doel om die volgende verbandhoudende en ondersteunende aspekte ten opsigte van werknemersdeelname te ondersoek, naamlik :

- * Enkele teoretiese perspektiewe en benaderings van werknemersdeelname.
- * Die wenslikheid van die vestiging van selfgerigte werkspanne as vorm van werknemersdeelname en die groepsdinamika hieraan verbonde.
- * Die arbeidsverhoudinge-rol van selfgerigte werkspanne.
- * Die rol van kommunikasie.

Ten einde bogenoemde hoofdoelwit asook die sekondêre doelwitte te bereik, is 'n empiriese ondersoek in 'n sekere departement by 'n enkele chemiese nywerheid in die Vaaldriehoek gedoen. Die navorser wil dit egter beklemtoon dat die bevindinge soos gegrond op die vraelys wel op hierdie onderneming as geheel van toepassing gemaak kan word, aangesien die departement waarin die empiriese ondersoek gedoen is, ongeveer 'n kwart van die totale onderneming verteenwoordig. Enige gevolgtrekkings en aanbevelings wat dus in hierdie studie gemaak word, het ten doel om te fokus op die bepaalde onderneming waar die studie gemaak is.

In hierdie hoofstuk gaan daar gepoog word om in die lig van die teoretiese agtergrond (kyk hoofstuk een tot vyf) die vernaamste bevindinge van die onderhawige navorsing te ontleed en te verklaar, sodat aanbevelings gemaak kan word met betrekking tot die doelwitte van hierdie ondersoek, naamlik om onder andere te bepaal hoe werknemersdeelname in die onderneming bevorder kan word.

Soos reeds in hoofstuk een genoem word, is daar ten opsigte van die empiriese gedeelte van hierdie studie twee metodes van primêre dataversameling oorweeg, naamlik vraelyste en ongestruktureerde onderhoude. Die keuse van die geskikste metode is hoofsaaklik beïnvloed deur die tydsbeperking rakende die insamel van inligting. Aldus is daar primêr van vraelyste gebruik gemaak.

6.2 NAVORSINGSONTWERP

Vir die doeleindes van hierdie studie is vraelyste aan alle werknemers en bestuur in die grootste departement van die betrokke chemiese onderneming gestuur. Daar is nie op 'n spesifieke groep werknemers gekonsentreer nie, aangesien die navorser die mening van die totale spektrum van die werksmag (bestuur ingesluit) wou bekom. Verder is besluit om nie van enige steekproef gebruik te maak nie, maar om die vraelys aan al die werknemers te versprei ten einde aan elkeen die geleentheid te bied om dit te voltooi, en om sodoende langs hierdie weg ook telkens 'n eie mening te kan lug. Die besluit om die vraelys aan alle werknemers en bestuur te voorsien, is verder daardeur ondersteun dat die ondersoek slegs by 'n enkele departement van die onderneming geloods is, en 'n groter bereikbare populasie hierdeur verseker kon word.

Aangesien hierdie studie handel oor werknemersdeelname was dit ook vir die navorser belangrik om aan elke individu die geleentheid te bied om sy mening te gee.

6.2.1 AFBAKENING VAN DIE STUDIETERREIN

Hierdie studie fokus op werknemersdeelname in die praktisering van arbeidsverhoudinge.

Die bereikbare populasie het uit die grootste departement, met ander woorde met die meeste werknemers, van 'n Vaaldriehoekse chemiese onderneming wat meer as 2000 en minder as 3000 werkers het, bestaan. Die Vaaldriehoek bestaan volgens Moolman (1996:227) uit vier nywerheidsintensiewe dorpe, naamlik Sasolburg, Vanderbijlpark, Vereeniging en Meyerton.

Die genoemde skrywer (1996:227) identifiseer in sy navorsing sewe chemiese nywerhede wat 'n totale werknemertal van tweehonderd en meer het. Slegs een chemiese onderneming in die Vaaldriehoek voldoen aan die kriteria wat gestel is ten opsigte van werknemertal (meer as 2000 werknemers en minder as 3000 werknemers) (Moolman, 1996:228).

Daar is besluit om die navorsing te doen by die chemiese nywerheid met 'n totale werknemertal van 2000 en meer werknemers, maar minder as 3000 werknemers. Soos hierbo genoem, het slegs een onderneming aan hierdie kriteria voldoen.

Die resultate en bevindinge van hierdie studie word op 'n geheel- en/of gemiddelde basis weergegee en daar word geensins verwys na die resultate en/of bevindinge van 'n individuele werknemer of bestuurder nie.

6.2.2 MEETINSTRUMENTE

Soos reeds in hoofstuk een genoem (kyk ook paragraaf 6.1), is daar in hierdie studie van vraelyste as primêre metode van dataversameling gebruik gemaak (vergelyk bylae A). Die items in hierdie vraelys is van sodanige aard, dat die respondente se houding ten opsigte van die volgende aspekte gemeet word, naamlik :

- * Biografiese besonderhede van respondente.
- * Algemene indrukke van werknemersdeelname.
- * Vlakke van werknemersdeelname in 'n onderneming.
- * Die impak van werknemersdeelname op arbeidsverhoudinge.
- * Elemente wat in 'n onderneming teenwoordig moet wees om te verseker dat deelname van werknemers verkry sal word.
- * Vorms van werknemersdeelname.
- * Funksies van werkspanne met betrekking tot arbeidsverhoudinge.
- * Werknemersdeelname-praktyke in die onderneming waar die studie onderneem is.
- * Effektiwiteit van werkspanne in die onderneming waar die studie onderneem is.

Met die beplanning van die vraelys het die navorser, in samewerking met die Statistiese Konsultasiediens van die PUCHO, besluit om 'n vierpuntskaal in die vraelys te gebruik, in plaas van 'n vyfpunt- of driepuntskaal. Die voordeel van 'n vierpuntskaal is dat dit nie aan 'n respondent die geleentheid van 'n gerieflike middelpunt bied nie.

Een van die grootste voordele van vraelyste is volgens Moolman (1996:230) dat groot hoeveelhede inligting oor 'n kort tydperk bekom word. Hierdie inligting kan dan verder statisties ontleed en geanaliseer word ten einde waardevolle gevolgtrekkings en aanbevelings te kan maak.

Verskeie opsies is ten opsigte van vraelyste vir navorsing beskikbaar. In hierdie verband som Balsley en Clover (1988:220-221) die verskillende tipes vrae wat in 'n vraelys gebruik kan word, soos volg op :

- * oop vrae, wat ongestruktureerde antwoorde toelaat;
- * tweeledige vrae wat deur ja of nee beantwoord word;
- * veelkeusevrae; en
- * verklarende vrae waarin stellings beantwoord word.

6.2.3 ONDERSOEKGROEP EN RESPONS

Die vraelys (kyk bylae A) is aan alle werknemers van die geïdentifiseerde departement van die chemiese nywerheid wat aan die gestelde kriteria voldoen het, versprei. Die gebruik van steekproeftabelle om te bepaal watter werknemers die vraelys moet invul, was nie tydens hierdie studie nodig nie, aangesien die navorser, na deeglike oorlegpleging met die onderskeie bestuurders van die departement, besluit het om die vraelyste te versprei aan alle werknemers wat op daardie stadium in die betrokke departement werksaam was (kyk paragraaf 6.2 vir die rasionaal van die besluit om nie van steekproewe gebruik te maak nie).

Die vraelyste is aan al die werknemers versprei wat ten tye van die ondersoek beskikbaar was om die vraelyste te voltooi. Werknemers wat dus met verlof was, of om een of ander rede tydens hierdie periode van die werk afwesig was, word nie as deel van die navorsingspopulasie geag nie. 'n Totaal van 464 vraelyste is versprei, waarvan 46 reeds tydens die verspreiding aan die navorser terugbesorg is, aangesien 46 moontlike respondente nie beskikbaar was om die vraelys te voltooi nie. Die rede hiervoor is dat hierdie 46 persone met verlof was ten tye van die ondersoek of afwesig was van die werk om een of ander rede, soos byvoorbeeld siekteverlof en bywoning van kursusse.

Die persone wat nie beskikbaar was om die vraelyste te voltooi nie, verteenwoordig 9,9 persent van die totale aantal persone wat werksaam is in die departement waar die studie onderneem is.

Die bereikbare populasie wat dus beskikbaar was om die vraelys te voltooi, het uiteindelik op 418 persone te staan gekom. 'n Totaal van 306 vraelyste is terugontvang. Vyf van hierdie vraelyste was egter sodanig voltooi dat dit nie gebruik kon word nie en aldus is slegs 301 bruikbare vraelyste in die ondersoek benut. Die bruikbare vraelyste wat terugbesorg is, verteenwoordig 'n suksesvolle responspersentasie van 72 persent. Die responspersentasie is volgens die navorser uiters bevredigend.

Moolman (1996:232) aanvaar in sy navorsing oor die rol van arbeidsverhoudinge in veranderingsbestuur, regstellende optrede en diversiteit, 'n responspersentasie van 67 persent as verteenwoordigend van die teikenpopulasie. Aldus kan 'n responspersentasie van 72 persent volgens die navorser, as 'n verteenwoordigende respons aanvaar word, veral as in ag geneem word dat dit 5 persentasiepunte meer is as die respons waarna hierbo verwys word.

6.2.4 PROSEDURE EN VERWERKING VAN VRAELYTE

Die vraelyste is deur die navorser in samewerking met die bestuurders van die afdelings waar die studie onderneem is, aan die verskillende respondente gestuur. Elk van die vraelyste het 'n dekbrief gehad wat aan die respondente die doel van die vraelys verduidelik het. Die respondente is ook die versekering gegee dat die vraelys anoniem is.

Die respondente is versoek om elk 'n vraelys in eie tyd op sigself in te vul en persoonlik na die navorser terug te stuur. Die navorser is in die departement waar die studie onderneem is werksaam en daarom kon die versending van vraelyste deur middel van die onderneming se interne posstelsel gedoen word. 'n Verdere voordeel hieraan verbonde, was die feit dat toesighouers of bestuur nie individuele vraelyste kon bestudeer en vasstel hoe bepaalde werknemers dit voltooi het nie.

Die respondente is ook daarvan verseker dat die bevindinge van individuele werknemers nie bekend gemaak sal word nie.

Die verwerking van die vraelys is deur die Statistiese Konsultasiediens van die PUCHO gedoen. Vir hierdie doel is die SAS-rekenaarpakket gebruik om die vraelysdata te ontleed en berekeninge en verwerkings te doen (kyk ook bylae B vir 'n uiteensetting van die vraelysstatistiek).

Vervolgens word aandag geskenk aan die ontleding en bespreking van die vernaamste bevindinge van die empiriese ondersoek. Daar sal deurgaans gepoog word om verbande met die teoretiese onderbou, deur middel van kruisverwysings aan te dui.

6.3 ONTLEDING VAN VERNAAMSTE BEVINDINGE

6.3.1 BIOGRAFIESE BESONDERHEDE - AFDELING A VAN VRAELYS

Die biografiese karaktertrekke is deur die ontleding van Afdeling A van die vraelys vasgestel (kyk bylae A vir 'n voorbeeld van vraelys).

A OUDERDOMSVERSPREIDING VAN RESPONDENTE

Die ouderdomsverspreiding van respondente is in tabel 6.1 uiteengesit.

Tabel 6.1 Ouderdomsverspreiding van respondente

Ouderdomsgroep	Frekwensie (F)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
24 jaar en jonger	18	6,0	18	6,0
25 - 35 jaar	118	39,6	136	45,6
36 - 45 jaar	109	36,6	245	82,2
46 - 55 jaar	45	15,1	290	97,3
56 jaar en ouer	8	2,7	298	100,0

* 3 respondente het nagelaat om hulle ouderdom aan te dui.

Slegs 18 van die respondente is 24 jaar en jonger. Die meerderheid respondente val in die ouderdomsgroep 25 tot 35 jaar en 36 tot 45 jaar, wat 'n persentasie van 39,6 persent en 36,6 persent onderskeidelik verteenwoordig. In die ouderdomsgroep 25 tot 45 jaar word 76,2 persent van die respondente aangedui.

B GESLAG, HUWELIKSTATUS, RAS EN HOOGSTE KWALIFIKASIE

Die respondente se geslag, huwelikstatus, ras en hoogste kwalifikasie is in tabel 6.2 uiteengesit.

Tabel 6.2 'n Opsomming van respondente se geslag, huwelikstatus, ras en hoogste kwalifikasies

Kategorie	Frekwensie (F)	Persentasie (%)
Geslag :		
Manlik	273	93,8
Vroulik	18	6,2
Nagelaat om aan te dui 10		
Huwelikstatus :		
Ongetroud	30	11,4
Weduwee	1	0,4
Getroud	206	78,0
Wewenaar	0	0
Geskei	18	6,8
Ander	9	3,4
Nagelaat om aan te dui 37		
Ras :		
Blank	252	84,9
Kleurling	1	0,3
Swart	44	14,8
Nagelaat om aan te dui 4		
Hoogste kwalifikasie :		
St 8 of laer	69	23
St 9	14	4,7
St 10	72	24
N1	8	2,7
N2	12	4,0
N3	31	10,3
Diploma	63	21
Graad	16	5,3
Honneursgraad	4	1,3
Meestersgraad	3	1,0
Ander	8	2,7
Nagelaat om aan te dui 1		

Afleidings wat gemaak is aan die hand van tabel 6.2 word vervolgens weergegee.

'n Totaal van 291 respondente het aangedui wat hulle geslag is. Die persentasie manlike respondente is 93,8 teenoor 6,2 persent wat vroulik is.

Die oorgrote meerderheid respondente wat hulle huwelikstatus aangedui het, is getroud, naamlik 78 persent. Dit is opmerklik dat 37 (12 persent) van die respondente nagelaat het om hulle huwelikstatus aan te dui.

Die oorgrote meerderheid respondente (84,9 persent) is blank. Navorser insiens kan hierdie situasie nadelige gevolge vir die betrokke onderneming inhou en 'n doelbewuste poging sal deur die onderneming aangewend moet word om regstellende optrede meer doelgerig te implementeer, sodat die onderneming se rassesamestelling 'n beter weerspieëling van die land se demografie vertoon.

C AFDELING WERKSAAM

Die afdelings waar die respondente werksaam is en die verspreiding van die respondente tussen hierdie afdelings, is in tabel 6.3 uiteengesit.

Tabel 6.3 Afdelings waar respondente werksaam is

Afdeling werksaam		Frekwensie (F)	Persentasie (%)
1	Roterende Toerusting	22	7,3
2	Meganiese Aanlegintegriteit	11	3,7
3	Gehalteversekering	5	1,7
4	Instandhoudingsprojekte	17	5,7
5	Ingenieurstelsels	5	1,7
6	Kommunikasie	7	2,3
7	Sekuriteit	13	4,3
8	Brandweer	14	4,7
9	Risikostudies en Beroepshigiëne	4	1,3
10	Kwaliteit en Veiligheid	3	1,0
11	Kragstasies Ondersteuning	6	2,0
12	Stoomstasie 1	52	17,3
13	Stoomstasie 2	57	19,0
14	Elektriese Distribusie	36	12,0
15	Waterstelsels	39	13,0
16	Finansieel	2	0,7
17	Ander	7	2,3

* Een respondent het nagelaat om aan te dui in watter afdeling hy werksaam is.

D DIENSJARE EN JARE IN POS WERKSAAM

Die aantal diensjare wat die respondente by die onderneming werksaam is en die aantal jare wat die respondente in hulle huidige poste werksaam is, word onderskeidelik in tabel 6.4 en 6.5 weergegee.

Tabel 6.4 Aantal diensjare wat die respondente by die onderneming werksaam is

Diensjare	Frekwensie (F)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Minder as 1 jaar	9	3,0	9	3,0
1 - 2 jaar	26	8,7	35	11,7
3 - 4 jaar	18	6,0	53	17,7
5 - 10 jaar	95	31,7	148	49,3
11 - 15 jaar	70	23,3	218	72,7
16 - 20 jaar	34	11,3	252	84,0
meer as 20 jaar	48	16,0	300	100,0

* Een respondent het nagelaat om sy diensjare aan te dui.

Tabel 6.5 Aantal jare wat respondente in hulle huidige poste werksaam is

Aantal jare	Frekwensie (F)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Minder as 1 jaar	30	10,0	30	10,0
1 - 2 jaar	57	19,1	87	29,1
3 - 4 jaar	49	16,4	136	45,5
5 - 10 jaar	91	30,4	227	75,9
11 - 15 jaar	45	15,1	272	91,0
16 - 20 jaar	14	4,7	286	95,7
langer as 20 jaar	13	4,3	299	100,0

* Twee respondente het nagelaat om hulle jare diens in hulle huidige pos aan te dui.

E POSBENAMINGS VAN RESPONDENTE

Die posbenamings van respondente is in tabel 6.6 uiteengesit.

Tabel 6.6 Posbenamings van respondente

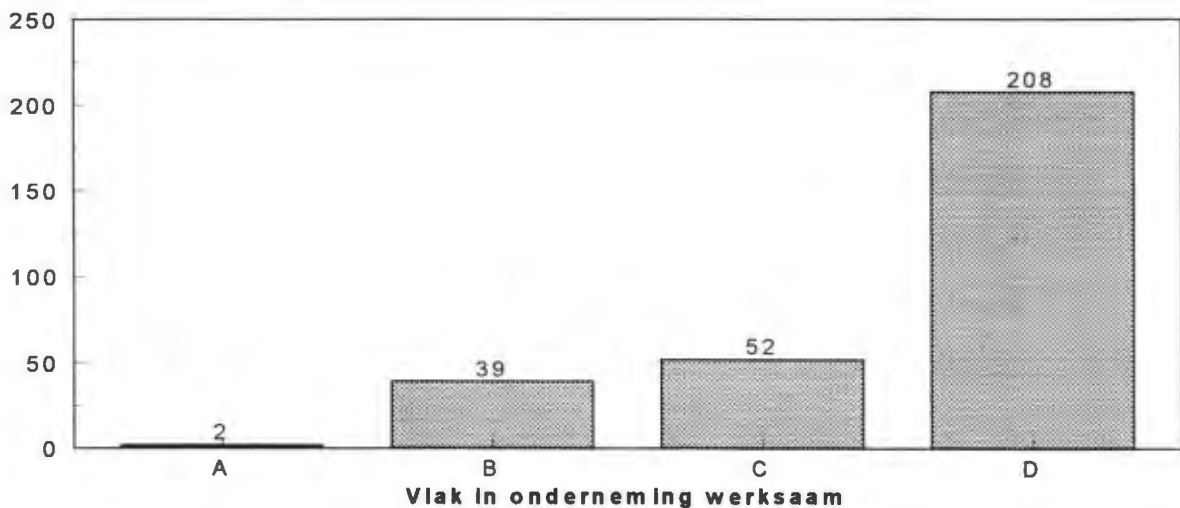
Posbenaming	Aantal	Posbenaming	Aantal	Posbenaming	Aantal
Admin. Beampte (Ingesluit Asst., Sn., Eerste, Hoof)	4	Bedryfstegnikus (Ingesluit Leerling, Asst., Sn.)	6	Rekenmeester (Ingesluit Gr. 1, Gr. 2, Sn. Gr. 2)	2
Bedryfsbestuurder	1	Vakman (Ingesluit Sn., Spesialis)	59	Sekuriteitsbeampte (Ingesluit Sn.)	3
Afdelingsbestuurder (Ingesluit Sn.)	2	Tegnikus (Ingesluit Asst., Sn., Eerste Hoof)	19	Hoof (Ingesluit Asst. Hoof Sekuriteit)	7
Areabestuurder	8	Operateur	16	Vibrasie Analis	1
Seksiebestuurder	11	Wetenskaplike (Ingesluit Gr. 1, Sn., Eerste, Hoof)	3	Inspekteur (Ingesluit Sn., Eerste, Hoof, Asst.)	9
Voorman	4	Brandweerman (Ingesluit Sn.)	8	Tegnoloog (Ingesluit Sn., Eerste, Hoof)	1
Opleidingsbeampte (Ingesluit Asst., Sn., Eerste, Hoof)	2	Klerk (Ingesluit Klerklike Asst., Gr. 2, Gr. 1, Sn., Eerste, Hoof)	9	Proseskontroleur (Ingesluit Gr. 2, Gr. 1, SPK)	77
Veiligheidsbeampte (Ingesluit Gr. 1, Gr. 2, Asst., Sn., Eerste, Hoof, Supt.)	1	Ingenieur (Ingesluit Asst., Sn., Gr. 1, Eerste, Hoof)	5	Telefonis (Ingesluit Sn.)	2
Instandhoudings-operateur (Ingesluit Sn., Eerste)	9	Projekbeampte (Ingesluit Asst., Sn., Eerste)	8	Beplanner (Ingesluit Sn., Eerste, Hoof)	12
				Tegniese Beampte (Ingesluit Sn.)	4
				Ander	7

* Een respondent het nagelaat om sy posbenaming aan te dui.

F VLAK IN ONDERNEMING WERKSAAM

Die vlak waarop respondente in die onderneming werksaam is, word grafies in figuur 6.1 uiteengesit

Figuur 6.1 Vlak in onderneming werksaam



A = Senior Bestuur

B = Middelbestuur

C = Eerstevlaktoesighouers

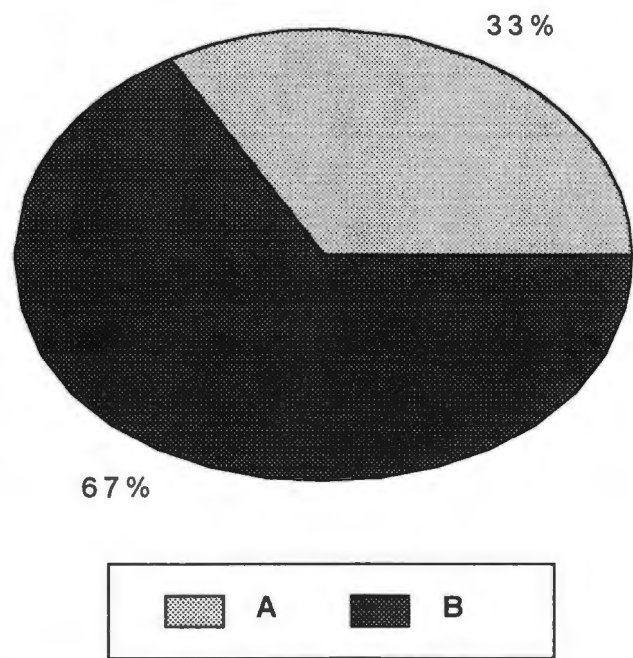
D = Werknemer

G SPANWYDTE VAN BEHEER

Soos in hoofstuk twee bespreek word, verwys die spanwydte van beheer na die aantal ondergeskiktes waaroor 'n toesighouer beheer moet uitoefen. Die spanwydte van beheer het te make met die strukturele anatomie van ondernemings en is volgens Muchinsky (1993:259) een van die vier strukturele beginsels wat deur die klassieke organisasieteorie ontwikkel is (kyk ook paragraaf 2.7 en figuur 2.5 in hierdie verband).

Wat die huidige studie betref het 100 (33,3 persent) respondente aangedui dat hulle wel ondergeskiktes het wat aan hulle rapporteer. Vergelyk ook figuur 6.2 vir 'n grafiese voorstelling hiervan.

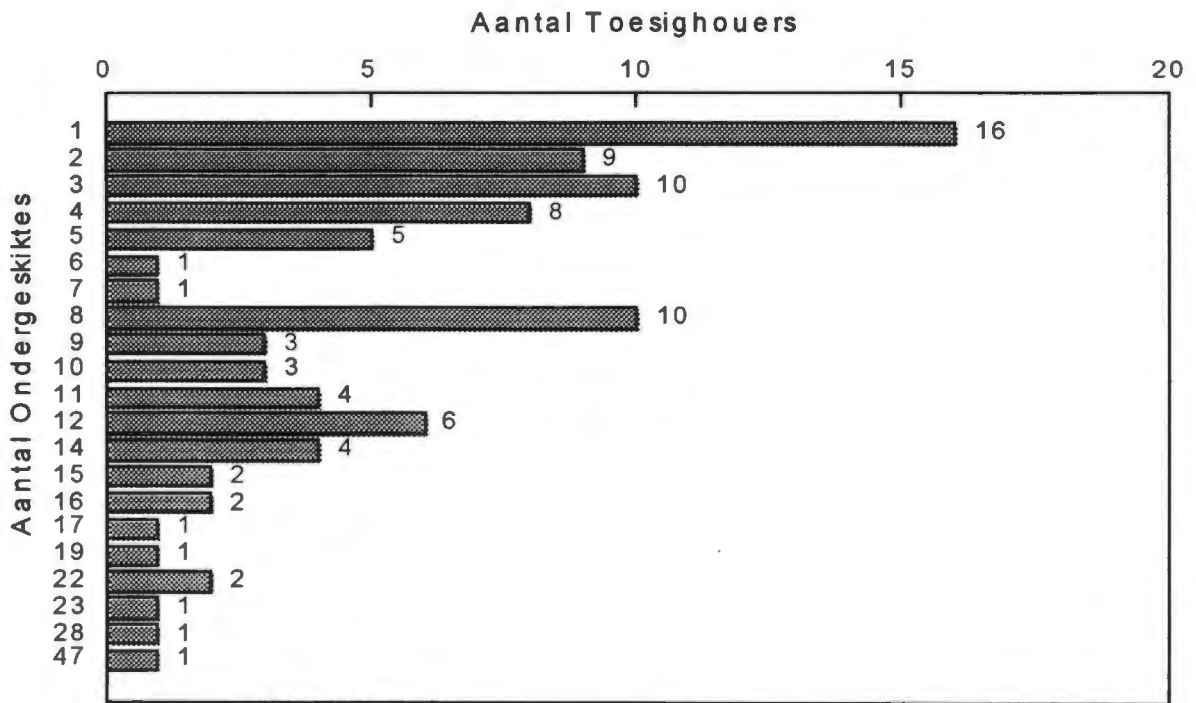
Figuur 6.2 Aantal respondente wat ondergeskiktes het wat aan hulle rapporteer



A = Respondente wat ondergeskiktes het wat aan hulle rapporteer
B = Respondente met geen ondergeskiktes nie

Die spanwydte van beheer wissel tussen 1 en 47 ondergeskiktes per toesighouer. Alhoewel 100 respondente aangedui het dat hulle ondergeskiktes het wat aan hulle rapporteer, het slegs 91 van hierdie respondente die aantal ondergeskiktes aangedui wat direk aan hulle rapporteer.

Die spanwydte van beheer word grafies in figuur 6.3 ontleed.

Figuur 6.3 Spanwydte van beheer

In figuur 6.3 is dit opvallend om daarop te let dat 69,2 persent van die respondente minder as 10 ondergeskiktes het wat aan hulle rapporteer, en dat slegs 5 respondente meer as 20 ondergeskiktes het wat aan hulle rapporteer. Van hierdie 5 respondente wat meer as 20 ondergeskiktes het wat aan hulle rapporteer, het 1 respondent aangedui dat 47 ondergeskiktes aan hom rapporteer. Die navorser bevraagteken die effektiwiteit van die rapporteringsverhouding, indien 'n toesighouer meer as 20 ondergeskiktes het wat direk aan hom moet rapporteer.

6.3.2 RESPONDENTE SE ALGEMENE INDRUKKE VAN WERKNEMERSDEELNAME

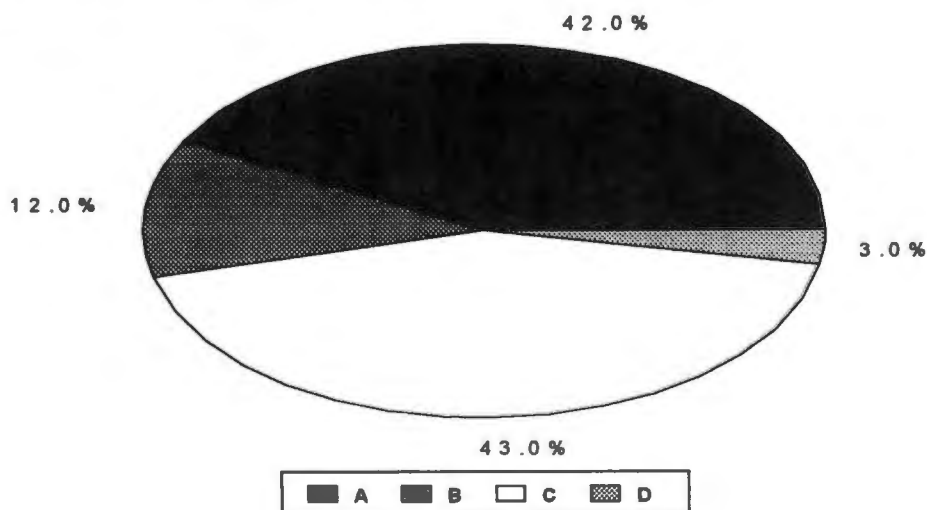
Vervolgens word die bevindinge in voorgaande verband, uiteengesit.

6.3.2.1 VOORDELE VERBONDE AAN DIE PRAKTISERING VAN WERKNEMERSDEELNAME

Die oorgrote meerderheid respondente (85,2 persent) is van mening dat die beskikbaarstelling van inligting aan werknemers daartoe lei dat die wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemers hierdeur verhoog word. Die siening wat dus in hierdie verband deur Emery (1995:7) gehuldig word, dat beskikbaarstelling van inligting aan werknemers die wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemers verhoog, word deur hierdie navorsing ondersteun (kyk paragraaf 3.2).

Die siening van die respondente ten opsigte van vertroue, word grafies in figuur 6.4 voorgestel.

Figuur 6.4 Die skep van wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemers deur die beskikbaarstelling van inligting aan werknemers



A = Stem sterk saam

C = Stem saam

B = Verskil

D = Verskil sterk

* Drie respondente het nagelaat om die vraag te beantwoord.

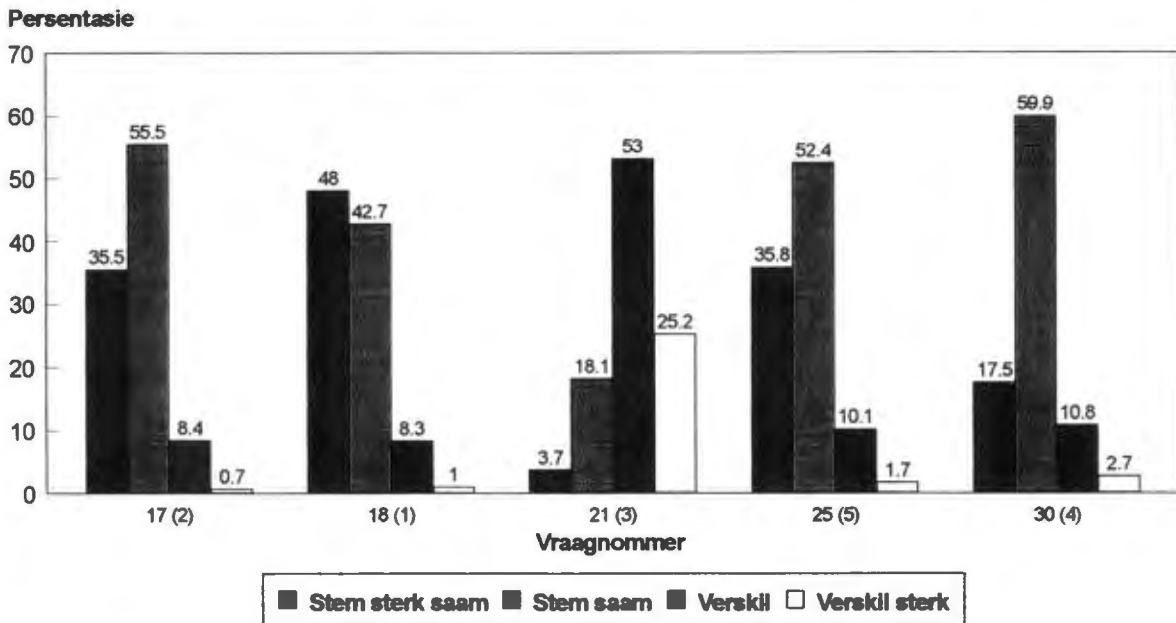
Die meerderheid respondente (91 persent) ondersteun die mening dat werknemers wat by besluitneming betrek word, meer buigsaam raak en in 'n groter mate bereid is om verandering wat deur bestuur voorgestel word, te aanvaar (kyk figuur 6.5, vraag 17). Kyk ook Cooke (1994:595) se siening in hierdie verband soos in paragraaf 3.2 bespreek word.

Terwyl 90,7 persent van die respondente die stelling ondersteun dat werknemers wat toegelaat word om self besluite in verband met hulle werk te neem groter belangstelling daarin openbaar, wil die navorser daarop wys dat 48 persent van die respondente sterk saamstem oor hierdie voordeel (kyk figuur 6.5, vraag 18). Ondernemings moet navorser insiens hierdie voordeel benut en verseker dat werknemers by besluitneming betrek word.

Die meerderheid respondente (78,2 persent) het ook verskil met die stelling dat werknemers min waarde aan deelname heg en daarom nie hierdeur gemotiveer sal word nie (kyk figuur 6.5, vraag 21). Hierdie mening van die respondente is in ooreenstemming met en ondersteun die siening wat McGregor (1960:130) in hierdie verband gemaak het, naamlik dat werknemersdeelname geleenthede vir werknemers skep om besluite wat hulle raak te beïnvloed. Aldus is dit in ooreenstemming met Teorie Y (kyk paragraaf 2.9.1 vir 'n uiteensetting van Teorie X en Y).

Die oorgrote meerderheid respondente (88,2 persent) is verder ook van mening dat ondernemings wat aan werknemers die geleentheid bied om te deel in besluite, beter sal presteer as ondernemings wat hulle werknemers hierdie reg ontsê (kyk figuur 6.5, vraag 25).

'n Totaal van 77,4 persent van die respondente het saamgestem dat personeelomset in ondernemings waar werknemers se deelname verkry word, laer sal wees as in ondernemings waar geen werknemersdeelname in besluitneming toegelaat word nie (kyk figuur 6.5, vraag 30). Hierdie siening word onder meer deur Crandall en Parnell (1994:197) ondersteun.

Figuur 6.5 Voordele aan die praktisering van werknemersdeelname

* Syfers tussen hakies () langs die vraagnommer dui die aantal respondente aan wat nagelaat het om die vraag te beantwoord.

6.3.2.2 BEVORDERING VAN WERKNEMERSDEELNAME

Die meerderheid van respondente (63,1 persent) is van mening dat werkgewers deur wetgewing verplig moet word om oor sekere aspekte met werknemers te konsulteer, alvorens 'n finale besluit deur bestuur geneem word (kyk figuur 6.6, vraag 26).

Hierdie aspek is reeds in die wet (Wet nr 66 van 1995, soos gewysig) vervat en die navorser is van mening dat 'n belangrike bydrae hierdeur gelewer kan word om die vyandige aard van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika hierdeur aan te pak. Kyk paragraaf 3.6.10 vir 'n uiteensetting van werkplekforums waardeur deelname onder sekere omstandighede deur wetgewing afgedwing word.

Die vereistes vir die suksesvolle implementering en praktisering van werknemersdeelname word in paragraaf 3.13 bespreek. In hierdie verband wys Eaton (1994:373) daarop dat een van die vereistes vir die suksesvolle werking en behoud van werknemersdeelnameprogramme is, dat 'n waarborg deur bestuur aan werknemers verskaf moet word dat werksekuriteit nie hierdeur geaffekteer sal word nie. In hierdie verband is 77,6 persent van die respondente van mening dat programme om werknemersdeelname in 'n onderneming te bevorder, net sal slaag as bestuur bereid is om aan werknemers 'n waarborg te gee dat hulle nie hulle werk sal verloor as gevolg van voorstelle wat deur hulle gemaak word nie.

Die meeste respondente (64,5 persent) het egter verskil met die stelling dat programme om werknemersdeelname in 'n onderneming te bevorder, meer effektief sal wees indien werknemers tydens die proses van deelname deur 'n vakunie verteenwoordig word (kyk figuur 6.6, vraag 29). Die houding van die respondente wat met hierdie siening verskil, is teenstrydig met Rosen (1994:134) se mening dat ware en betekenisvolle werknemersdeelname slegs sal voorkom indien werknemers deur 'n onafhanklike vakunie verteenwoordig word. Kyk paragraaf 3.14 vir 'n uiteensetting van die impak wat vakunies op die praktisering van werknemersdeelname uitoefen.

Die oorgrote meerderheid respondente se siening oor die effektiwiteit van vakunies se betrokkenheid by werknemersdeelname, verklaar navorser insiens die rede waarom 72,6 persent van die respondente van mening is dat werkgewers nie net werknemers se deelname verkry om hierdeur te probeer keer dat hulle by vakunies moet aansluit nie. Die respondente se mening in hierdie verband word in tabel 6.7 uiteengesit.

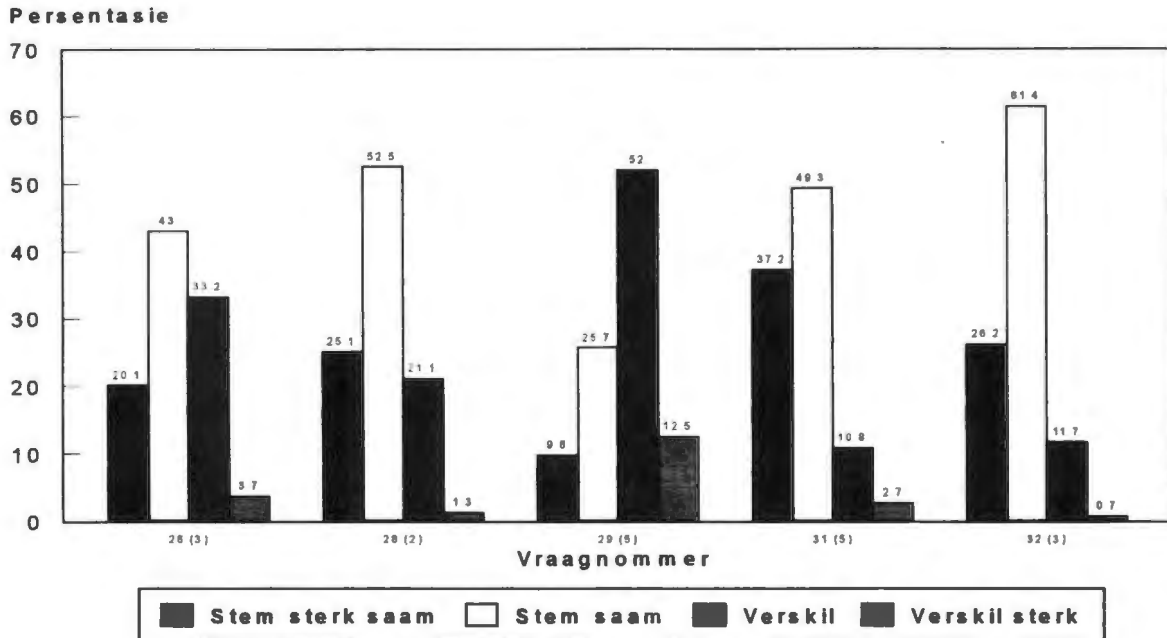
Tabel 6.7 Benutting van deelname om lidmaatskap van werknemers in vakunies te verhoed (Vraag 24)

	Frekwensie (F)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Stem sterk saam	26	8,8	26	8,8
Stem saam	55	18,6	81	27,4
Verskil	172	58,1	253	85,5
Verskil sterk	43	14,5	296	100,0

* Vyf respondente het nagelaat om die vraag te beantwoord.

Die meerderheid respondente (86,5 persent) is van mening dat werknemers addisioneel vir die voorstelle wat hulle maak om die winsgewendheid van die onderneming te verbeter, vergoed moet word (kyk figuur 6.6, vraag 31).

Die oorgrote meerderheid (87,6 persent) respondente dui aan dat werknemers se deelname 'n beter uitwerking sal hê as hulle direk by aksies betrokke is, en nie bloot deur 'n ander persoon verteenwoordig word wat namens hulle 'n standpunt moet stel nie (kyk figuur 6.6, vraag 32).

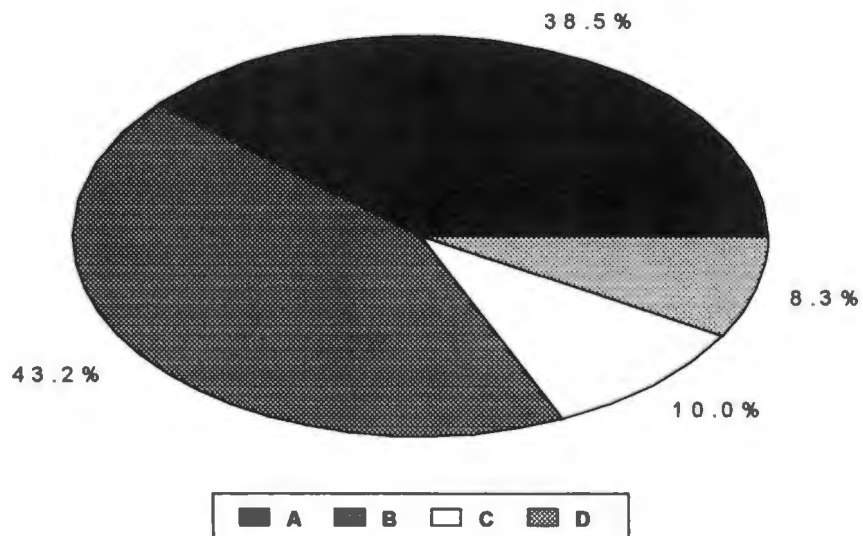
Figuur 6.6 Bevordering van werknemersdeelname

* Syfers tussen hakies () langs die vraagnommer dui die aantal respondente aan wat nagelaat het om die vraag te beantwoord.

Die vlakke waarbinne werknemersdeelname in die onderneming gepraktiseer kan word, word in paragraaf 3.4 bespreek. Bendix (1996:553) wys onder andere daarop dat die vlak waarop werknemersdeelname in 'n onderneming ingestel word, daarvan afhang of die deelname taakgesentreerd of magsgesentreerd is. Taakgesentreerde deelname verwys na gesamentlike organisering en beplanning van slegs werksprosesse, terwyl magsgesentreerde deelname oor die verdeling van mag handel, en behels dat 'n werknemer by besluitneming oor aspekte wat die onderneming as geheel raak, betrek word.

'n Totaal van 141 respondente (46,8 persent) is van mening dat werknemers se deelname beperk moet word tot aspekte wat net met hulle eie direkte werksomgewing verband hou. Hierteenoor is 160 respondente (53,2 persent) egter van mening dat werknemers se deelname nie sodanig beperk moet word nie. Die respondente se siening in hierdie verband word grafies in figuur 6.7 uiteengesit.

Figuur 6.7 Beperking van werknemers se deelname tot aspekte wat slegs met werknemers se eie direkte werksomgewing verband hou (Vraag 23)



- A = Stem saam
- B = Verskil
- C = Verskil sterk
- D = Stem sterk saam

Ten opsigte van die vyf vlakke van werknemersbetrokkenheid soos deur Veldsman (1992:7) geïdentifiseer (kyk paragraaf 3.4), is die respondente van mening dat deelname nie net tot die beskikbaarstelling van inligting beperk moet word nie (kyk vraag 33). Die respondente se mening word in tabel 6.8 uiteengesit.

Tabel 6.8 Verskillende vlakke waar werknemers se betrokkenheid binne 'n onderneming verkry moet word (Vraag 33)

Vlak van werknemers-betrokkenheid	Ja	Nee	Nagelaat om te beantwoord
Betrokkenheid deur inligting	60%	40%	6
Betrokkenheid deur konsultasie	52,9%	47,1%	4
Betrokkenheid deur medebeslissings	86%	14%	2
Betrokkenheid deur selfbestuur en eie beheer	58,2%	41,8%	2

Alhoewel die meerderheid werknemers 'n behoefte daaraan het dat werknemersdeelname wel op verskillende vlakke gepraktiseer moet word, is dit navorser insiens ongelukkig dat slegs 10,4 persent van die respondente wat van mening is dat werknemers in die onderneming waar die ondersoek geloods is, oor die mag beskik om self besluite te kan neem.

Die respondente se mening ten opsigte van die vlakke waarop werknemersdeelname gepraktiseer word in die onderneming waar die ondersoek gedoen is, word in tabel 6.9 uiteengesit.

Tabel 6.9 Vlakke van werknemersdeelname in die onderneming waar die studie onderneem is

Stelling wat werks-omgewing beste beskryf	Frekwensie (F)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Besluite word deur bestuur afgedwing	109	36,7	109	36,7
Bestuur konsulteer eers met ondergeskiktes voordat hulle besluite neem	80	26,9	189	63,6
Bestuur en ondergeskiktes neem gesamentlike besluite	77	25,9	266	89,6
Ondergeskiktes het die mag om self besluite te neem	31	10,4	297	100

* Vier respondente het nagelaat om die vraag te beantwoord.

'n Vergelyking is deur die navorser ten opsigte van bestuur versus werknemers se siening vir tabel 6.8 gemaak deur die CHI-kwadraattoets te gebruik. Geen beduidende verskille kom egter ten opsigte van bestuur en werknemers se siening oor die vlakke van deelname voor nie.

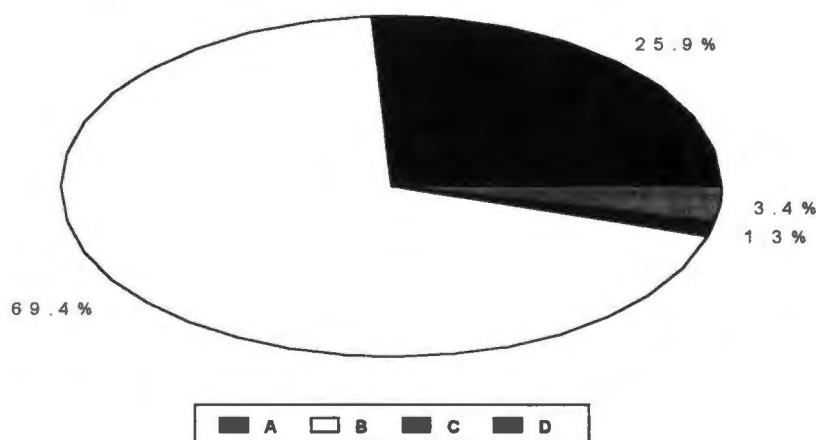
6.3.4 DIE INVLOED VAN WERKNEMERSDEELNAME OP ARBEIDSVERHOUDINGE

Soos in paragraaf 1.1 bespreek word, is grootskaalse herstrukturering van Suid-Afrikaanse ondernemings nodig om Suid-Afrika in staat te stel om in internasionale markte te kan meeding. Die huidige arbeidsverhoudinge-klimaat in Suid-Afrika word gekenmerk deur vyandigheid, en dit is 'n beperkende faktor met betrekking tot hierdie grootskaalse verandering wat nodig is. Ten einde die vyandige aard van die arbeidsverhoudinge aan te pak, het die regering as een van die drie partye in die arbeidsverhoudingstelsel (kyk figuur 2.19), voorstelle aanvaar dat werknemersdeelname deur middel van wetgewing in Suid-Afrika afgedwing moet word (kyk paragraaf 3.6.10). Een van die redes hiervoor is dat die praktisering van werknemersdeelname volgens die oordeel van die ministeriële regstaakspan wat gedurende 1994 deur die Suid-Afrikaanse kabinet in die lewe geroep is om ons land se arbeidswette te hersien, 'n bydrae kan maak om arbeidsverhoudinge positief te beïnvloed.

Die besluit om werknemersdeelname in sommige gevalle deur middel van wetgewing in Suid-Afrika verpligtend te maak, het die steun van 63,1 persent van die respondente (kyk paragraaf 6.3.2.2).

Daar sal vervolgens gefokus word op die invloed wat werknemersdeelname rakende bepaalde aspekte op die arbeidsverhouding het (kyk vraag 34 van die vraelys).

Figuur 6.8 Die invloed van werknemersdeelname op arbeidsverhoudinge ten opsigte van arbeidsvrede (Vraag 34.1)



A = Uiteers positief

B = Positief

C = Uiteers negatief

D = Negatief

* Vier respondente het nagelaat om die vraag te beantwoord.

In figuur 6.8 is dit verblydend om te sien dat 95,3 persent van die respondente die siening huldig dat die praktisering van werknemersdeelname 'n positiewe invloed op arbeidsvrede uitoefen. Ondernemings wat dus werknemersdeelname op alle vlakke praktiseer, sal navorser insiens ook die voordele ervaar wat dit ten opsigte van arbeidsvrede inhou. Die rede waarom werknemersdeelname tot arbeidsvrede lei, is dat beskikbaarstelling van inligting aan werknemers die wedersydse vertroue van bestuur en werknemers verhoog.

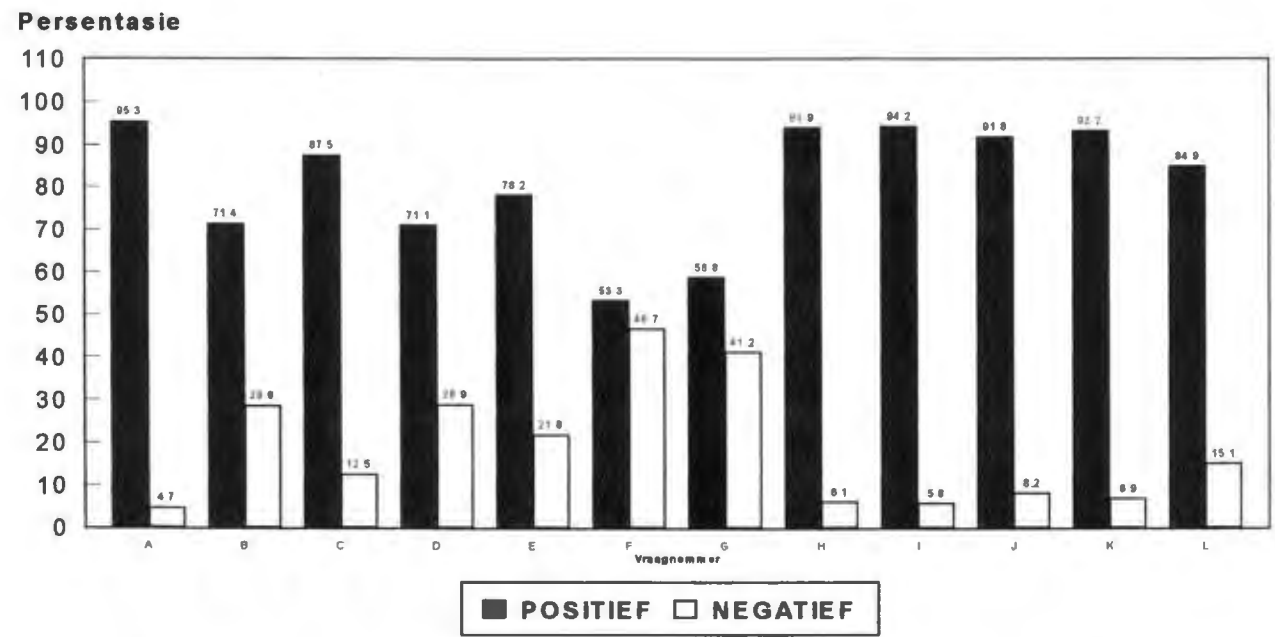
Dit lei ook daartoe dat werknemers verbind raak om die onderneming se oogmerke te bereik, en ook geneig is om hulle mag positief te gebruik (vergelyk in hierdie verband Cooke, 1994:595 se siening soos in paragraaf 3.2 bespreek).

Wat die invloed van werknemersdeelname op arbeidsverhoudinge betref, is respondente tydens die navorsing versoek om hulle mening in vraag 34 (kyk vraelys in bylae A) oor 12 arbeidsverhoudinge-aspekte te lewer. Kyk figuur 6.9 vir 'n grafiese uiteensetting van die respondente se mening oor hierdie aspekte. Alhoewel respondente tydens die invul van die vraelys versoek is om hulle mening op 'n vierpuntskaal te verskaf, naamlik uiters positief, positief, negatief en uiters negatief, word vir die doeleindes van ontleding in figuur 6.9 by slegs twee menings gehou, naamlik positief en negatief. Die respondente se keuse ten opsigte van "Uiters Positief" en "Positief" word saamgevoeg om "Positief" te weerspieël, en dieselfde benadering word ten opsigte van "Negatief" gevolg.

In figuur 6.9 is dit duidelik dat die respondente van mening is dat werknemersdeelname veral vyf van die aspekte wat in vraag 34 gemeet is, positief beïnvloed. Hierdie aspekte behels arbeidsvrede, werksekuriteit, arbeidsverhoudingeklimaat, hantering van konflik en kommunikasie. Wat hierdie vyf aspekte van arbeidsverhoudinge betref, is meer as 90 persent van die respondente van mening dat werknemersdeelname 'n positiewe invloed hierop uitoefen.

In figuur 6.9 is dit verder opvallend dat daar ten opsigte van die 12 aspekte wat gemeet is, geen enkele aspek is waar die meerderheid van respondente nie van mening was dat werknemersdeelname nie 'n positiewe invloed op die aspekte uitoefen nie. Die afleiding wat hieruit gemaak kan word, is dat werknemersdeelname beslis 'n positiewe invloed op arbeidsverhoudinge uitoefen.

Figuur 6.9 Die invloed van werknemersdeelname op arbeidsverhoudinge (Vraag 34)



- A = Arbeidsvrede
- B = Afwesigheid van werk
- C = Arbeidsomset
- D = Dissiplinêre aksies
- E = Griewe
- F = Stakings
- G = Vakuniebetrokkenheid
- H = Werksekuriteit
- I = Arbeidsverhoudinge-klimaat
- J = Hantering van konflik
- K = Kommunikasie
- L = Verhouding tussen bestuur en vakunie

6.3.5 ELEMENTE WAT BELANGRIK IS OM TE VERSEKER DAT DEELNAME VAN WERKNEMERS VERKRY WORD

Schutte (1992:24) identifiseer 'n lys van 10 elemente wat in 'n onderneming teenwoordig moet wees ten einde te verseker dat werknemers wel hulle deelname sal verskaf (kyk vraag 35 van vraelys in bylae A, vir lys van elemente). Ten einde te bepaal wat die volgorde van belangrikheid van hierdie elemente is om sodoende die onderneming in staat te stel om te fokus op die belangrikste daarvan, is respondente versoek om die elemente in volgorde van belangrikheid te orden. Respondente is ook versoek om aan te dui of hierdie elemente in hulle werksomgewing teenwoordig is of nie.

Die volgorde van belangrikheid van hierdie elemente soos dit deur die respondente georden is, word in tabel 6.10 aangedui. Die volgorde van belangrikheid in die tabel is verkry deur die element wat deur die meeste respondente as die belangrikste (eerste keuse) aangedui is ook op sodanige wyse te beskou. "wedersydse vertroue" is dus eerste geplaas, aangesien 45 respondente hierdie element as die belangrikste beskou het, teenoor "respek vir die individu se siening", wat tiende geplaas word, omdat slegs 12 (minste aantal) respondente dié element as die belangrikste aangedui het.

Tabel 6.10 Elemente wat belangrik is om te verseker dat deelname van werknemers verkry word, in volgorde van belangrikheid

Elemente wat belangrik is om te verseker dat deelname van werknemers verkry word (in volgorde van belangrikheid soos deur respondente aangedui)	Aantal respondente wat die element as die belangrikste aangedui het	Aantal respondente wat aangedui het dat element in werksomgewing teenwoordig is %	Aantal respondente wat aangedui het dat element nie in werksomgewing teenwoordig is nie %
1. Wedersydse vertroue	45	61,1	38,9
2. Bestuur se belangstelling in die welvaart en geluk van werknemers	34	53,8	46,2
3. Duidelike en verstaanbare oogmerke	33	62,2	37,8
4. Bereiking van iets waardevol (betekenisvolle werk/werksatisfaksie)	31	62,9	37,1
5. Ondersteuning	20	69,9	30,1
6. Erkenning vir prestasie	20	52,7	47,3
7. Menslike vaardighede/ opleiding	20	79,0	21,0
8. Effektiewe en vriendelike kommunikasie	17	64,6	35,4
9. Toewyding deur bestuur	15	64,3	35,7
10. Respek vir die individuele siening	12	59,3	40,7
TOTAAL	247		

- * 54 respondente het nagelaat om die elemente in die volgorde van belangrikheid te rangskik.
- * Elemente 5, 6 en 7 is deur die navorser in volgorde van belangrikheid geplaas, aangesien ewe veel respondente die elemente as die belangrikste aangedui het.

Uit tabel 6.10 kan afgelei word dat “wedersydse vertroue” geïdentifiseer is as die belangrikste element wat sal verseker dat deelname van werknemers verkry word. Alhoewel werknemersdeelname op sigself wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemers verhoog, wil die navorser daarop wys dat vertroue tussen bestuur en werknemers moet bestaan, alvorens werknemers bereid sal wees om hulle deelname te verskaf (kyk paragraaf 3.2). Dit is egter vir die navorser verblydend dat 61,1 persent van die respondente aandui dat wedersydse vertroue wel teenwoordig is in die onderneming waar die ondersoek geloods is. Die aanduiding oor “wedersydse vertroue” deur die respondente, moet egter volgens die navorser nie geïnterpreteer word asof daar ook outomaties vertroue tussen bestuur en werknemers heers nie. Ten opsigte van die vertrouensverhouding wat tussen werknemers en bestuur bestaan (kyk vraag 59), het slegs 34,9 persent van die respondente aangedui dat daar genoegsame vertroue tussen bestuur en ondergeskiktes bestaan.

Die respondente se siening oor vertroue tussen bestuur en werknemers is in tabel 6.11 uiteengesit.

Tabel 6.11 Vertroue tussen bestuur en werknemers by onderneming waar ondersoek geloods is (Vraag 59)

	Frekwensie (F)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Stem sterk saam	20	6,8	20	6,8
Stem saam	83	28,1	103	34,9
Verskil	143	48,5	246	83,4
Verskil sterk	49	16,6	295	100,0

* 6 respondente het nagelaat om die vraag te beantwoord.

Wat vertrouwe tussen werknemers en bestuur betref, is daar nie 'n beduidende verskil tussen die siening wat bestuur versus werknemers oor die aspek huldig nie. 'n Vergelyking tussen bestuur en werknemers se siening hiervan word in tabel 6.12 uiteengesit.

Tabel 6.12 'n Vergelyking tussen bestuur se siening teenoor dié van werknemers oor die vertrouwe wat in die onderneming waar die ondersoek geloods is, tussen bestuur en werknemers heers (vergelyking tussen vraag 15 en 59)

Vraag 59						
Vraag 15		Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk	TOTAAL
Bestuur	Frekwensie	6	27	48	11	92
	Persentasie	2,03	9,15	16,27	3,73	31,19
	Ry Persentasie	6,52	29,35	52,17	11,96	
	Kolom Persentasie	30,00	32,53	33,57	22,45	
	Frekwensie	14	56	95	38	203
Werk- nemers	Persentasie	4,75	18,98	32,20	12,88	68,81
	Ry Persentasie	6,90	27,59	46,80	18,72	
	Kolom Persentasie	70,00	67,47	66,43	77,55	
	TOTAAL	20	83	143	49	295
		6,78	28,14	48,47	16,61	100,00

* Ses respondente het nagelaat om vraag 59 te beantwoord

* CHI-Kwadraattoets (p = 0.531)

Na aanleiding van tabel 6.12 kan die volgende afleidings gemaak word, naamlik :

- * 64 persent van die bestuursrespondente is van mening dat bestuur en werknemers mekaar nie ten volle vertrou nie; en
- * 65,52 persent van die werknemersrespondente is van mening dat bestuur en werknemers mekaar nie ten volle vertrou nie.

Tabel 6.13 'n Vergelyking tussen respondente wat aangedui het dat daar wedersydse vertroue heers se siening oor die vertroue tussen bestuur en werknemers, teenoor respondente wat aangedui het dat daar nie wedersydse vertroue is nie (Vraag 35 B1 en 59)

Vraag 59 (Vertroue tussen bestuur en werknemers)

Vraag 35 B1		Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk	TOTAAL
Weder-sydse vertroue heers	Frekwensie	16	63	71	16	166
	Persentasie	5,88	23,16	26,10	5,88	61,03
	Ry Persentasie	9,64	37,95	42,77	9,64	
	Kolom Persentasie	84,21	81,82	54,20	35,56	
Weder-sydse vertroue ontbreek	Frekwensie	3	14	60	29	106
	Persentasie	1,10	5,15	22,06	10,66	38,97
	Ry Persentasie	2,83	13,21	56,60	27,36	
	Kolom Persentasie	15,79	18,18	45,80	64,44	
TOTAAL		19	77	131	45	272
		6,99	28,31	48,16	16,54	100,00

- * 29 respondente het nagelaat om die vrae te beantwoord.

Na aanleiding van tabel 6.13 kan die volgende afleidings gemaak word, naamlik :

- * 52,41 persent van die respondente wat aangedui het dat daar wedersydse vertrouwe heers, is ook van mening dat bestuur en werknemers mekaar nie vertrou nie. Dit bevestig die navorser se stelling hierbo dat die blote feit dat respondente aandui daar bestaan wel wedersydse vertrouwe, beteken nie dat bestuur en werknemers mekaar noodwendig vertrou nie.

Daar is wat die rangordening van die elemente in tabel 6.10 betref, nie beduidende verskille tussen die siening van bestuur en werknemers nie. Daar is egter wel beduidende verskille tussen bestuur en werknemers se siening oor die teenwoordigheid van sekere elemente in die werkplek. Die elemente waar verskille tussen bestuur se siening, en die van werknemers heers oor die teenwoordigheid daarvan in die werkplek, behels die volgende :

- * Ondersteuning en aanmoediging.
- * Vertroue.
- * Toewyding deur bestuur.
- * Menslike vaardighede/opleiding.

6.3.6 VORMS VAN WERKNEMERSDEELNAME

Die onderskeie vorms van werknemersdeelname is breedvoerig in hoofstuk drie bespreek (kyk paragraaf 3.6).

Ten einde te bepaal watter vorms die beste daarin sal slaag om werknemersdeelname in 'n onderneming te vestig, is die respondente versoek om 12 vorms hiervan volgens hulle eie oordeel in vraag 36 in 'n volgorde van belangrikheid te orden. Die respondente se mening is in tabel 6.14 uiteengesit.

Tabel 6.14 Die vorms van werknemersdeelname wat gebruik kan word om dit te bevorder, in volgorde van belangrikheid

Vorms van werknemersdeelname in volgorde van belangrikheid	Aantal respondente wat vorm as belangrikste metode geïdentifiseer het om werknemersdeelname te bevorder	Persentasie %
1. Winsdelingskemas	64	24,7
2. Selfgerigte werknemerspanne	53	20,4
3. Posverrykingsprogramme (posontwikkeling en -verbetering)	26	10,3
4. Kommunikasieforums waar inligting uitgeruil word	24	9,26
5. Werknemer-eienaarskapprogramme	23	8,88
6. Kwaliteitskringe (kwaliteitswerkgroepe)	21	8,1
7. Veiligheids- en gesondheidskomitees	15	5,79
8. Werkplekforums	8	3,08
9. Werknemersrade en komitees	8	3,08
10. Gesamentlike opleidingsprogramme tussen vakunies en bestuur	5	1,93
11. Kwaliteit van werklewe-programme	5	1,93
12. Voorstelle-skemas	4	1,54
13. Werknemersverteenvoordiging in die direksie van ondernemings	3	1,15

TOTAAL

259

- * 'n Totaal van 42 respondente het nagelaat om die vorms van werknemersdeelname in volgorde van belangrikheid te orden.
- * In gevalle waar dieselfde aantal respondente twee vorms van werknemersdeelname as ewe belangrik aangedui het, is die rangordening deur die navorser gedoen (kyk vorms 8 en 9, en vorms 10 en 11).

In tabel 6.14 blyk dit baie duidelik dat winsdelingskemas en selfgerigte werknemersspanne deur die respondente as die twee beste metodes beskou word om werknemersdeelname mee te bevorder. Die siening van respondente ten opsigte van selfgerigte werknemersspanne ondersteun die mening wat deur Cooke (1994:595) gehuldig word, naamlik dat werknemersdeelname deur middel van selfgerigte werkspanne die mees volwasse en ook die effektiëste vorm van werknemersdeelname verteenwoordig (kyk paragraaf 3.6). Die rede vir die sukses van selfgerigte werknemersspanne as vorm van werknemersdeelname, is dat aspekte geïnstitutionaliseer word. Dit verskil van kwaliteitskringe aangesien besluitneming en probleemoplossing in selfgerigte werknemersspanne deel van die werk self vorm.

'n Verdere rede vir die sukses van deelname deur middel van selfgerigte werknemersspanne, is dat selfgerigte werknemersspanne deel uitmaak van die formele organisasiestruktuur, en dus nie as 'n parallelle struktuur in die onderneming funksioneer nie (kyk paragraaf 3.6). Kyk ook hoofstuk vyf vir 'n volledige uiteensetting van die konsep selfgerigte werknemersspanne.

6.3.7 EFFEKTIWITEIT VAN DIE WERKNEMERSFORUM WAT BY DIE DEPARTEMENT WAAR DIE STUDIE ONDERNEEM IS, GEÏMPLEMENTEER IS OM WERKNEMERSDEELNAME TE BEVORDER

Ten einde werknemersdeelname te bevorder, het die bestuur van die departement waar die studie onderneem is, gedurende 1995 'n werknemersforum gevestig. Werknemers in die departement word op die forum verteenwoordig deur 'n aantal werknemersverteenwoordigers wat deur die werknemers self verkies is. Die forum vergader maandeliks saam met verteenwoordigers van bestuur. Alhoewel werknemers deur verkose lede verteenwoordig word, is daar 'n ope uitnodiging aan almal om die vergaderings by te woon. Die vergaderings word benut om inligting aangaande die maatskappy aan lede te kommunikeer. Probleme wat werknemers ervaar, word ook tydens die vergaderings hanteer.

'n Totaal van 56 respondente (19,4 persent) wat aan die navorsing deelgeneem het, is verteenwoordigers op die genoemde werknemersforum.

Die respondente se mening oor die effektiwiteit van die werknemersforum onder oorweging, word in tabel 6.15 uiteengesit.

Tabel 6.15 Effektiwiteit van die werknemersforum wat by die departement waar die studie onderneem is, geïmplementeer is om werknemersdeelname te bevorder

Effektiwiteit van werknemersforum	Frekwensie (F)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Baie effektief	18	6,6	18	6,6
Effektief	92	33,8	110	40,4
Bietjie effektief	118	43,4	228	83,8
Nie effektief	44	16,2	272	100,0

* 29 respondente het nagelaat om die vraag te beantwoord.

In tabel 6.15 is dit duidelik dat 83,8 persent van die respondente wel die mening huldig dat die werknemersforum onder oorweging, in 'n mindere of meerdere mate effektief funksioneer. Dit is egter navorser insiens kommerwekkend dat slegs 6,6 persent van die respondente die werknemersforum as baie effektief ervaar. Die meerderheid respondente wat die werknemersforum as effektief ervaar (43,4 persent), beskou dit slegs as bietjie effektief. 'n Verdere kommerwekkende aspek is dat 16,2 persent van die respondente nie die werknemersforum as effektief ervaar nie.

Een van die redes waarom sekere respondente die werknemersforum slegs as 'n bietjie effektief ervaar, en sekere respondente dit glad nie as effektief ervaar nie, is volgens die navorser daarin geleë dat werknemersdeelname in hierdie forum op 'n indirekte wyse plaasvind (kyk paragraaf 3.5 vir 'n vergelyking tussen direkte en indirekte werknemersdeelname).

'n Verdere rede hiervoor is dat die werknemersforum 'n aanvullende werknemersdeelname-inisiatief is, en nie as deel van die formele organisasiestruktuur funksioneer nie. Hierdie inisiatief maak dus deel uit van die parallelle strukture wat langs die formele organisasiestruktuur bestaan (kyk figuur 3.3).

Daar bestaan wel 'n beduidende verskil tussen die siening van respondente wat 'n verteenwoordiger op die werknemersforumvergadering is, teenoor nielede. Die eersgenoemde respondente ervaar oor die algemeen die forum as meer effektief, indien dit met die siening van die nielede vergelyk word (kyk tabel 6.16 vir 'n vergelyking tussen lede versus nielede). Daar bestaan dus volgens die navorser voldoende bewys dat werknemersdeelname meer effektief is, indien dit op 'n direkte wyse plaasvind.

Hierdie siening van die navorser word ook deur 87,6 persent van die respondente ondersteun (kyk vraag 32 figuur 6.6 en die bespreking van metodes om werknemersdeelname te bevorder in paragraaf 6.3.2.2).

Tabel 6.16 'n Vergelyking van die lede van die werkplekforum teenoor nielede se siening oor die effektiwiteit van die werknemersforum (vergelyking tussen vraag 37 en 38)

Vraag 38

Vraag 37		Baie effektief	Effektief	Bietjie effektief	Nie effektief	TOTAAL
Lede van forum se siening	Frekwensie	7	20	24	4	55
	Persentasie	2,57	7,35	8,82	1,47	20,22
	Ry Persentasie	12,73	36,36	43,64	7,27	
	Kolom Persentasie	38,89	21,74	20,34	9,09	
Nielede se siening	Frekwensie	11	72	94	40	217
	Persentasie	4,04	26,47	34,56	14,71	79,78
	Ry Persentasie	5,07	33,18	43,32	18,43	
	Kolom Persentasie	61,11	78,26	79,66	90,91	
TOTAAL		18	92	118	44	272
		6,62	33,82	43,38	16,18	100,00

- * 29 respondente het nagelaat om vraag 38 te beantwoord.
- * Verskil tussen lede van forum versus nielede se mening is beduidend op 'n 6 persent pyl van betekenis in terme van CHI-kwadraattoets ($p = 0.060$).

Na aanleiding van tabel 6.16 kan die volgende afleidings gemaak word, naamlik :

- * 12,73 persent van die lede van die werknemersforum is van mening dat die forum baie effektief funksioneer, teenoor 5,07 persent van nielede wat die forum as baie effektief ervaar.

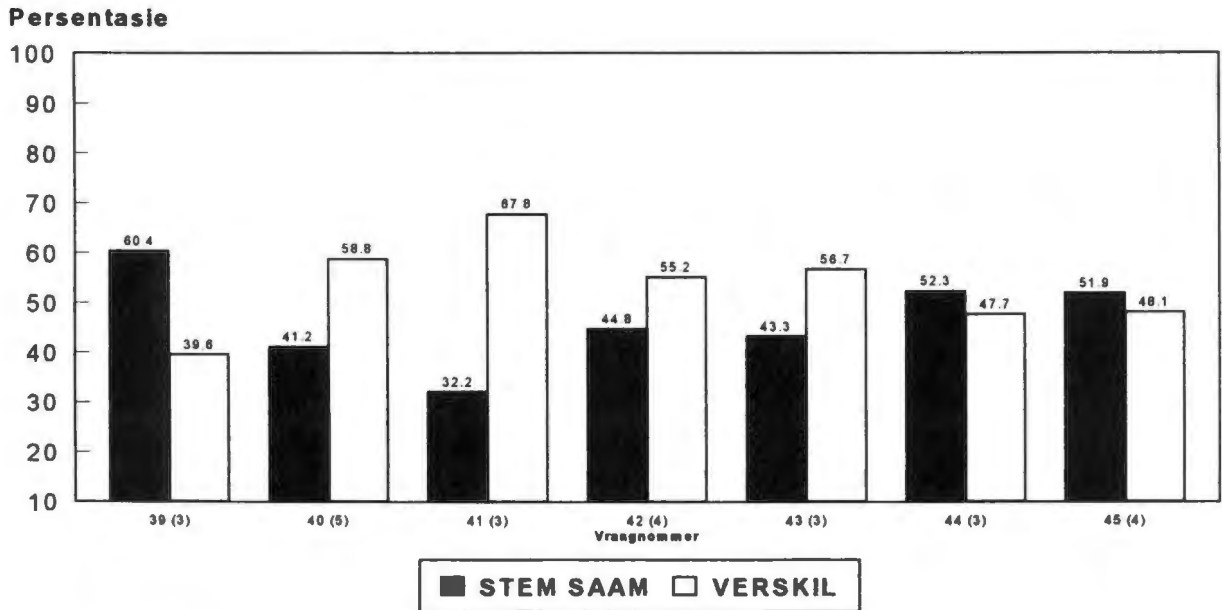
- * 36,36 persent van die lede is van mening dat die forum effektief funksioneer, teenoor 33,18 persent van nielede wat die forum as effektief ervaar.
- * 43,64 persent van die lede is van mening dat die forum bietjie effektief funksioneer, teenoor 43,32 persent van die nielede wat die forum as bietjie effektief ervaar.
- * 7,27 persent van die lede ervaar die forum as nie-effektief, teenoor 18,43 persent van die nielede wat die forum as nie-effektief ervaar.
- * 92,73 persent van die lede ervaar die forum in 'n mindere of meerdere mate as effektief, teenoor 81,57 persent van die nielede wat die forum in 'n mindere of meerdere mate as effektief ervaar.

Uit die bogenoemde ontleding blyk dit duidelik dat die respondente wat 'n verteenwoordiger op die departement se werknemersforum is, die forum oor die algemeen meer gunstig as nielede ervaar.

6.3.8 ARBEIDSVERHOUDINGE-FUNKSIES VAN WERKNEMERSPANNE

Sommige bestuursfunksies ten opsigte van arbeidsverhoudinge is in die verlede slegs deur bestuurders verrig. Dissiplinêre aksies is byvoorbeeld deur die toesighouer teenoor werknemers uitgevoer. In hoofstuk vyf argumenteer die navorser dat sommige van hierdie funksies ook deur werknemerspanne self vervul moet word. Veral wanneer werknemerspanne selfgerig is en self verantwoordelikheid vir bestuurstake aanvaar, behoort hulle ook hierdie rol te vervul. Die sukses hiervan sal egter afhang van die volwassenheidsvlak van werknemerspanne.

Die respondente se mening ten opsigte van die arbeidsverhoudinge-rol van werknemerspanne word grafies in figuur 6.10 weergegee.

Figuur 6.10 Arbeidsverhoudinge-funksies van werknemerspanne (Vraag 39 - 45)

* Syfers tussen hakies () langs die vraagnommer dui die aantal respondente aan wat nagelaat het om die vraag te beantwoord.

In figuur 6.10 is dit duidelik dat die respondente ten opsigte van drie funksies die navorser se siening ondersteun, naamlik dat werknemerspanne self die verantwoordelikheid vir die funksies moet aanvaar. Die meerderheid respondente is van mening dat spanlede mekaar self moet dissiplineer en nie hierdie funksie aan die toesighouer moet oorlaat nie. Die respondente se mening ten opsigte van die toepassing van dissipline is in tabel 6.17 uiteengesit.

Tabel 6.17 Die toepassing van dissipline deur werknemerspanne (Vraag 39)

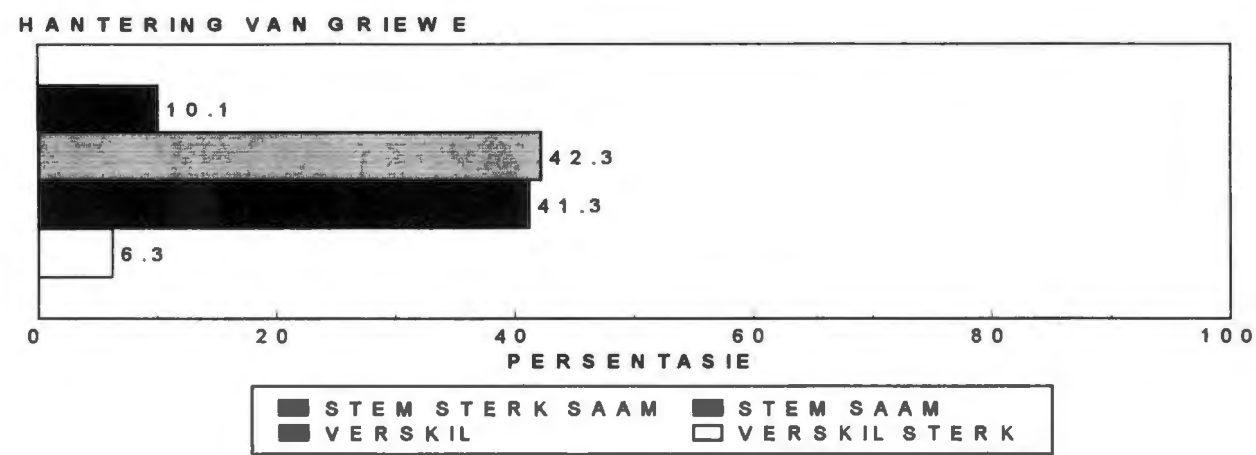
	Frekwensie (F)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Stem sterk saam	51	17,1	51	17,1
Stem saam	129	43,3	180	60,4
Verskil	105	35,2	285	95,6
Verskil sterk	13	4,4	298	100,0

* 3 respondente het nagelaat om die vraag te beantwoord.

Dit is verblydend om in tabel 6.17 te merk dat 60,4 persent van die respondente van mening is dat spanlede self verantwoordelikheid vir die dissiplinering van mekaar moet aanvaar. Die persentasie is beduidend, veral as in ag geneem word dat 17,1 persent van die respondente sterk hieroor saamstem. Die onderneming waar die studie gedoen is, behoort navorser insiens deeglik van hierdie behoefte kennis te neem en die toepassing van dissipline sodanig struktureer, dat werknemerspanne bemagtig word om self dissipline toe te pas.

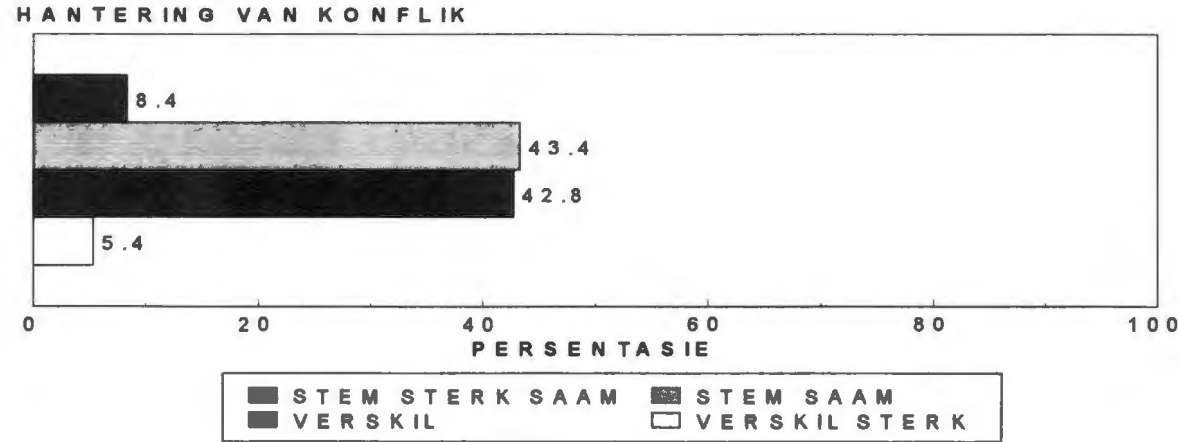
Die meerderheid respondente is ook van mening dat werknemers se griewe beter en vinniger opgelos sal word, as die werkspan dit self hanteer, in plaas van bestuur of die toesighouer. Die meerderheid respondente is ook van mening dat spanlede beter daartoe in staat is om self konflik in 'n werkgroep, sonder die inmenging van die toesighouer of bestuur op te los. Die respondente se siening ten opsigte van griewe en konflik word onderskeidelik grafies in figuur 6.11 en 6.12 weerspieël.

Figuur 6.11 Hantering van griewe deur werknemerspanne (Vraag 44)



Stelling : Werknemers se griewe sal beter en vinniger opgelos word as die werkspan self die werknemer se grief hanteer, in plaas van bestuur of die toesighouer.

Figuur 6.12 Hantering van konflik deur werknemerspanne (Vraag 45)



Stelling : Spanlede is beter daartoe in staat om self konflik in 'n werkgroep, sonder die inmenging van die toesighouer of bestuur op te los.

Wat die hantering van griewe en konflik deur werknemerspanne betref, wil die navorser graag daarop wys dat die persentasie respondente wat saamstem met die stellings in vraag 44 en 45, nie beduidend meer is as die respondente wat hiermee verskil nie (kyk figuur 6.11 en figuur 6.12). Dit is egter wel interessant om daarop te let dat die respondente se siening ten opsigte van die hantering van griewe asook van konflik, grootliks met mekaar ooreenstem.

Buiten die drie aspekte wat hierbo bespreek word, naamlik dissipline, griewe en konflik, verskil die oorgrote meerderheid respondente van die navorser en is die meerderheid van mening dat werknemerspanne nie self verantwoordelikheid vir die res van die funksies in figuur 6.10 moet aanvaar nie. Die funksies wat dus volgens die meerderheid respondente nie aan spanlede self oorgelaat moet word nie, behels die volgende :

- * die besluit oor watter werknemers se dienste tydens personeelvermindering beëindig moet word (vraag 40);
- * dat 'n werknemer in die teenwoordigheid van spanlede gedissiplineer moet word (vraag 41);
- * dat spanlede self moet besluit watter werknemers aangestel behoort te word wanneer 'n vakature ontstaan (vraag 42); en
- * die besluit oor watter persentasie salarisverhogings spanlede moet ontvang (vraag 43).

Die funksie waaroor die respondente die minste saamstem, is dat 'n spanlid in die teenwoordigheid van medespanlede gedissiplineer moet word (kyk figuur 6.10).

'n Vergelyking is ook deur die navorser ten opsigte van kwalifikasies en respondente se siening oor die arbeidsverhoudinge-funksies van werkspanne getref. Vir doeleindes van die vergelyking is respondente ooreenkomstig hulle hoogste kwalifikasies wat in vraag 4 verkry is, in twee hoofkategorieë verdeel. Respondente met Standaard 8, 9, 10, N1, N2 en N3 is in een kategorie ingedeel (Groep A), terwyl respondente met 'n diploma, graad, honneursgraad en meestersgraad die tweede kategorie uitmaak (Groep B). Met die uitsondering van een aspek, is daar nie 'n beduidende verskil tussen die twee kwalifikasie-kategorieë vir die arbeidsverhoudinge-funksies van werknemerspanne nie (kyk vraag 39 - 45).

Die aspek waar daar wel 'n beduidende verskil ten opsigte van kwalifikasies voorkom, het betrekking op vraag 40, met ander woorde, "wanneer 'n onderneming personeel moet verminder, moet die werkspan self besluit watter werknemers se dienste beëindig moet word".

Die vergelyking ten opsigte van kwalifikasies en seleksie tydens personeelvermindering, word in tabel 6.18 getref.

Tabel 6.18 Vergelyking tussen kwalifikasies en seleksie tydens personeelvermindering (vergelyking tussen vraag 4 en vraag 40)

Vraag 40						
Vraag 4		Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk	TOTAAL
Groep A	Frekwensie	20	61	79	44	204
	Kwalifikasie	6,97	21,25	27,53	15,33	71,08
	St 10 en laer	9,80	29,90	38,73	21,57	
	N3 en laer	66,67	69,32	66,39	88,00	
Groep B	Frekwensie	10	27	40	6	83
	Kwalifikasie	3,48	9,41	13,94	2,09	28,92
	Diploma en hoër	12,05	32,53	48,19	7,23	
		33,33	30,68	33,61	12,00	
TOTAAL		30	88	119	50	287
		10,45	30,66	41,46	17,42	100,00

* CHI-kwadraattoets ($p = 0,034$).

Na aanleiding van tabel 6.18 kan die volgende afleidings gemaak word, naamlik :

- * 60,3 persent van die respondente in die A-kwalifikasiegroep is van mening dat die seleksie tydens personeelvermindering nie deur die werkspan self gedoen moet word nie.
- * 55 persent van respondente in die B-kwalifikasiegroep is van mening dat die seleksie tydens personeelvermindering nie deur die werkspan gedoen moet word nie.

- * Alhoewel albei groepe van mening is dat seleksie nie deur die werkspan self gedoen moet word nie, is die groep wat sterk hiervan verskil (21,57 persent), die groep met die laer kwalifikasies. Die rede hiervoor kan waarskynlik volgens die navorser toegeskryf word aan die vrese wat die groep weens hulle lae kwalifikasies ervaar, en dat hulle bang is daarvoor dat hulle kwalifikasies as seleksiekriteria gebruik sal word.

6.3.9 HUIDIGE WERKNEMERSDEELNAMEPRAKTYKE EN WERKSPAN-FUNKSIONERING BY ONDERNEMING WAAR STUDIE ONDERNEEM IS

Die huidige deelnemende praktyke en werkspanfunksionering sal vervolgens bespreek word (kyk bylae D van vraelys).

6.3.9.1 WERKNEMERSDEELNAME IN PROGRAMME WAT DAAROP GEMIK IS OM DIE KWALITEIT VAN WERKLEWE IN ONDERNEMING TE VERBETER

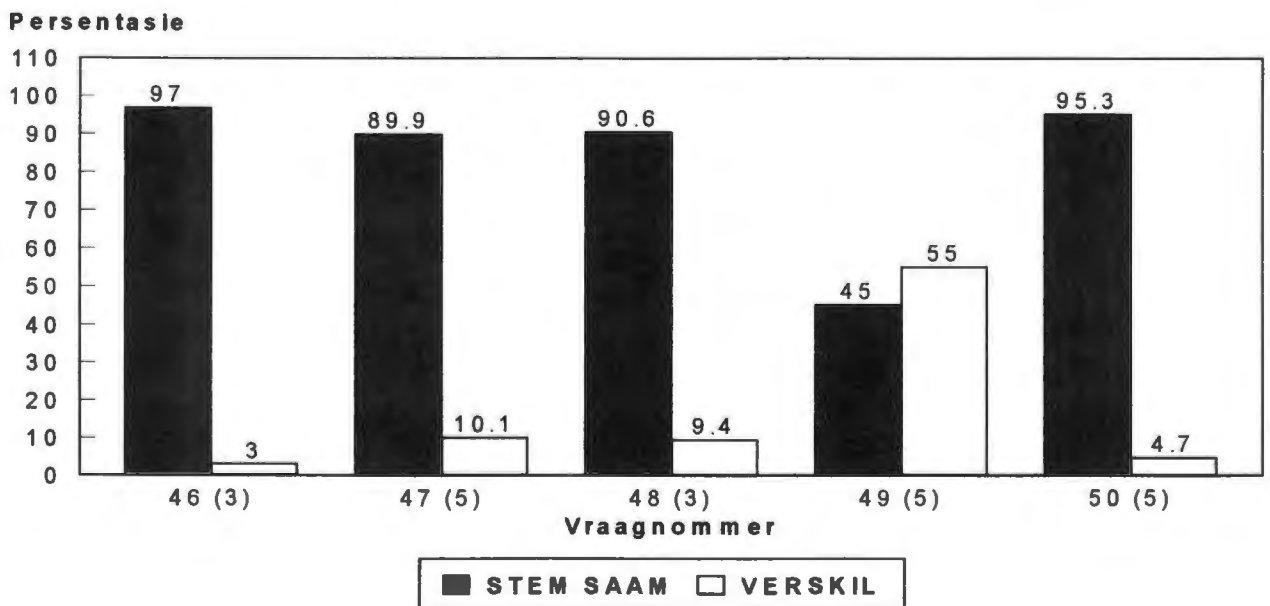
Soos in paragraaf 3.6.6 beskryf word, verteenwoordig programme wat daarop gerig is om die kwaliteit van die werklewe in ondernemings te verbeter, 'n vorm van werknemersdeelname. Robbins (1994:61) stel die saak soos volg : "Quality of work life (QWL) has become a label to describe system wide change programs that improve the work environment and satisfy the needs of individual employees. Job design changes that humanize the workplace and respond to employees' personal needs are central elements in most QWL programs." (Kyk ook tabel 3.1 vir 'n vergelyking tussen individuele en groepsgebaseerde intervensies om werk in 'n onderneming te verander.)

'n Handige riglyn wat vir die herontwerp van poste in ondernemings benut kan word, is Hackman se pos-eienskappemodel wat in figuur 3.5 weergegee word. Hierdie model kan ook benut word om te bepaal of posbekteërs hulle werk as sinvol en betekenisvol ervaar.

Die respondente se mening ten opsigte van hulle poste is gedurende die ondersoek in terme van Hackman se pos-eienskappemodel gemeet en sal vervolgens bespreek word.

Die respondente se siening oor hulle sleutelpos-eienskappe word grafies in figuur 6.13 uiteengesit.

Figuur 6.13 Respondente se mening oor die sleutelpos-eienskappe van hulle poste in die onderneming waar die studie onderneem is, in terme van Hackman se pos-eienskappemodel



* Syfers tussen hakies () langs vraag dui die aantal respondente aan wat nagelaat het om die vraag te beantwoord.

Dit is verblydend om in figuur 6.13 te sien dat respondente hulle poste in terme van Hackman se pos-eienskappemodel as positief ervaar. In hierdie verband is 97 persent van die respondente tevrede dat die werk wat hulle doen, werklik iets vir die onderneming beteken.

'n Totaal van 89,9 persent van die respondente is van mening dat hulle werk van so 'n aard is, dat hulle 'n verskeidenheid vaardighede benodig om dit goed te kan doen. In terme van Hackman se model (kyk figuur 3.5) sal hierdie eienskappe daartoe lei dat respondente hulle werk as positief behoort te ervaar. Weens die hoë persentasie respondente wat tevrede is met die betekenisinhoud van hulle werk, sowel as die vaardighede wat benodig word, kan die afleiding gemaak word dat die respondente hulle werk as betekenisvol ervaar. Hierdie kritieke sielkundige toestand sal op sigself tot hoë interne werksmotivering lei.

Die oorgrote meerderheid respondente (90,6 persent) is van mening dat hulle self kan besluit hoe om hulle werk te doen, ten einde die beste resultaat te bereik. Dit wil dus voorkom asof respondente wel deur die onderneming bemaagtig word om outonoom op te tree. As sodanig behoort die respondente verantwoordelikheid vir die uitkoms van hulle werk te aanvaar. Dit lei tot 'n hoë algemene werksatisfaksie.

Alhoewel die meerderheid respondente (95,3 persent) volgens hulle self verstaan wat die invloed van hulle werk op ander afdelings en klante van die onderneming is, is 55 persent van die respondente van mening dat hulle nie genoeg terugvoer ontvang oor hoe die kwaliteit van die werk wat hulle doen nie. Die respondente se mening oor die terugvoer wat hulle oor die effektiwiteit van hulle werk ontvang, is in tabel 6.19 uiteengesit.

Tabel 6.19 Terugvoer oor effektiwiteit van werk (Vraag 49)

	Frekwensie (F)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Stem sterk saam	30	10,1	30	10,1
Stem saam	103	34,8	133	44,9
Verskil	117	39,5	250	84,5
Verskil sterk	46	15,5	296	100,0

* 5 respondente het nagelaat om die vraag te beantwoord.

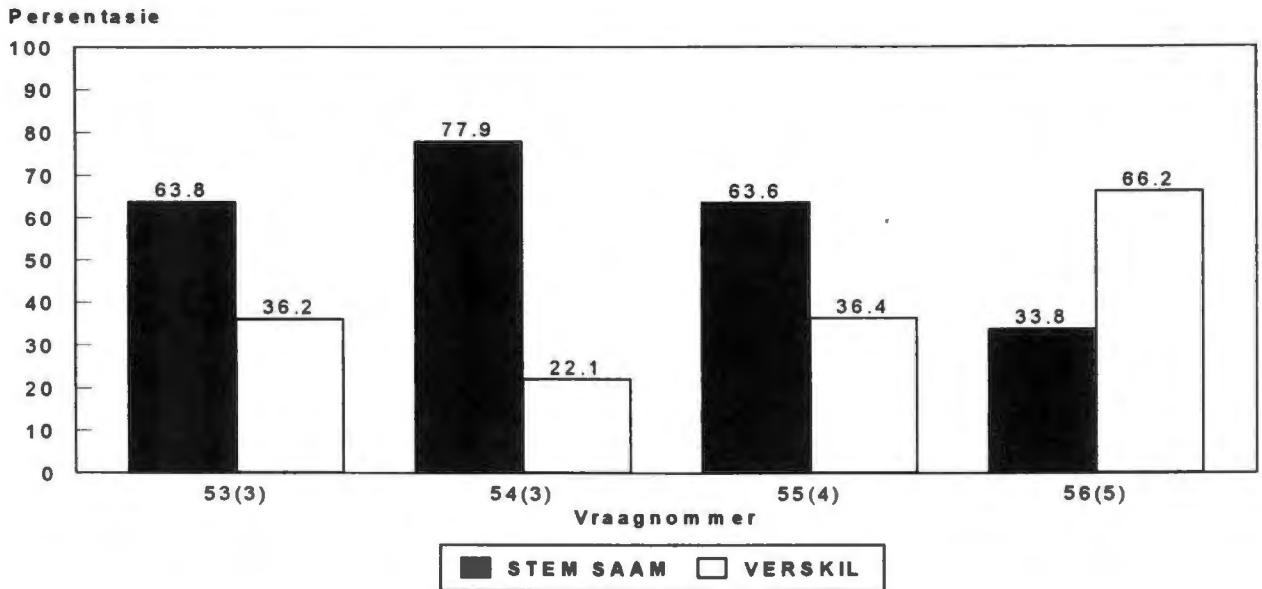
Na aanleiding van tabel 6.19 is dit kommerwekkend dat slegs 45 persent van die respondente van mening is dat hulle genoeg terugvoer ontvang oor hoe goed hulle die werk verrig. In terme van Hackman se model (kyk figuur 3.5) kan hoë werkseffektiwiteit nie behaal word, as daar nie terugvoer oor werkverrigting ontvang word nie. Die onderneming moet navorser insiens 'n daadwerklike poging aanwend om hom op hierdie negatiewe aspek toe te spits.

6.3.9.2 NAKOMING VAN LAWLER SE VIER VEREISTES VIR DIE VESTIGING VAN DEELNEMENDE BESTUURSPRAKTYKE IN ONDERNEMINGS

Die vereistes wat deur Lawler (1992:56) vir die vestiging van deelnemende bestuurspraktyke gestel is, word in paragraaf 3.13 bespreek. Dit behels dat 'n deelnemende benadering slegs moontlik is wanneer individue oor genoeg inligting met betrekking tot hulle werk beskik, die kennis het om hulle werk reg te doen, die nodige mag het om besluite te neem in hulle werk en hulle vergoeding aan die onderneming se prestasie gekoppel is.

Die respondente se mening oor die aanwesigheid van die vier vereistes soos deur Lawler gestel, word grafies in figuur 6.14 uiteengesit.

Figuur 6.14 Nakoming van Lawler se vier vereistes vir die vestiging van deelnemende bestuurspraktyke (vraag 53 - 56)



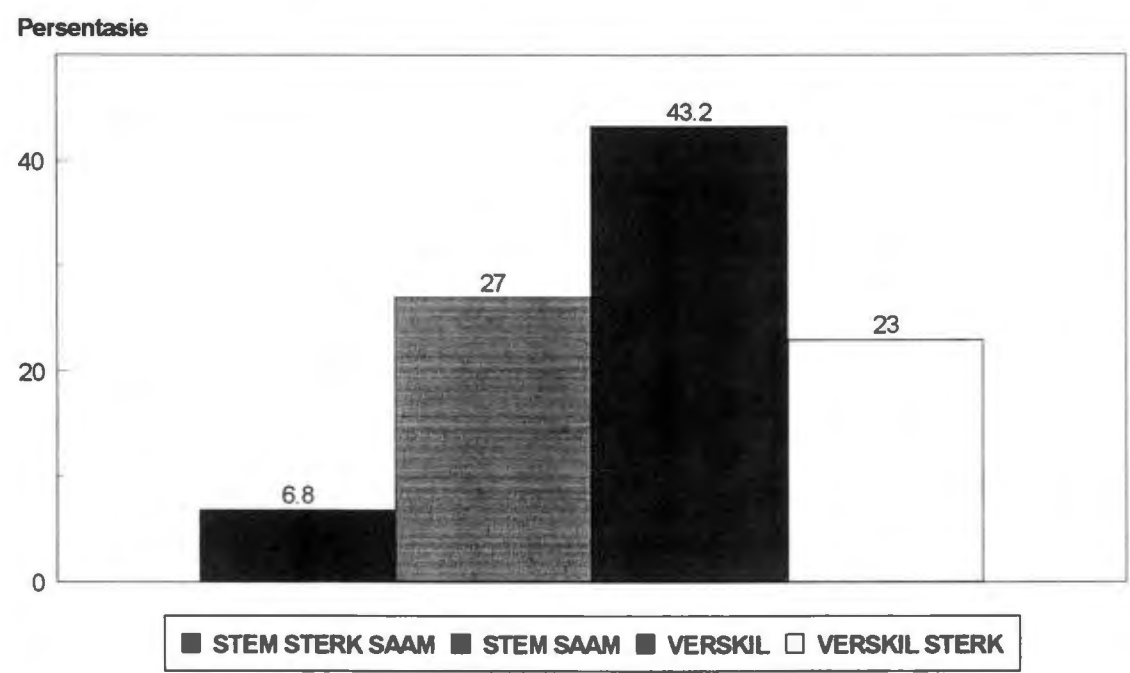
- * Syfers tussen hakies () langs die vraagnommer dui die aantal respondente aan wat nagelaat het om die vraag te beantwoord.

In figuur 6.14 is dit duidelik dat die oorgrote meerderheid respondente van mening is dat drie van die vier vereistes soos deur Lawler (1992:56) gestel, wel teenwoordig is in die onderneming waar die studie onderneem is.

- * 'n Totaal van 63,8 persent van die respondente is tevrede dat hulle genoegsame toegang tot die regte inligting het, of kan bekom.
- * 'n Totaal van 77,9 persent van die respondente is tevrede dat hulle genoeg kennis het van die werk wat hulle doen, die besigheid as geheel, sowel as van die totale werksisteem.
- * 'n Totaal van 63,6 persent van die respondente is tevrede dat hulle genoeg mag het om op te tree asook self besluite kan neem oor al die aspekte van hulle werk.

Die meerderheid respondente (66,2 persent) is egter van mening dat die vierde vereiste wat deur Lawler (1992:56) vir deelname stel, nie deur die onderneming nagekom word nie (kyk vraag 56). 'n Beduidende persentasie van die respondente is dus van mening dat die vergoeding wat hulle ontvang, nie gekoppel is aan die besigheid se resultate nie. Die respondente se mening oor vraag 56 word grafies in figuur 6.15 uiteengesit.

Figuur 6.15 Koppeling van vergoeding aan die onderneming se resultate (Vraag 56)



Vraag: "Die vergoeding wat ek ontvang, is gekoppel aan die besigheid se resultate, met ander woorde, hoe beter die onderneming vaar hoe beter is my vergoeding."

* 5 respondente het nagelaat om die vraag te beantwoord.

Daar is wat vraag 56 betref (kyk figuur 6.15) nie 'n beduidende verskil tussen die mening wat bestuur huldig teenoor dié van werknemers nie.

Vir doeleindes van die vergelyking tussen bestuur en werknemers se mening, is al die respondente wat in vraag 15 aangedui het dat hulle deel vorm van senior bestuur, middelbestuur en eerstevlaktoesighouers, saamgegroepeer as bestuur. Die vergelyking van bestuur se siening oor vraag 56, teenoor die van werknemers word in tabel 6.20 uiteengesit.

Tabel 6.20 'n Vergelyking tussen bestuur en werknemers se siening oor die koppeling van hulle vergoeding aan die onderneming se resultate (vergelyking tussen vraag 15 en 56)

		Vraag 56				TOTAAL
Vraag 15		Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk	
Bestuur	Frekwensie	5	24	47	16	92
	Persentasie	1,69	8,11	15,88	5,41	31,08
	Ry Persentasie	5,43	26,09	51,09	17,39	
	Kolom Persentasie	25,00	30,00	36,72	23,53	
Werk-nemers	Frekwensie	15	56	81	52	204
	Persentasie	5,07	18,92	27,36	17,57	68,92
	Ry Persentasie	7,35	27,45	39,71	25,49	
	Kolom Persentasie	75,00	70,00	63,28	76,47	
TOTAAL	Frekwensie	20	80	128	68	296
	Persentasie	6,7	27,03	43,24	22,97	100,00

* Beduidendheid deur middel van CHI-kwadraattoets bepaal ($p = 0,251$).

* 5 respondente het nagelaat om vraag 56 te beantwoord.

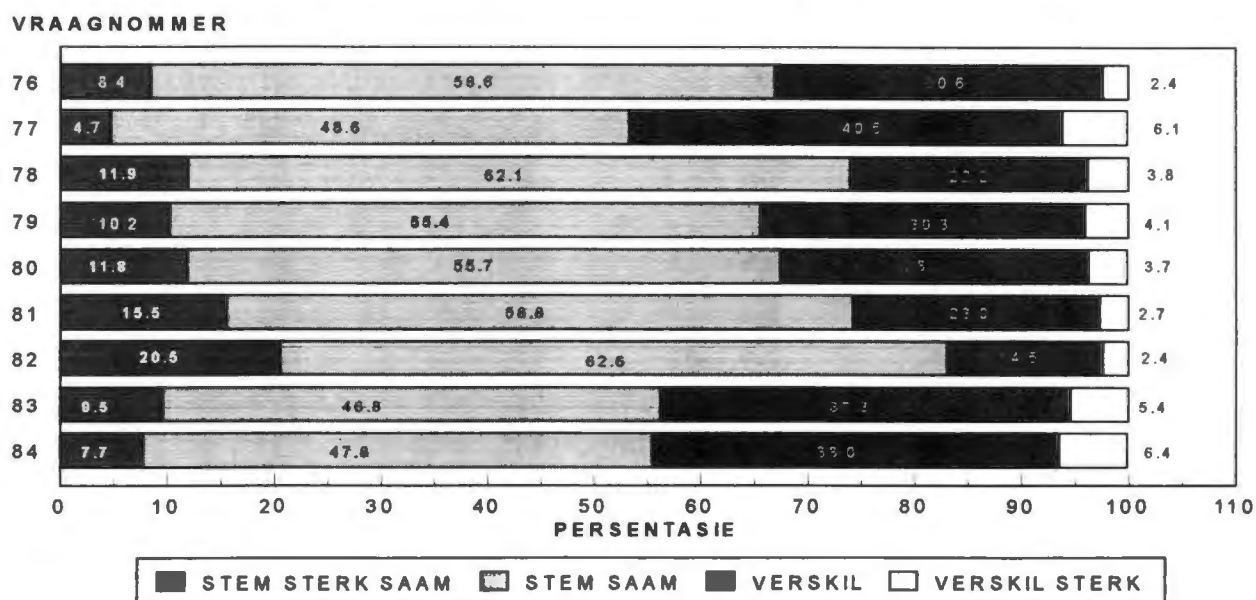
Uit tabel 6.20 kan die volgende afleidings gemaak word, naamlik :

- * 31,52 persent van bestuursrespondente stem saam dat die vergoeding wat hulle ontvang, gekoppel is aan die besigheid se resultate.
- * 68,48 persent van bestuursrespondente verskil, en is van mening dat hulle vergoeding nie gekoppel is aan die onderneming se resultate nie.
- * 34,8 persent van die werknemersrespondente stem saam dat die vergoeding wat hulle ontvang, gekoppel is aan die besigheid se resultate.
- * 65,2 persent van die werknemersrespondente verskil en is van mening dat hulle vergoeding nie gekoppel is aan die onderneming se resultate nie.

6.3.9.3 SPANSAMEWERKING

Die respondente se mening oor spansamewerking in die onderneming waar die studie onderneem is, word grafies in figuur 6.16 uiteengesit.

**Figuur 6.16 Spansamewerking in onderneming waar die studie onderneem is
(Vraag 76 - 84)**



Dit is verblydend om in figuur 6.16 te merk dat die oorgrote meerderheid respondente tevrede is met die samewerking wat daar in spanverband heers binne die onderneming waar die studie onderneem is. Die aspek ten opsigte van spansamewerking waaroor respondente die meeste saamstem, is dat spanne presies weet wat van hulle verwag word en 'n duidelike beeld het oor wat die pligte en standaarde van werk is (kyk vraag 82). In hierdie verband stem 83,2 persent van die respondente saam dat spanlede weet wat van hulle verwag word.

Die meerderheid respondente (67 persent) is ook van mening dat die spanne waarin hulle werksaam is, volgens 'n gemeenskaplike doel werk en ook gemeenskaplike oogmerke deel (kyk vraag 76).

Die meerderheid respondente (74,2 persent) is verder van mening dat die spanne waarin hulle werksaam is, 'n duidelike visie het en presies weet wat hulle moet bereik.

Indien in ag geneem word dat die respondente tydens hierdie studie self "duidelike en verstaanbare oogmerke" as die derde belangrikste element gerangorden het as 'n aspek wat teenwoordig moet wees om werknemersdeelname te verseker (kyk tabel 6.10), is dit belangrik dat die onderneming hierdie positiewe situasie moet handhaaf en verder versterk.

'n Groot persentasie (74,1 persent) van die respondente is van mening dat spanlede mekaar genoegsaam ondersteun en help, terwyl 65 persent van die respondente tevrede is dat spanlede voldoende deelneem aan groepbesprekings en vergaderings (kyk vraag 78 en 79).

Wat kommunikasie betref (kyk vraag 80) is die meerderheid respondente (67,6 persent) verder van mening dat spanlede gemaklik en openlik met mekaar kommunikeer (kyk ook tabel 6.10 in hierdie verband). Opmerklik is die feit dat 64,6 persent van die respondente ook by vraag 35 aangedui het dat daar effektiewe en vriendelike kommunikasie voorkom in die departement waar hulle werksaam is.

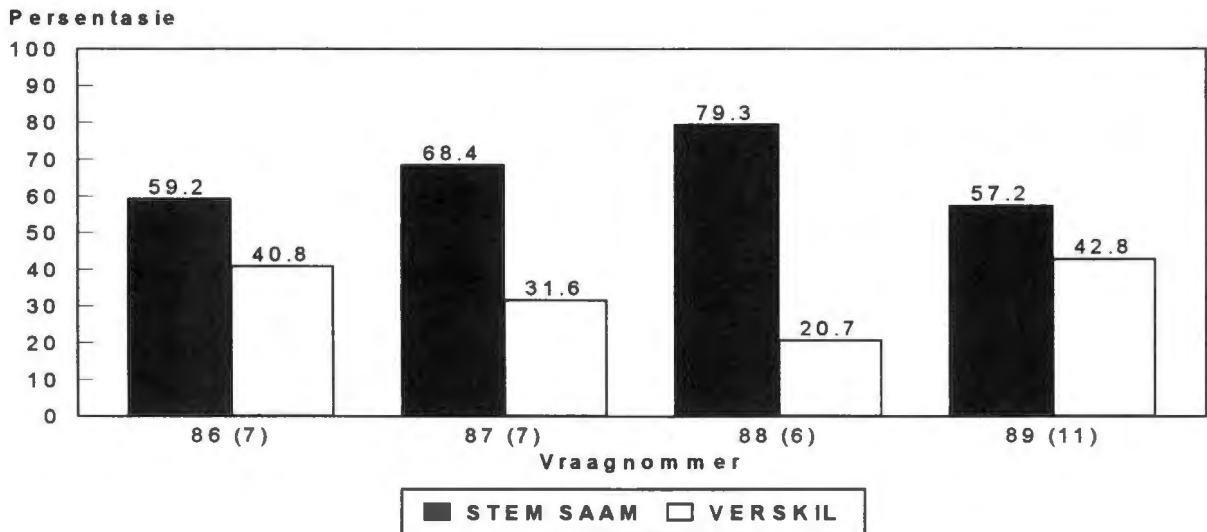
'n Persentasie van 74,1 van die respondente is ook van mening dat spanlede mekaar ondersteun en help.

Alhoewel die meerderheid van respondente ook aangedui het dat inligting gereeld en konsekwent met alle spanlede gedeel word, en dat daar gereelde forums vir persoonlike interaksie bestaan, is die persentasie respondente wat hiermee tevrede is volgens die navorser nie 'n beduidende meerderheid nie. Wat vraag 83 en 84 betref, het 56,5 persent en 55,6 persent van die respondente onderskeidelik aangetoon dat hulle met hierdie twee aspekte saamstem. Indien hierdie twee aspekte egter met die res van die aspekte ten opsigte van spansamewerking vergelyk word (kyk figuur 6.16), is die persentasie respondente wat tevrede is, laer as ten opsigte van die ander aspekte. Dit behoort dus volgens die navorser 'n fokusarea vir die onderneming te wees om te verseker dat inligting gereeld en konsekwent met spanlede gedeel word, en om te reël dat forums waar persoonlike interaksie plaasvind, meer gereeld plaasvind.

6.3.9.4 PROBLEEMOPLOSSING IN WERKSPANNE

Die respondente se mening oor die vermoë van die werkspanne waarin hulle werk om self probleme op te los, word grafies in figuur 6.17 uiteengesit.

Figuur 6.17 Probleemoplossing deur werkspanne by die onderneming waar die ondersoek geloods is (Vraag 86 - 89)



- * Syfers tussen hakies () langs die vraagnommer dui die aantal respondente aan wat nagelaat het om vraag te beantwoord.

Dit blyk duidelik in figuur 6.17 dat die oorgrote meerderheid respondente tevrede is met die probleemoplossingsvermoë van die werkspanne waarbinne hulle werk. Die spesifieke siening van respondente is soos volg, naamlik :

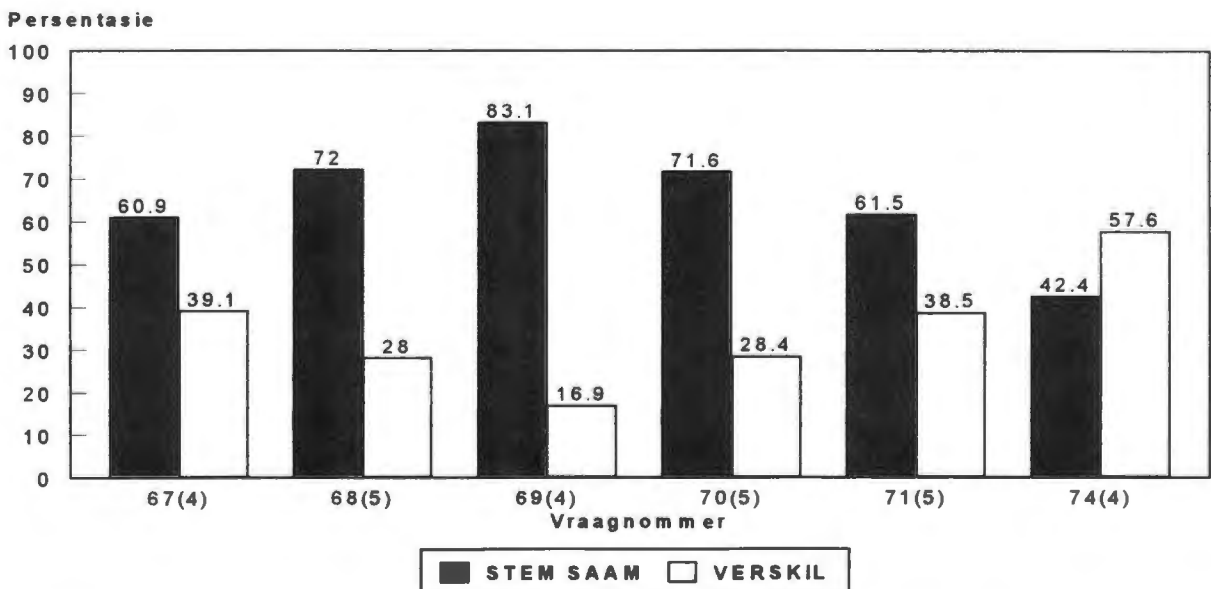
- * 59,2 persent van die respondente is tevrede dat werkspanne self konflik vinnig en effektief opvolg, teenoor 40.8 persent wat van mening is dat werkspanne nie daarin slaag om konflik vinnig en effektief op te los nie. Die feit dat die meerderheid respondente tevrede is met die wyse waarop spanne konflik hanteer, verklaar volgens die navorser ook waarom 52 persent van die respondente by vraag 45 aangedui het dat spanlede beter daartoe in staat is om self konflik in 'n werkgroep te kan hanteer, sonder die inmenging van die toesighouer of bestuur.

- * 68,4 persent van die respondente is tevrede dat werkspanne self vooruitbeplan en probleme effektief voorkom, teenoor 31,6 persent van die respondente wat hiervan verskil.
- * 79,3 persent van die respondente is tevrede dat werkspanne self die oorsake van probleme identifiseer, teenoor 20,7 persent van die respondente wat hiervan verskil.
- * 57 persent van die respondente is van mening dat werkspanne self tegniese, sowel as mense-probleme suksesvol oplos.

6.3.9.5 OPLEIDING

Respondente se mening oor die opleiding wat gedoen word by die onderneming waar die studie onderneem is, word in figuur 6.18 uiteengesit.

Figuur 6.18 Opleiding



- * Syfers tussen hakies () langs die vraagnommer dui die aantal respondente aan wat nie die vraag beantwoord het nie.

Uit figuur 6.18 kan die volgende afleidings gemaak word, naamlik :

- * 60,9 persent van die respondente is van mening dat almal ingelig word oor suksesse sodat die totale span daaruit kan leer, teenoor 39,1 persent wat nie hiermee tevrede is nie.
- * 72 persent van die respondente is van mening dat almal ingelig word oor mislukkings/foute sodat die totale span daaruit kan leer, teenoor 28 persent wat nie hiermee tevrede is nie.
- * 83 persent van die respondente is tevrede dat die lede van die spanne waarin hulle werksaam is, oor voldoende kennis en vaardighede beskik om goed te kan presteer. 16,9 persent van die respondente is nie hiermee tevrede nie.
- * 71,6 persent van die respondente is van mening dat 'n leeromgewing in spanne geskep word, eerder as 'n omgewing waar foute gestraf word. 28,4 persent van die respondente stem egter nie hiermee saam nie.
- * 61,5 persent van die respondente is tevrede met die balans van opleiding wat hulle ontvang. Dit beteken dat hierdie respondente tevrede is dat spanlede 'n balans van tegniese, gedrags- en besigheidsopleiding ontvang. 38,5 persent van die respondente is nie tevrede met die balans van opleiding wat hulle ontvang nie.
- * Slegs 42,4 persent van die respondente is van mening dat die spanlede op hoogte is van nuwe tegnologie, terwyl 57,6 persent van die respondente van mening is dat spanlede nie genoeg kennis dra van nuwe tegnologie nie. Die siening van respondente ten opsigte van nuwe, toepaslike tegnologie word in tabel 6.21 uiteengesit.

**Tabel 6.21 Spanlede se kennis en vaardighede ten opsigte van nuwe tegnologie
(Vraag 74)**

	Frekwensie (F)	Persentasie (%)	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Stem sterk saam	19	6,4	19	6,4
Stem saam	107	36,0	126	42,4
Verskil	144	48,5	270	90,9
Verskil sterk	27	9,1	297	100,00

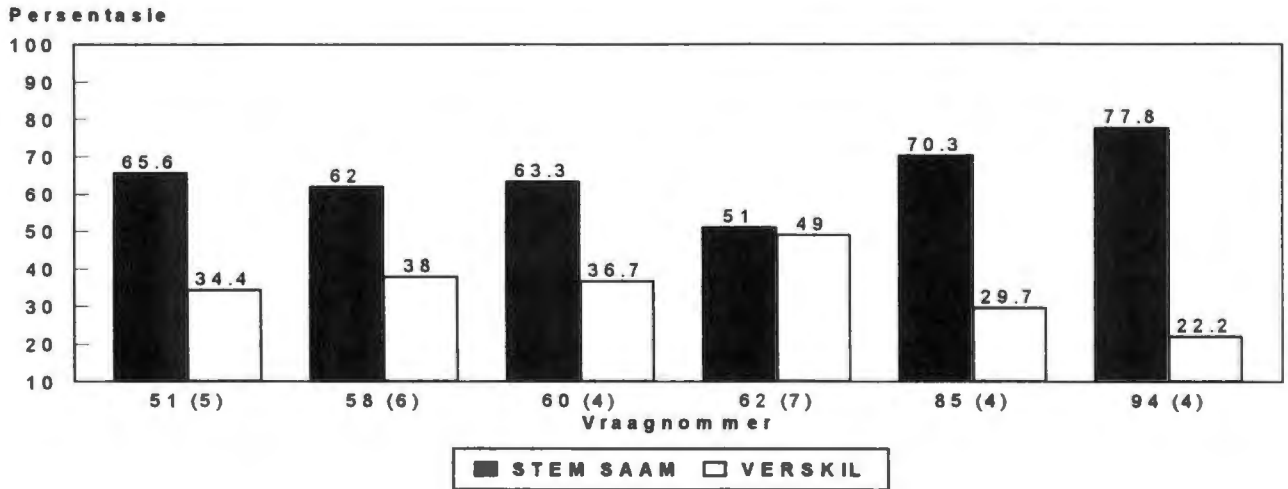
* 4 respondente het nagelaat om die vraag te beantwoord.

In tabel 6.21 is dit duidelik dat die onderneming daarop sal moet fokus om opleiding ten opsigte van nuwe tegnologie te verskaf. Alhoewel opleiding as positief ervaar word, is daar volgens die navorser dus tog 'n aspek waarop verbeter kan word, aan die hand daarvan om te verseker dat die spanlede op hoogte bly van die nuutste tegnologie, en om tydens opleiding ook hierop te fokus.

6.3.9.6 DEELNEMENDE BESTUURSPRAKTYKE

Die respondente se mening ten opsigte van sekere deelnemende bestuurspraktyke by die onderneming waar die ondersoek geloods is, word grafies in figuur 6.19 uiteengesit.

Figuur 6.19 Deelnemende bestuurspraktyke by onderneming waar ondersoek geloods is



- * Syfers tussen hakies () langs die vraagnommer, dui die aantal respondente aan wat nagelaat het om die vraag te beantwoord.

Uit figuur 6.19 kan die volgende afleidings gemaak word, naamlik :

- * 65,6 persent van die respondente voel dat hulle opleiding nodig het om voorstelle te maak, teenoor 34,4 persent van die respondente wat die teenoorgestelde mening huldig. In hierdie verband wil die navorser na Veldsman (1996:A) se model in figuur 5.6 verwys. Die skrywer (1996:A) wys daarop dat deelname nie van werknemers verkry sal word, indien hulle nie ook bekwaam gemaak en bemaagtig word om te kan deelneem nie. Werknemers wat egter net bekwaam, maar nie ook bemaagtig is nie, sal steeds gefrustreerd raak. Die siening van respondente in vraag 51 ondersteun die model van Veldsman, en bevestig die belangrikheid van opleiding om te verseker dat werknemers bekwaam gemaak word vir deelname.

- * 62 persent van die respondente het die vrymoedigheid om ten volle deel te neem deur hulle mening te lug sonder om bang te wees dat daar later teen hulle gediskrimineer gaan word, omdat hulle 'n spesifieke standpunt gehuldig het. 38 persent van die respondente het egter nie hiermee saamgestem nie, en voel bang dat daar teen hulle gediskrimineer sal word wanneer hulle 'n bepaalde standpunt inneem.
- * 63,6 persent van die respondente is van mening dat bestuur op hulle eie besluite neem, sonder om die ondergeskiktes te raadpleeg voordat besluitneming plaasvind.
- * 51 persent van die respondente is tevrede dat hulle deelname voortdurend deur middel van bestuur geskied en 77,8 persent van die respondente is van mening dat hulle toegelaat word om voorstelle te maak. 70,3 persent van die respondente is verder van mening dat die spanne waarin hulle werk, eis dat persone wat deur 'n besluit beïnvloed word, in die besluitneming moet deelneem.

6.4 SAMEVATTING

Die doel van die empiriese navorsing as aanvullend tot die teoretiese onderbou, is om die houding en persepsies van bestuurders en werknemers by 'n chemiese nywerheid in die Vaaldriehoekgebied, oor werknemersdeelname in die praktisering van arbeidsverhoudinge vas te stel, met spesifieke verwysing na die volgende aspekte :

- * 'n doeltreffende wyse om werknemersdeelname te verbeter;
- * die vestiging van selfgerigte werkspanne as vorm van werknemersdeelname;
- * die arbeidsverhoudinge-rol van selfgerigte werkspanne; en
- * die rol van kommunikasie.

In hierdie hoofstuk is die antwoorde van die respondente op die vrae in die vraelys (kyk bylae A) ontleed en sekere gevolgtrekkings na aanleiding van bevindinge gemaak.

'n Totaal van 301 bruikbare vraelyste uit 'n moontlike 418 is terugontvang wat 'n suksesvolle responspersentasie van 72 persent verteenwoordig.

Die belangrikste bevindinge wat uit die empiriese ondersoek na vore gekom het, kan soos volg saamgevat word :

- * 76,2 persent van die respondente val in die ouderdomsgroep 25 - 45 jaar.
- * 93 persent van die respondente is manlik, en getroude persone maak 78 persent van die ondersoekgroep uit.
- * Die oorgrote meerderheid respondente (80,9 persent) is blank.
- * 31,7 persent van die respondente het tussen 5 - 10 jaar diens by die onderneming waar die studie gedoen is.
- * 93 van die respondente beklee bestuursposisies, en 208 respondente is werknemers.
- * 'n Totaal van 33,3 persent van die respondente het ondergeskiktes wat aan hulle rapporteer.
- * Die respondente is dit eens dat die praktisering van werknemersdeelname die volgende voordele vir die onderneming inhou, naamlik :
 - * skep wedersydse vertrouwe;
 - * buigsaamheid van werknemers;
 - * hoër motivering; en
 - * laer personeelomset.

- * 63,1 persent van die respondente is van mening dat werkgewers deur wetgewing verplig moet word om in sekere gevalle werknemersdeelname te verkry.
- * Die meerderheid respondente (86,5 persent) is van mening dat werknemers addisioneel vergoed moet word vir die voorstelle wat hulle maak om die winsgewendheid van die onderneming te verbeter.
- * Die praktisering van werknemersdeelname op verskillende vlakke word deur werknemers ondersteun.
- * Wat die invloed van werknemersdeelname op arbeidsverhoudinge betref, is dit opvallend dat daar ten opsigte van 12 aspekte wat gemeet is, geeneen is waarop werknemersdeelname nie 'n positiewe invloed uitoefen nie.
- * Wedersydse vertrouwe, bestuur se belangstelling in die welvaart en geluk van werknemers asook duidelike en verstaanbare oogmerke, is volgens die respondente die drie belangrikste elemente wat teenwoordig moet wees om werknemersdeelname te bevorder.
- * Winsdelingskemas en selfgerigte werkspanne is volgens die respondente die beste vorms van werknemersdeelname.
- * Respondente ondersteun die navorser se mening dat direkte vorms van werknemersdeelname meer effektief is as indirekte vorms daarvan.
- * Respondente ondersteun die siening dat sekere funksies ten opsigte van arbeidsverhoudinge deur werkspanne self uitgevoer moet word. Hierdie funksies behels die volgende :
 - * hantering van dissipline;
 - * hantering van griewe; en
 - * hantering van konflik.
- * Respondente voel positief oor die funksionering van werkspanne in die onderneming waar die ondersoek geloods is.

Voorts sal gevolgtrekkings, aanbevelings en enkele slotopmerkings in hoofstuk sewe gemaak word ten opsigte van die bevindinge in hierdie hoofstuk, asook van die studie as geheel.

HOOFSTUK 7

SAMEVATTENDE BEVINDINGE, GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKINGS

7.1 INLEIDING

Soos in hoofstuk een bespreek word, word die bestaande aard van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika tans gekenmerk deur vyandigheid wat negatief inwerk op die produktiwiteit van ondernemings. Volgens die navorser is dit juis op hierdie tydstip in die Suid-Afrikaanse geskiedenis van kardinale belang dat ondernemings meer winsgewend moet raak om beter daartoe in staat te wees om in oorsese markte mee te ding. 'n Ander relevante saak in hierdie verband is volgens die navorser die nadelige invloed van die hoë geweldsvlakke in Suid-Afrika, onder andere deur werkloosheid veroorsaak. Indien ons nie daarin gaan slaag om produktiwiteit te verhoog en sodoende verseker dat meer werksgeleenthede geskep word nie, sal hierdie situasie eerder versleg as verbeter.

Grootskaalse herstrukturering van Suid-Afrikaanse ondernemings is egter nodig om ons in staat te stel om ons mededingendheid te verhoog. Die huidige vyandige aard van ons arbeidsverhoudinge werk egter negatief in op die herstruktureringsproses en lei daartoe dat die nodige verandering nie plaasvind nie. Een van die intervensies wat by ondernemings geïmplementeer kan word om die vyandige aard van arbeidsverhoudinge teen te werk, is deelnemende bestuurspraktyke. Die implementering van deelnemende bestuurspraktyke moet egter navorser insiens, nie slegs beskou word as 'n intervensie om arbeidsverhoudinge te verbeter nie. Emery (1995:7) wys byvoorbeeld daarop dat ondernemings wat die volle potensiaal van hulle totale werksmag benut, baie beter vaar as ondernemings wat goeie leiers het, maar nie die deelname van die totale werksmag verkry nie.

Die implementering van werknemersdeelname-inisiatiewe hou dus volgens die navorser baie meer voordele in as bloot die verbetering van arbeidsverhoudinge (kyk paragraaf 3.2).

Alhoewel deelnemende bestuurspraktyke aanvanklik hulle ontstaan te danke het aan die inisiatiewe wat deur partye geïmplementeer word om rykdom tydens tye van ekonomiese groei te verdeel, kry werknemersdeelname eers werklik beslag tydens moeiliker ekonomiese tye wanneer oorlewing en werksekuriteit aangepak moet word (Cordowa, 1982:223). Weens die behoefte wat daar tans in Suid-Afrika bestaan om produktiwiteit deur middel van oorlewing te verseker, is dit volgens die navorser juis bevorderlik vir werknemersdeelname. 'n Inisiatief wat dus primêr daarop gerig is om ondernemings se prestasie uit te brei, kan ook met welslae benut word om die arbeidsverhoudinge tussen werkgewers en werknemers te verbeter. Alhoewel die voordele van werknemersdeelname voor die hand liggend is, is dit egter navorser insiens jammer dat werkgewers juis nou deur middel van wetgewing verplig moet word om werknemersdeelname toe te laat. 'n Mens sou immers wou dink dat werkgewers teen hierdie tyd, as gevolg van die voordele verbonde aan deelname, sonder om deur wetgewing verplig hoef te word, self deelnemende bestuurspraktyke sou implementeer.

Die fokus van hierdie studie is om te bepaal hoe werknemersdeelname in 'n onderneming bevorder kan word (kyk paragraaf 1.2). Ter ondersteuning van hierdie primêre doel, het die ondersoek ook die oogmerk om die volgende verbandhoudende en ondersteunende aspekte ten opsigte van werknemersdeelname te ondersoek, te wete :

- * Enkele teoretiese perspektiewe en benaderings van werknemersdeelname.
- * Die wenslikheid van die vestiging van selfgerigte werkspanne as vorm van werknemersdeelname en die groepsdinamika hieraan verbonde.

- * Die arbeidsverhoudinge-rol van selfgerigte werkspanne om hierdeur deelname van werknemers te bevorder.
- * Die rol van kommunikasie.

7.2 BEVINDINGE EN GEVOLGTREKKINGS

Die vernaamste bevindinge en gevolgtrekkings van die studie sal vervolgens bespreek word, waarna sekere aanbevelings deur die navorser gemaak sal word.

7.2.1 DIE PRAKTISERING VAN WERKNEMERSDEELNAME BINNE 'N ONDERNEMING AS 'N OOP SISTEEM EN DIE INVLOED VAN ORGANISASIE-TEORIEË OP WERKNEMERSDEELNAME

Soos in hoofstuk twee bespreek word (kyk paragraaf 2.17), moet 'n onderneming as 'n oop sisteem beskou word en as sodanig is die eksterne omgewing 'n bron wat aansienlike bydraes tot die onderneming maak. Vergelyk ook figuur 2.14 vir die basiese elemente van 'n sisteem. In die eenvoudigste terme neem die onderneming hulpbronne (invoere) van die groter sisteem (omgewing) en verwerk dit om in 'n veranderde vorm terug te gee (Ivancevich & Matteson, 1993:26). Alhoewel 'n onderneming as 'n oop sisteem uit 'n aantal sub sisteme bestaan, is daar nie eenstemmigheid onder wetenskaplikes oor watter sub sisteme daar binne die onderneming bestaan nie. Kyk figure 2.16, 2.17 en 2.18 vir die verskillende sienings ten opsigte van die onderskeie sub sisteme waaruit die onderneming saamgestel is. Werknemersdeelname vind binne die onderneming as 'n oop sisteem plaas.

Die sisteemteorie het wel volgens die navorser gepaste aanwendingsmoontlikhede vir die bestudering en manipulering van werknemersdeelname as 'n organisatoriese intervensie.

Hierdie siening van die navorser word ook deur Ledford en Lawler (1994:634) ondersteun, wat die volgende mening hieroor huldig, naamlik : "There is little reason to believe that participation disembodied from other organizational changes will have a large and sustained impact on any important outcome. It is as though participation researchers are unaware of organization design theory, especially systems theory. This was excusable early in the history of participation research, before every graduate student learned about systems theory. It is hard to excuse today. Why should we expect large effects from changes in participation that are not reinforced by appropriate rewards, communication practices, training, selection practices and so on ..."

Weens die belangrikheid wat wetenskaplikes aan organisasieteorie, en meer spesifiek sisteemteorie as onderbou van werknemersdeelname heg, is daar tydens hierdie studie 'n ontleding van sekere organisasieteorieë gemaak (kyk figuur 2.3 vir 'n skematiese voorstelling van die historiese ontwikkeling van organisasieteorie).

Alhoewel organisasieteorie sedert die begin van die eeu dramatiese veranderinge ondergaan het, en daar in 'n toenemende mate meer op menslike verhoudinge en die verbetering van menslike hulpbronne gefokus is, het wetenskaplikes selfs in die klassieke organisasieteorie reeds die belangrikheid van werknemersdeelname erken.

In hierdie verband wil die navorser veral die aandag op die volgende bydraes wat deur die onderskeie denkrigtings ten opsigte van werknemersdeelname gemaak is, fokus :

- * Taylor (1911:128) was 'n groot voorstander van werknemersdeelname en is van mening dat werknemers aangemoedig moet word om voorstelle te maak oor hoe werk beter gedoen kan word. Werknemers se voorstelle moet ondersoek word en 'n reeks eksperimente moet, indien nodig, gedoen word om te bepaal of 'n voorstel beter as die bestaande metode is. Indien die nuwe voorstel beter is as die ou metode, moet dit op die hele onderneming van toepassing gemaak word. Die werknemer moet ook 'n kontantvergoeding vir sy bydrae ontvang (kyk paragraaf 2.6.1).
- * Weber (1947:331) wat as die vader van die burokratiese organisasieteorie beskou word, en wat die reg van laer posisies erken het om na hoër posisies te appelleer en/of griewe hoër op in die hiërargie te lug (kyk paragraaf 2.6.3).
- * Elton Mayo (1945:73) van die menslike verhoudingseskool wat aan die belangrikheid van die organisering van werkgroepe in die onderneming glo, en van mening is dat hierdie werkgroepe toegelaat moet word om vrylik deel te neem aan die onderneming se aktiwiteite, aangesien dit 'n impak op werknemers self het (kyk paragraaf 2.8).
- * McGregor (1960:130) wat daarop wys dat werknemersdeelname geleentheid vir werknemers skep om 'n invloed uit te oefen op besluite wat hulle raak en ooreenkomstig die aannames van Teorie Y is (kyk paragraaf 2.9.1).
- * Likert (1961:223) identifiseer vier tipes ondernemings en beskryf die deelnemende onderneming as die ideale onderneming (kyk paragraaf 2.11).
- * March en Simon (1966:84) se teorie van organisasie-ekwilibrium wat daarop wys dat elke deelnemer slegs sal voortgaan om bydraes tot die onderneming te maak, indien die beloning wat hy vir sy bydraes ontvang, gelyk is of groter is as die bydraes wat van hom verlang word, gemeet in terme van die deelnemer se eie waardes en ander alternatiewe wat tot sy beskikking is (kyk paragraaf 2.14).
- * Likert (1961:105) wat van mening is dat 'n onderneming meer effektief sal funksioneer, indien sy werknemers nie as individue funksioneer nie, maar as lede van effektiewe werkgroepe (kyk figuur 2.10).

- * Katz en Kahn (1978:196) se bydraes tot rolteorie en die impak wat rolteorie op werknemersdeelname uitoefen (kyk figuur 2.13).
- * Die sosiotegniese sisteembenadering wat volgens Schein (1980:194) 'n aantal studies oor werknemersdeelname geïnisieer het (kyk paragraaf 2.17.2 vir bespreking van die Tavistock sosiotegniese model).
- * Pfeffer (1978:222) wat ondernemings as politieke arenas beskou, en wat 'n onderskeid tref tussen deelname wat daarop gerig is om werknemers te koöpteer en eintlik maar net skyndeelname is, en ook slegs gedoen word om werknemers se instemming te verkry, teenoor werklike deelname (kyk paragraaf 2.19).

Alhoewel die organisasieteorie volgens Robbins (1990:7) in wese 'n wetenskap is wat die ontwerp en strukture van ondernemings bestudeer (kyk paragraaf 2.4), verskaf dit navorser insiens waardevolle inligting oor hoe werknemersdeelname verbeter kan word. Vergelyk ook die gebruike van die organisasieteorie soos in figuur 2.2 uiteengesit word. As 'n voorbeeld hiervan sal 'n onderneming wat in terme van selfgerigte werkspanne gestruktureerd is, volgens die navorser baie beter daarin slaag om werknemersdeelname te bevorder (kyk tabel 6.14).

7.2.2 VORDELE EN NADELE VAN WERKNEMERSDEELNAME

Die praktisering van werknemersdeelname hou bepaalde voordele in, waarvan die vernaamste die volgende behels :

- * Ondernemings wat die volle potensiaal van hulle totale werksmag benut, sal beter doen as ondernemings wat goeie leiers het, maar nie die deelname van die totale werksmag verkry nie (Emery, 1995:7).

- * Dit verskaf aan werknemers 'n groter mate van intrinsieke beloning wat werksatisfaksie verhoog en daartoe lei dat werknemers harder werk om gestelde produksie-oogmerke te bereik.
- * Dit verhoog wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemers.
- * Werknemers wat by besluitneming betrek word, raak meer buigsaam en is in 'n groter mate bereid om veranderinge aan die menslike hulpbronnebeleid te aanvaar.
- * Werknemers is geneig om hulle mag positief te gebruik.
- * Nuwe idees kan voortdurend hierdeur verkry word, en deelname verbeter die kommunikasie tussen werknemers en bestuur.
- * Begrip word hierdeur vir bestuur se besluite gekweek.

Vergelyk verder paragraaf 3.2 en paragraaf 6.3.2.1 vir 'n bespreking van die voordele verbonde aan werknemersdeelname.

Werknemersdeelname het ook 'n gunstige en positiewe invloed op die volgende aspekte, wat belangrik is vir die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge binne 'n onderneming (kyk figuur 6.9) :

- * Die handhawing van arbeidsvrede.
- * Afname in afwesigheid van werknemers.
- * Afname in arbeidsomset.
- * Afname in dissiplinêre optrede.
- * Afname in griewe onder werknemers.
- * Afname in stakings.
- * Positiewe betrokkenheid van vakunies.
- * Werksekerheid van werknemers.
- * Verbeterde arbeidsverhoudinge-klimaat.
- * Verbeterde konflikthantering.
- * Positiewe verhouding tussen bestuur en die vakunies.

Die nadele verbonde aan werknemersdeelname wat in paragraaf 3.3 bespreek word, behels onder andere dat dit gepaardgaan met hoë koste, aangesien werknemers hierin opgelei en tot deelname georiënteer moet word. Die voordele verbonde aan werknemersdeelname is egter volgens die navorser baie groter as die nadele, en daarom moet die vestiging van deelnemende praktyke te alle tye aangemoedig word.

7.2.3 WERKNEMERSDEELNAME - DINAMIKA

Werknemersdeelname kan op 'n verskeidenheid vlakke binne die onderneming gepraktiseer word. Bendix (1996:553) wys daarop dat die vlak waarop werknemersdeelname in 'n onderneming ingestel word, daarvan afhang of die deelname taakgesentreerd of magsgesentreerd is. Taakgesentreerde deelname verwys na gesamentlike organisering en beplanning van slegs werksprosesse, terwyl magsgesentreerde deelname oor die verdeling van mag handel en behels dat werknemers by besluitneming oor aspekte wat ondernemings as geheel raak, betrek word (kyk paragraaf 3.4). Vergelyk ook die bespreking van McLagan en Nel (1985:189) se vyf vlakke van deelname in paragraaf 3.4, en Anstey (1990:6) se model in figuur 3.2.

Die mate waarin werknemers toegelaat word om besluite binne 'n onderneming te beïnvloed, hou verband met die vlak waarop werknemersdeelname plaasvind. James en Horwitz (1992:6) en Schutte (1992:33) tref 'n onderskeid tussen 'n onvolwasse en volwasse deelnemende proses, en waarsku teen die nadele verbonde aan lae betrokkenheid of deelname van werknemers ten opsigte van die deel van inligting, die maak van voorstelle, probleemoplossing en besluitneming.

Wat die huidige empiriese ondersoek betref, is 141 (46,8 persent) van die respondente van mening dat werknemers se deelname beperk moet word tot aspekte wat net met die werknemers se eie, direkte werksomgewing verband hou, teenoor 160 (53,2 persent) van die respondente wat 'n teenoorgestelde mening huldig (kyk figuur 6.7). Die meerderheid respondente is ook van mening dat werknemersdeelname op verskillende vlakke gepraktiseer moet word (kyk tabel 6.8). Wat die huidige deelnemende praktyke by die onderneming waar die ondersoek geloods is betref, is daar respondente wat nie tevrede is met die bestaande vlakke van deelname nie, en bestaan daar navorser insiens ruimte vir verbetering (kyk tabel 6.9).

Navorser insiens kan die vernaamste bevindinge van hierdie studie rakende die dinamika verbonde aan werknemersdeelname, soos volg opgesom word :

- * Die vlak waarop werknemersdeelname in 'n onderneming ingestel word, hang daarvan af of die deelname taakgesentreerd of magsgesentreerd is. Indien werknemersdeelname net vanuit 'n taakgesentreerde perspektief ingestel word, sal dit slegs tot die laer vlakke van die onderneming beperk word (Bendix, 1996:553).
- * Werknemers se verbondenheid en eienaarskap ten opsigte van die onderneming se oogmerke verhoog, namate hulle by hoër vlakke van deelname betrek word (Veldsman, 1992:7).
- * Werknemers het 'n behoefte daaraan om by verskillende vlakke van deelname betrek te word (kyk tabel 6.8).
- * 'n Volwasse deelnemende bestuursproses in 'n onderneming lei daartoe dat werknemers se insette op die regte vlakke verkry word (Schutte, 1992:33).

- * 'n Onderskeid kan getref word tussen direkte en indirekte werknemersdeelname (kyk paragraaf 3.5). 'n Totaal van 87,6 persent van die respondente het aangedui dat werknemersdeelname 'n beter uitwerking sal hê, indien hulle self direk by die deelnemende praktyke betrokke is, en nie deur 'n ander persoon verteenwoordig word wat namens hulle 'n standpunt moet stel nie (kyk figuur 6.6, vraag 32). Hierdie siening van respondente word baie sterk deur die navorser ondersteun. In hierdie verband moet ook daarop gewys word dat dit een van die nadele verbonde aan werkplekforums is dat dit in terme van wetgewing in Suid-Afrika afgedwing kan word (kyk paragraaf 3.6.10), aangesien so 'n voorgeskrewe vorm van deelname eintlik volgens die wet indirekte deelname verteenwoordig.

7.2.4 METODES OM WERKNEMERSDEELNAME TE BEVORDER

Aangesien die primêre oogmerk van hierdie studie is om te bepaal hoe werknemersdeelname bevorder kan word (kyk paragraaf 1.2), sal bepaalde bevindinge en gevolgtrekkings hieroor vervolgens deur die navorser saamgevat word.

Ten eerste is die navorser van mening dat werknemersdeelname binne die onderneming as 'n oop sisteem geskied en aldus deur 'n aantal ander subsisteme beïnvloed word. Aangesien ondernemings van mekaar verskil, is dit belangrik dat elke onderneming self bepaal watter kragte daarin werknemersdeelname ondersteun, en watter kragte negatief op werknemersinisiatief inwerk. Die rede hiervoor is om seker te maak dat ondersteunende praktyke wel geïmplementeer word, sodat die werknemersdeelname-intervensie genoegsaam deur die regte subsisteme ondersteun kan word.

Die ontwerp van ondernemings (organisasieteorie) het 'n bepaalde impak op werknemersdeelname. 'n Onderskeid kan onder meer tussen organiese en meganistiese ondernemings getref word (kyk tabel 2.2).

Hierdie navorser is van mening dat organiese sisteme meer geslaagd sal wees in die bevordering van werknemersdeelname.

Soos dit in paragraaf 7.2.3 bespreek word, bied direkte werknemersdeelname-inisiatiewe 'n meer positiewe geleentheid vir die versterking van deelname, as wat dit die geval met indirekte metodes is.

Indirekte vorms van werknemersdeelname word ook as inisiatiewe beskou wat parallel met die onderneming se bestaande organisasiestruktuur plaasvind. Alhoewel direkte metodes 'n beter vorm van werknemersdeelname daarstel, moet indirekte vorms daarvan nie sonder meer weggelaat word nie. Ondernemings wat verskeie vorms van werknemersdeelname implementeer, sal navorser insiens ook 'n groter moontlikheid toon om deelname suksesvol te vestig.

Direkte vorms van werknemersdeelname behels programme wat bestaan uit vervangingsinisiatiewe, wat daarop gerig is om die formele organisasiestruktuur aan te pas of te vervang. Hierdie programme word geïnstitusioneel. 'n Voorbeeld van 'n direkte vorm van werknemersdeelname wat ook as 'n vervangingsinisiatief beskou kan word, is selfgerigte werkspanne, wat daarin van kwaliteitskringe verskil dat besluitneming en probleemoplossing in hierdie groepe deel uitmaak van die werk self. Die selfgerigte werkspanne hanteer self hulle probleme en verwys dit nie na 'n komitee of groep wat spesifiek in die lewe geroep is om probleme te probeer oplos nie (kyk paragraaf 3.6 en figuur 3.3). Daar bestaan in die wetenskap baie ondersteuning vir die implementering van selfgerigte werkspanne as 'n metode om werknemersdeelname te bevorder.

Peters (1987:356) is een van die skrywers wat van mening is dat werk in ondernemings rondom spanne georganiseer moet word (kyk paragraaf 5.2; vergelyk ook die bespreking van Mayo, 1945:69 se siening in paragraaf 2.8.1).

'n Spangebaseerde onderneming bestaan volgens Veldsman (1996:1) uit die volgende vier basiese komponente, te wete :

- * 'n Span wat iets van waarde produseer of lewer.
- * Verbindingsprosesse wat verskillende spanne in staat stel om as 'n geïntegreerde waardeketting met 'n gemeenskaplike rigting en dryfkrag te funksioneer.
- * Ondersteunende prosesse wat spanne versterk om iets van waarde te produseer of te lewer.
- * Bestuursprosesse wat die nodige rigting en ondersteuning aan spanne verleen, en die noodsaaklike konteks skep waarbinne hulle kan funksioneer (kyk figuur 5.3).

Groepsdinamika speel 'n essensiële rol in 'n spangebaseerde onderneming, en aldus word daar in hoofstuk vier in groot besonderheid hieraan aandag geskenk. Dit is egter volgens die navorser van kardinale belang dat bestuur moet kennis neem van die voordele wat groepe inhou en om ondernemings daarom rondom werkspanne te organiseer sodat werknemersdeelname tegelykertyd ook ondervang word.

Wat die onderhawige empiriese ondersoek betref, kan die respondente se siening oor metodes om werknemersdeelname te bevorder, soos volg opgesom word :

- * 63,1 persent van die respondente is van mening dat werkgewers deur wetgewing verplig moet word om deelname te bevorder (kyk figuur 6.6, vraag 26).

- * 77,6 persent van die respondente is van mening dat werknemersdeelname net sal slaag, indien bestuur bereid is om aan werknemers te waarborg dat 'n persoon wat voorstelle indien, nie sy werk as gevolg hiervan sal verloor nie (kyk figuur 6.6, vraag 28).
- * Slegs 35,5 persent van die respondente is van mening dat programme om werknemersdeelname te bevorder, meer effektief sal wees, indien werknemers tydens die proses van deelname deur 'n vakunie verteenwoordig word, teenoor 64,5 persent wat hiervan verskil (kyk figuur 6.6, vraag 29).
- * 86,5 persent van die respondente is van mening dat deelname sal vergroot, indien werknemers addisioneel vergoed word vir voorstelle rakende 'n verbetering in die winsgewendheid van 'n onderneming (kyk figuur 6.6, vraag 31).
- * Die volgende vier elemente se teenwoordigheid is volgens die respondente die meeste van belang om te verseker dat werknemers wel deelname sal bied (kyk tabel 6.10), naamlik : wedersydse vertroue, bestuur se belangstelling in die welvaart en geluk van werknemers, duidelike en verstaanbare oogmerke, en ook bereiking van iets waardevol, byvoorbeeld betekenisvolle werk.
- * Die volgende vier vorms van werknemersdeelname is deur respondente as die belangrikste vorms om deelname te bevorder, geïdentifiseer (kyk tabel 6.14), te wete : winsdelingskemas, selfgerigte werkspanne, posverrykingsprogramme, asook kommunikasieforums waar inligting uitgeruil word.

7.3 AANBEVELINGS

In hierdie hoofstuk word samevattende bevindings en gevolgtrekkings ten opsigte van werknemersdeelname gemaak. Die navorser wil dit egter beklemtoon dat die aanbevelings wat in hierdie studie gemaak word, slegs geld vir die onderneming waar die ondersoek geloods is.

Die navorser sal vervolgens, met inagneming van bevindinge en gevolgtrekkings wat na aanleiding van die studie gemaak is, enkele belangrike aanbevelings uitlig.

7.3.1 AANVAARDING VAN DIE BELANGRIKHEID VAN WERKNEMERSDEELNAME

Die voordele van werknemersdeelname is in hierdie studie uitgelig, en die volgende mening van Pons (1993:4) vat die voordele verbonde aan werknemersdeelname volgens die navorser goed saam, naamlik :

“Participation has become widely acclaimed as the desirable approach to managing a business in a highly competitive and industrialised/post industrial economy. The philosophy suggests that through involving employees in real decision making improved levels of productivity will be achieved because all employees are more accountable for the decisions they make.” Die eerste en belangrikste aanbeveling wat die navorser in hierdie verband wil maak, is dat die noodsaaklikheid van werknemersdeelname deur al die partye in die arbeidsverhouding (werkgewers, werknemers en staat) besef, en ’n daadwerklike poging deur sodaniges aangewend moet word, om sodoende die heelhartige deelname van soveel as moontlik werknemers te bekom.

7.3.2 IMPLEMENTERING VAN WERKLIKE WERKNEMERSDEELNAME

Ware werknemersdeelname wat deur die navorser voorgestaan word, behels nie dat werknemers bloot deur bestuur gekoöpteer word en ’n gevolglike skyndeelname beoefen word, om sodoende net die voordele verbonde aan bepaalde vorms van werknemersdeelname, vir die onderneming te benut nie. Werklike deelname sal volgens die navorser net gestig word, indien die algehele mag in die onderneming nie by bestuur gesetel is nie, maar werknemers wel ook oor voldoende eie mag beskik, sodat ’n gebalanseerde verdeling van mag realiseer.

Optredes deur bestuur om lidmaatskap van vakunies teen te werk, moet dus ten sterkste afgekeur word. Pfeffer (1978:234) konstateer hieroor die volgende : "Real power and participation comes only when the authorities do not control critical organizational contingencies, but such control resides with other positions in the organization." Ware werknemersdeelname soos dit aan die hand van Schutte (1992:94) se mening deur die navorser voorgestaan word, behels veral 'n volwasse, deelnemende bestuursproses (kyk figuur 5.2). Werklike werknemersdeelname veronderstel verder dat deelname nie slegs taakgesentreerd is nie, maar veral ook magsgesentreerd moet wees, op grond daarvan dat dit op alle vlakke beoefen word (kyk figuur 3.2).

7.3.3 DIE ORGANISERING VAN WERK RONDOM WERKSPANNE

Ten einde te verseker dat werknemersdeelname waarlik beoefen word, doen die navorser die volgende spesifieke aksieplanne ten opsigte van die vestiging van selfgerigte werkspanne in die onderneming aan die hand, naamlik :

- * Ondernemings moet die essensiële daarvan besef om werk in ondernemings rondom spanne te organiseer, en ontwerp sodanig maak dat hierdie spangebaseerde siening uitgevoer word. Dit veronderstel dat relevante bestuursprosesse geskep moet word, wat die noodsaaklike rigting en ondersteuning aan spanne verleen en ook 'n geskikte konteks skep waarbinne spanne op 'n positiewe manier aksie kan uitoefen. Die onderskeie spanne in die onderneming moet verder sodanig met mekaar verbind word, dat hulle as 'n geïntegreerde waardeketting met 'n gemeenskaplike rigting en dryfkrag sal funksioneer.
- * Werkspanne in ondernemings moet selfgerig handel en deur 'n evolusionêre proses van proaktiewe opleiding in staat gestel word om op sigself progressief hoër vlakke van verantwoordelikheid te aanvaar.

- * 'n Onderneming behoort 'n klimaat van billikheid, openlikheid, vertroue en deelname te skep, waarin die selfgerigte werkspanne optimaal kan funksioneer.
- * Voorsien voldoende inligting aan selfgerigte werkspanne vir die positiewe uitvoer van hulle werk.
- * Verskaf essensiële en doelmatige opleiding aan die selfgerigte werkspanne.
- * Delegeer die nodige mag aan selfgerigte werkspanne, sodat hulle self besluite oor effektiewe werkswyses kan neem.
- * Koppel selfgerigte werkspanne se vergoeding aan die prestasie van die onderneming.
- * Gee op 'n volgehoue basis terugvoer aan selfgerigte werkspanne oor die effektiwiteit en resultaat van hulle werkverrigting.
- * Wees sensitief vir die behoefte van werkspanne om 'n groter mate van verantwoordelikheid te hê rakende die bestuur van sekere aangeleenthede met betrekking tot arbeidsverhoudinge (vergelyk paragraaf 6.3.8). Navorser insiens behoort die onderneming waar die onderhawige ondersoek geloods is, hulle beleid en prosedures sodanig aan te pas dat die selfgerigte werkspanne selfverantwoordelikheid verkry ten opsigte van die toepassing van dissipline, asook die hantering van griewe en konflik.

7.3.4 DIE BENUTTING VAN NUWE ONTWERPSBEGINSELS TYDENS ONTWERP EN HERONTWERP VAN ONDERNEMINGS

Ondernemings moet navorser insiens wegbeweeg van ontwerpbeginsele wat op burokratiese gesag en beheerbeginsele geskoei is. Burokratiese ontwerpe fokus die aandag te veel op die bestuurders van ondernemings, in plaas van op die kliënte. Die komplekse en dinamiese omgewing waarbinne ondernemings funksioneer, vereis dat hulle eerder volgens netwerk- en markbeginsele ontwerp moet word.

In hierdie verband moet ondernemings met die fokus op hulle kliënte ontwerp word, en ondersteunende prosesse moet sodanig wees dat kliëntgerigtheid hierdeur aangemoedig word (kyk figuur 2.9).

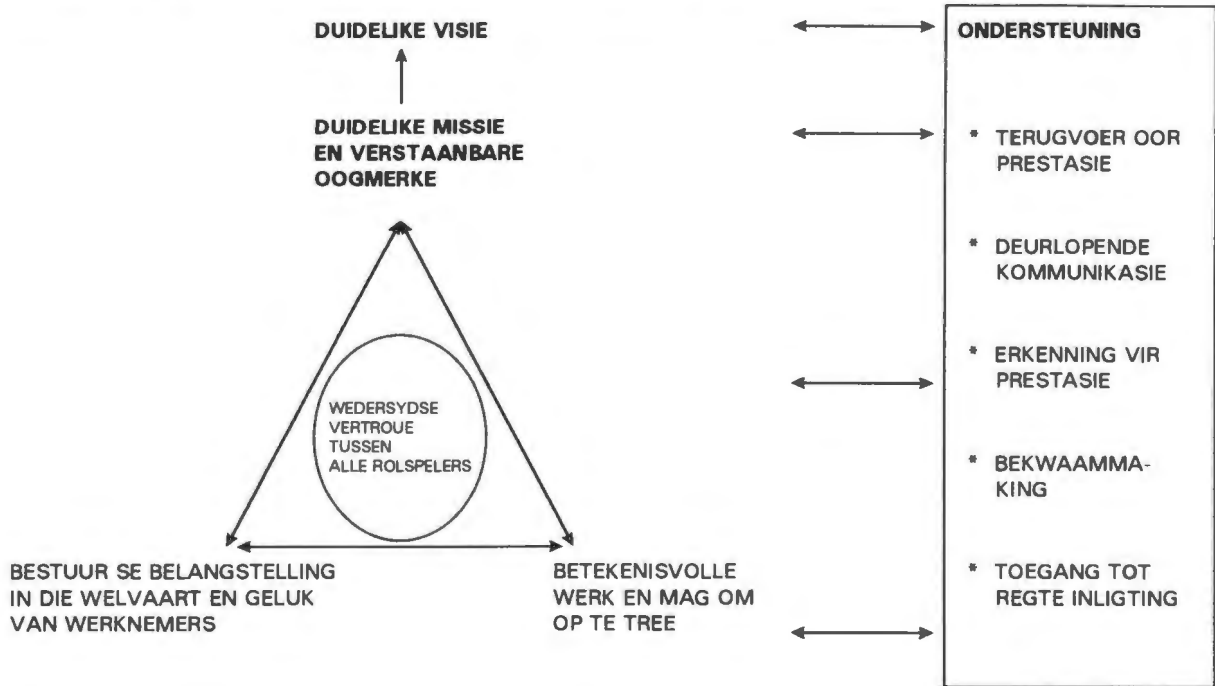
Ter ondersteuning van die aanbevelings in paragraaf 7.3.4, word die volgende aanbevelings in hierdie verband deur die navorser gemaak, naamlik :

- * Struktureer ondernemings en subafdelings daarin streng volgens markbehoefte en met die oog op die kompetende voordeel wat verkry word. Vestig interne markte binne ondernemings.
- * Reguleer die verlangde gedrag aan die hand van 'n gevestigde waardestelsel, in plaas van deur beleid.
- * Stig 'n leerkultuur in ondernemings wat gekenmerk word deur die openhartige bespreking van foute in plaas daarvan om dit weg te steek. Op hierdie manier kan die hantering van foute 'n leersame proses wees.
- * Moedig die generering van idees aan, asook die neem van eienaarskap. Pas werknemers se vergoeding in ooreenstemming met die onderneming se resultate aan.
- * Bemagtig en bekwaam werknemers in 'n groter mate, en sodanig dat elkeen sal selfverantwoordelikheid vir persoonlike ontwikkeling en loopbaanbeplanning kan aanvaar.

7.3.5 VESTIGING VAN KRITIESE ELEMENTE TER ONDERSTEUNING VAN WERKNEMERSDEELNAME

Die noodsaaklikheid om werknemersdeelname-inisiatiewe met die nodige ondersteunende praktyke te versterk, word in paragraaf 3.2 bespreek. Vergelyk in hierdie verband veral Ledford en Lawler (1994:634) se siening hieroor, naamlik dat deelnemende bestuurspraktyke net sal slaag indien dit met die regte beloning, kommunikasiepraktyke, opleiding en seleksiepraktyke gepaardgaan. Kyk ook ten opsigte hiervan die resultate in tabel 6.10 van die empiriese ondersoek oor die rangordening wat deur respondente gedoen is, met betrekking tot die belangrikheid van elemente wat werknemersdeelname ondersteun.

Die navorser wil dit baie sterk beklemtoon dat relevante en positiewe praktyke gevestig moet word ter aanmoediging van deelname. Die beoefening van werknemersdeelname sal egter op sigself ook daartoe bydra dat sodanige praktyke versterk word. Die praktyke wat ter ondersteuning van werknemersdeelname moet bestaan, word uiteengesit in figuur 7.1 wat deur die navorser self ontwikkel is, en as 'n bydrae tot die literatuur aangebied word.

Figuur 7.1 Ondersteunende praktyke vir werknemersdeelname

Bron: Eie

7.4 SLOTOPMERKINGS

Elke onderneming in Suid-Afrika word deur toenemende veranderinge geraak en moet daarby aanpas om in die toekoms te kan oorleef. Werknemersdeelname is 'n belangrike intervensie tot beskikking van ondernemings om in 'n kompeterende omgewing beter te kan meeding. Werknemersdeelname kan slegs bereik word, indien daar 'n wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemers bestaan en bestuur waarlik belangstelling toon in die welvaart en geluk van werknemers.

Dit is voorts van essensiële belang dat duidelike en begrypbare oogmerke in die onderneming bestaan en elke werknemer dit bewustelik ervaar dat selfs die geringste werkpoging 'n betekenisvolle bydrae tot die onderneming veronderstel.

Die implementering van selfgerigte werkspanne lei tot verbeterde werknemersdeelname wat verder versterk word deur winsdelingskemas waardeur gewaarborg word dat werknemers se bydraes aan die uiteindelijke prestasie van die onderneming gebind is.

Werknemersdeelname hou bepaalde voordele, waaronder die verbetering van arbeidsverhoudinge, vir die onderneming in. Bestuur en werknemers moet egter ook bewus wees van die nadele verbonde aan werknemersdeelname, sodat dit proaktief teengewerk kan word.

BYLAE A
DIE VRAELYS

MEMORANDUM

Van/From

Aan/To

Datum/Date

VRAELYS OOR DEELNEMENDE BESTUURSPRAKTYKE

Aangeheg vind u 'n vraelys wat daarop gerig is om meer inligting oor werknemersdeelname te bekom.

U deelname in hierdie projek is uiters belangrik en daarom vra ek u goedgunstige samewerking vir die voltooiing van hierdie vraelys. Die invul behoort nie baie van u tyd in beslag te neem nie, aangesien dit voltooi kan word deur slegs die toepaslike blokkies met 'n kruisie (X) te merk.

Hierdie vraelys is anoniem en u moet asseblief nie u naam meld nie. U moet daarom asseblief die vrymoedigheid neem om die vraelys eerlik te voltooi.

***LET ASSEBLIEF DAAROP DAT DIE VRAELYS RUG AAN RUG AFGEROL IS.
U MOET OOK DIE AGTERKANT VAN ELKE BLADSY VOLTOOI.***

PIERRE CALITZ

PC120996/sh

AFDELING A
BIOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN RESPONDENT

Antwoord die volgende vrae oor uself deur 'n kruisie (X) in die toepaslike blokkie te trek:

1 In watter ouderdomsgroep val u?

24 jaar en jonger		36 - 45 jaar		56 jaar en ouer	
25 - 35 jaar		46 - 55 jaar			

2 Geslag

Manlik		Vroulik	
Ongetroud		Getroud	
Weduwee		Wewenaar	

3 Huwelikstatus

Geskei		Ander	
--------	--	-------	--

4 Wat is u hoogste kwalifikasie?

St 8 of laer		N1		Honneursgraad	
St 9		N2		Meestersgraad	
St 10		N3		Doktorsgraad	
Diploma		Graad		Ander	

5 Indien "ander" by vraag 4, spesifiseer asseblief

6 Ras

Blank		Asiër		Ander	
Kleurling		Swart			

7 Indien "ander" by vraag 6, spesifiseer asseblief

8 In watter afdeling is u werksaam?

Turbines en Roterende Toerusting	
Meganiese Aanlegintegriteit	
Gehalteversekering	
Siviele Dienste en Instandhoudingsprojekte	
Ingenieurstelsels	
Kommunikasie	
Sekuriteit	
Brandweer	
Risikostudies en Beroepshigiëne	
Kwaliteit en Veiligheid	
Kragstasies Ondersteuning	
Stoomstasie 1	
Stoomstasie 2	
Elektriese Distribusie	
Waterstelsels	
Finansiële	
Ander (spesifiseer)	

9 Hoeveel jaar is u reeds by u huidige werkgever werksaam?

Minder as 1 jaar		3 - 4 jaar		11 - 15 jaar		Langer as	
1 - 2 jaar		5 - 10 jaar		16 - 20 jaar		20 jaar	

10 Hoeveel jaar is u reeds in u huidige pos werksaam?

Minder as 1 jaar		3 - 4 jaar		11 - 15 jaar		Langer as	
1 - 2 jaar		5 - 10 jaar		16 - 20 jaar		20 jaar	

11 Wat is u huidige posbenaming?

Admin. Beampte (Ingesluit Asst., Sn., Eerste, Hoof)	4	Bedryfstegnikus (Ingesluit Leerling, Asst., Sn.)	6	Rekenmeester (In- gesluit Gr. 1, Gr. 2, Sn. Gr. 2)	2
Bedryfsbestuurder	1	Vakman (Ingesluit Sn., Spesialis)	59	Sekuriteitsbeampte (Ingesluit Sn.)	3
Afdelingsbestuurder (Ingesluit Sn.)	2	Tegnikus (Ingesluit Asst., Sn., Eerste Hoof)	19	Hoof (Ingesluit Asst. Hoof Sekuriteit)	7
Areabestuurder	8	Operateur	16	Vibrasie Analis	1
Seksiebestuurder	11	Wetenskaplike (Inge- sluit Gr. 1, Sn., Eerste, Hoof)	3	Inspekteur (Inge- sluit Sn., Eerste, Hoof, Asst.)	9
Voorman	4	Brandweerman (Inge- sluit Sn.)	8	Tegnoloog (Inge- sluit Sn., Eerste, Hoof)	1
Opleidingsbeampte (Ingesluit Asst., Sn., Eerste, Hoof)	2	Klerk (Ingesluit Klerk- like Asst., Gr. 2, Gr. 1, Sn., Eerste, Hoof)	9	Proseskontroleur (Ingesluit Gr. 2, Gr. 1, SPK)	77
Veiligheidsbeampte (Ingesluit Gr. 1, Gr. 2, Asst., Sn., Eerste, Hoof, Supt.)	1	Ingenieur (Ingesluit Asst., Sn., Gr. 1, Eerste, Hoof)	5	Telefonis (Ingesluit Sn.)	2
Instandhoudings- operateur (Ingesluit Sn., Eerste)	9	Projekbeampte (Inge- sluit Asst., Sn., Eerste)	8	Beplanner (Inge- sluit Sn., Eerste, Hoof)	12
				Tegniese Beampte (Ingesluit Sn.)	4
				Ander	7

12 Indien "ander" by vraag 11, spesifiseer

13 Het u in u huidige pos enige ondergeskiktes wat aan u rapporteer?

Ja		Nee	
----	--	-----	--

14 Indien u ja by vraag 13 aangedui het, dui die aantal ondergeskiktes aan wat direk aan u rapporteer

15 Dui aan in watter vlak van die onderneming u werksaam is.

Sn. Bestuur		Middelbestuur		Eerstevlak- toesighouer		Werknemer	

AFDELING B
ALGEMENE INDRUKKE OOR WERKNEMERSDEELNAME

Oorweeg die volgende stellings deeglik, en gee u eie opinie daaroor deur op die vierpuntskaal aan te dui hoe sterk u saamstem of verskil met elk van hierdie stellings. Dui u keuse met 'n (X) aan. (Slegs een kruisie per stelling).

		Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk
16	Die beskikbaarstelling van inligting aan werknemers verhoog wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemers.	1	2	3	4
17	Werknemers wat by besluitneming betrek word, raak meer buigsaam en is in 'n groter mate bereid om verandering wat deur bestuur voorgestel word, te aanvaar .	1	2	3	4
18	Werknemers wat toegelaat word om self besluite oor hulle werk te maak, sal meer belangstelling in hulle werk openbaar.	1	2	3	4
19	Werknemers by my huidige werk beskik oor die vermoë om probleme self op te los.	1	2	3	4
20	Indien werknemers self toegelaat word om deel te neem aan besluite binne 'n onderneming sal hulle besluite so manipuleer dat dit slegs tot hulle eie voordeel sal strek.	1	2	3	4
21	Werknemers heg min waarde aan deelname en daarom sal deelname hulle nie motiveer nie.	1	2	3	4
22	Dit neem lank om werknemers by besluitneming te betrek en daarom moet werknemers se insette nie tydens besluitneming verkry word nie.	1	2	3	4
23	Werknemers se deelname moet beperk word tot aspekte wat net met die werknemers se eie direkte werksomgewing verband hou.	1	2	3	4
24	Werkgewers verkry net werknemers se deelname om hierdeur te probeer keer dat werknemers nie by vakunies moet aansluit nie.	1	2	3	4
25	Ondernemings wat werknemers die geleentheid bied om te deel in besluite sal beter presteer as ondernemings wat nie hulle werknemers se deelname verkry nie.	1	2	3	4
26	Werkgewers moet deur wetgewing verplig word om oor sekere aspekte met werknemers te konsulteer alvorens 'n finale besluit deur bestuur geneem word.	1	2	3	4
27	Werknemersdeelname lei daartoe dat werknemers te veel mag verkry en dit verminder bestuur se gesag in 'n onderneming.	1	2	3	4

		Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk
28	Programme om werknemersdeelname in 'n onderneming te bevorder, sal net slaag (goed werk) as bestuur bereid is om aan werknemers 'n waarborg te gee dat hulle nie hulle werk sal verloor as gevolg van voorstelle wat deur werknemers gemaak word nie.	1	2	3	4
29	Programme om werknemersdeelname in 'n onderneming te bevorder, sal meer effektief wees indien werknemers tydens die proses van deelname deur 'n vakunie verteenwoordig word.	1	2	3	4
30	Personeelomset (bedankings) in ondernemings waar werknemers se deelname verkry word, sal laer wees as in ondernemings waar geen werknemersdeelname in besluitneming toegelaat word nie.	1	2	3	4
31	Werknemers moet addisioneel vir die voorstelle wat hulle maak om die winsgewendheid van die onderneming te verbeter vergoed word.	1	2	3	4
32	Werknemers se deelname sal 'n beter uitwerking hê as hulle direk by aksies betrokke is en nie deur 'n ander persoon verteenwoordig word wat namens hulle hulle standpunt moet stel nie.	1	2	3	4

33 Hieronder volg 'n lys van verskillende situasies waar werknemers se betrokkenheid binne 'n onderneming verkry kan word. Dui met 'n (X) aan in watter geval werknemers se betrokkenheid volgens u verkry moet word, deur JA of NEE aan te dui.

33.1 Betrek werknemers net deur vir hulle die regte inligting te gee.

JA

NEE

33.2 Betrek werknemers deur hulle te konsulteer (raadpleeg) voordat besluite geneem word. (Bestuur moet net hoor wat werknemers te sê het en dan daarna hulle eie besluite neem.)

JA

NEE

33.3 Werknemers en bestuur moet gesamentlik besluite neem.

JA

NEE

33.4 Werknemers moet self hulle eie besluite neem.

JA

NEE

33.5 Werknemers moet beheer oor hulleself neem en hulself bestuur (self beplan, organiseer, leiding neem en beheer.)

JA

NEE

- 34 Indien werknemers betrokke gemaak word by besluitneming, watter impak sal dit, na u mening, op die onderstaande aspekte van arbeidsverhoudinge uitoefen? Dui u voorkeurkeuse aan deur die betrokke syfer te omkring.

34.1	Arbeidsvrede	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4
34.2	Afwesigheid van werk	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4
34.3	Arbeidsomset	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4
34.4	Dissiplinêre aksies	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4
34.5	Werknemer se griewe	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4
34.6	Stakings	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4
34.7	Vakunie-betrokkenheid	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4
34.8	Werksekuriteit	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4
34.9	Arbeidsverhoudinge-klimaat	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4
34.10	Hantering van konflik	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4
34.11	Kommunikasie	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4
34.12	Verhouding tussen bestuur en vakunie	Uiters Positief	Positief	Negatief	Uiters Negatief
		1	2	3	4

Vraag 35:

- a) Hier volg 'n lys van belangrike elemente wat in 'n onderneming teenwoordig moet wees om te verseker dat deelname van werknemers verkry sal word. U moet asseblief hierdie elemente rangskik in volgorde van belangrikheid volgens u eie oordeel. Orden die elemente soos volg: Lees eers die lys deur en dui die element wat na u mening die beste sal slaag om werknemersdeelname te vestig met 'n 1 (een) aan. Soek daarna die element wat die tweede beste daarin sal slaag en merk dit met 'n 2 (twee). Merk die derde belangrikste met 'n 3 (drie) en hou so aan tot u al 10 (tien) gemerk het.
- b) Dui nou teenoor dieselfde elemente aan of hierdie besondere element in u eie werksomgewing teenwoordig is.

Elemente wat belangrik is om te verseker dat deelname van werknemers verkry word	Volgorde van belangrikheid	Is hierdie element teenwoordig in u werksomgewing (JA of NEE)			
*Ondersteuning / Aanmoediging		JA		NEE	
*Wedersydse vertroue		JA		NEE	
*Bereiking van iets waardevol (Betekenisvolle werk / Werksatisfaksie)		JA		NEE	
*Effektiewe en vriendelike kommunikasie		JA		NEE	
*Toewyding deur bestuur		JA		NEE	
*Erkenning vir prestasie		JA		NEE	
*Respek vir die individu se siening		JA		NEE	
*Menslike vaardighede / Opleiding		JA		NEE	
*Bestuur se belangstelling in die welvaart en geluk van werknemers		JA		NEE	
*Duidelike en verstaanbare oogmerke		JA		NEE	

Vraag 36:

Hieronder volg 'n lys van verskillende metodes wat gebruik word om werknemersdeelname te bevorder. Rangskik asseblief die metodes in volgorde van belangrikheid volgens u eie oordeel. Lees eers hierdie lys deur en merk die metode wat na u mening die beste daarin sal slaag om werknemersdeelname te vestig met 'n 1 (een). Soek daarna die vorm wat na u mening die tweede beste daarin sal slaag en merk dit met 'n 2 (twee). Hou so aan totdat u al die vorms genommer het, met ander woorde totdat u 13 (dertien) gemerk het.

Vorms/Metodes wat geïmplementeer kan word om deelname in 'n onderneming te verseker.	Volgorde van belangrikheid
* Kwaliteitskringe (Kwaliteitwerkgroepe)	
* Deelnemende werknemerspanne/selfgerigte werknemerspanne/ outonome werkspanne/semi-outonome werkgroepe/selfbesturende werkspanne.	
* Veiligheids- en gesondheidskomitees.	
* Kommunikasieforums waar inligting uitgeruil word.	
* Werknemerseienaarskapsprogramme.	
* Werknemersverteenvoordinging op die direksie van ondernemings.	
* Winsdelingskemas.	
* Gesamentlike opleidingsprogramme tussen vakunies en bestuur.	
* Posverrykingsprogramme (Posontwikkeling en -verbetering.)	
* Kwaliteit van werkleweprogramme.	
* Voorstelle-skemas.	
* Werknemersrade en komitees.	
* Werkplekforums.	

37 Is u 'n verteenwoordiger op Ingenieursdienste en Utiliteite se werknemersforumvergadering?

JA

☐

NEE

☐

- 38 Beoordeel die effektiwiteit van Ingenieursdienste en Utiliteite se werknemersforum na u mening op die onderstaande vierpuntskaal.

Baie effektief	Effektief	Bietjie effektief	Nie effektief
1	2	3	4

AFDELING C

Arbeidsverhoudinge-funksies van werkspanne

Die volgende bestuursfunksies is in die verlede slegs deur bestuurders verrig. By sommige ondernemings word hierdie funksies deur die werkspanlede self verrig. Dui op die gegewe vierpuntskaal aan hoe sterk u saamstem of verskil met elk van hierdie stellings. Merk u keuse met 'n (X.) (Slegs een kruisie per stelling.)

	Arbeidsverhoudinge-funksies van werkspanne	Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk
39	Werknemers in 'n werkspan moet self spanlede dissiplineer en hierdie funksie moet nie aan die toesighouer oorgelaat word nie.	1	2	3	4
40	Wanneer 'n onderneming personeel moet verminder, moet die werkspan self besluit watter werknemers se dienste beëindig moet word.	1	2	3	4
41	'n Werknemer moet in die teenwoordigheid van spanlede gedissiplineer word.	1	2	3	4
42	Werknemers (spanlede) moet self besluit watter werknemers aangestel moet word wanneer 'n vakature ontstaan en nie die toesighouer nie.	1	2	3	4
43	Spanlede moet self besluit watter persentasie salarisverhogings spanlede moet ontvang.	1	2	3	4
44	Werknemers se griewe sal beter en gouer opgelos word as die werkspan self die werknemer se grief hanteer in plaas daarvan dat bestuur of die toesighouer die grief hanteer.	1	2	3	4
45	Spanlede is beter daartoe in staat om self konflik in 'n werkgroep sonder die inmenging van die toesighouer of bestuur te hanteer.	1	2	3	4

AFDELING D

Werknemersdeelnamepraktyke

Dink aan u huidige pos/werk binne die onderneming waar u tans werk en dui op die vierpuntskaal aan hoe sterk u saamstem of verskil met die onderstaande stellings.

		Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk
46	Die werk wat ek doen beteken werklik iets vir hierdie onderneming.	1	2	3	4
47	My werk is van so 'n aard dat ek verskeie vaardighede benodig om my werk goed te kan doen.	1	2	3	4
48	Ek kan self besluit hoe ek my werk moet doen om die beste resultaat te behaal.	1	2	3	4
49	Ek kry genoeg terugvoer oor hoe goed ek my werk doen.	1	2	3	4
50	Ek verstaan wat die invloed van my werk op ander afdelings/klante van die onderneming is.	1	2	3	4
51	Ek voel dat ek opleiding nodig het om sinvolle voorstelle te kan maak.	1	2	3	4
52	Ek het duidelike oogmerke vir my werk en weet presies wat bestuur van my verwag.	1	2	3	4
53	Ek verkry of het in my werk genoegsame toegang tot die regte inligting oor werksprosesse, kwaliteit, kliënte-terugvoer, geleenthede en besigheidsresultate.	1	2	3	4
54	Ek het genoeg kennis van die werk wat ek doen, die besigheid as geheel en die totale werksisteem.	1	2	3	4
55	Ek het in my werk genoeg mag om op te tree en self besluite te neem oor al die aspekte van my werk.	1	2	3	4
56	Die vergoeding wat ek ontvang is gekoppel aan die besigheid se resultate, met ander woorde hoe beter die onderneming vaar, hoe beter is my vergoeding.	1	2	3	4
57	Ek verkry die nodige opleiding om my werk te doen.	1	2	3	4

		Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk
58	Ek het die vrymoedigheid om ten volle deel te neem deur my mening te lug sonder om bang te wees dat daar later teen my gediskrimineer gaan word omdat ek 'n spesifieke standpunt gelug het.	1	2	3	4
59	Bestuur en werknemers vertrou mekaar ten volle.	1	2	3	4
60	Bestuur neem besluite op hulle eie sonder om ondergeskiktes te raadpleeg voordat die besluite geneem word.	1	2	3	4
61	Ek het in my werk die geleentheid om saam met bestuur besluite te neem oor die aspekte wat my werk direk raak.	1	2	3	4
62	My deelname word voortdurend deur bestuur verkry.	1	2	3	4
63	Ek voel daartoe verbind om sodanig op te tree dat hierdie onderneming se oogmerke bereik word.	1	2	3	4
64	Alle spanlede weet presies wat ons klante van ons verwag.	1	2	3	4
65	Wanneer 'n klant 'n probleem het, werk hy/sy direk met die verantwoordelike spanlid om die probleem op te los.	1	2	3	4
66	Spanlede benut ons klante se terugvoer oor ons produkte of dienste om ons dienste verder te verbeter.	1	2	3	4
67	Almal word ingelig oor suksesse sodat die totale span daardeur kan leer.	1	2	3	4
68	Almal word ingelig oor mislukings/foute sodat die totale span daardeur kan leer.	1	2	3	4
69	Die lede van ons span het voldoende kennis en vaardighede om goed te presteer.	1	2	3	4
70	Die span skep 'n leeromgewing eerder as 'n omgewing van foute of straf.	1	2	3	4
71	Spanlede ontvang 'n balans van tegniese, gedragsopleiding en besigheidsopleiding.	1	2	3	4
72	Elke spanlid demonstreer al die nodige vaardighede en kennis wat nodig is om die werk te doen.	1	2	3	4
73	Die span se kwaliteit van werk is 100%.	1	2	3	4
74	Spanlede is op datum met nuwe toepaslike tegnologie	1	2	3	4
75	Bestuur glo dat ons as span die vermoë het om self ons werk te kontroleer.	1	2	3	4

		Stem sterk saam	Stem saam	Verskil	Verskil sterk
76	Almal in die span werk volgens 'n gemeenskaplike doel en deel gemeenskaplike doelwitte.	1	2	3	4
77	Die spanlede hanteer self swak presteerders binne die span effektief.	1	2	3	4
78	Spanlede ondersteun en help mekaar.	1	2	3	4
79	Alle spanlede neem deel aan groepbesprekings en vergaderings.	1	2	3	4
80	Ons spanlede kommunikeer gemaklik en openlik met mekaar.	1	2	3	4
81	Ons span het 'n duidelik visie ... ons weet presies wat ons moet bereik.	1	2	3	4
82	Ons span weet presies wat van ons verwag word ... wat die pligte en standarde van werk is.	1	2	3	4
83	Inligting word gereeld en konsekwent met alle spanlede gedeel.	1	2	3	4
84	Daar is gereelde forums/berade vir persoonlike interaksie (gesprekke) met alle spanlede.	1	2	3	4
85	Die span eis dat persone wat deur 'n besluit beïnvloed word, deelneem in die besluitneming.	1	2	3	4
86	Spanlede los konflik vinnig en effektief op.	1	2	3	4
87	Die span beplan vooruit en verhoed probleme effektief.	1	2	3	4
88	Die span identifiseer self die oorsake van probleme.	1	2	3	4
89	Die span los beide tegniese en menseprobleme suksesvol op.	1	2	3	4
90	Ons spanlede vertrou mekaar.	1	2	3	4
91	Die maatskappy gee om vir sy werknemers.	1	2	3	4
92	In ons span vind werwing/aanstellings plaas sonder dat diskriminasie teen enige taalgroep plaasvind.	1	2	3	4
93	Ons spanlede doen self ons eie werwing vir vakatures.	1	2	3	4
94	By my werk voel ek toegelaat om voorstelle te maak	1	2	3	4

- 95 Watter een van die onderstaande stellings beskryf u werksomgewing die beste?
(Merk asseblief net een stelling.)

- * Besluite word deur bestuur afgedwing.
OF
- * Bestuur of toesighouers konsulteer eers met ondergeskiktes voordat hulle besluite neem.
OF
- * Bestuur of toesighouers en onderskiktes neem gesamentlik besluite.
OF
- Ondergeskiktes het die mag om self besluite te neem.

BAIE DANKIE VIR U SAMEWERKING!!

BYLAE B

VRAELYSSTATISTIEK

VRAAG	N	MEDIAAN	STANDAARD- AFWYKING	MINIMUM	MAKSIMUM
01	298	2.687	0.895	1	5
02	292	1.068	0.266	1	3
03	264	3.007	1.020	1	6
04	301	3.933	2.629		12
05	6	1.500	0.547	1	2
06	297	1.447	1.067	1	4
08	300	10.446	4.622	1	17
09	300	4.616	1.559	1	7
10	299	3.528	1.531	1	7
11	299	19.652	8.761	1	33
12	4	1.250	0.500	1	2
13	300	1.666	0.472	1	2
14	91	7.505	7.280	1	47
15	301	3.548	0.740	1	4
16	298	1.755	0.776	1	4
17	299	1.742	0.632	1	4
18	300	1.623	0.680	1	4
19	297	1.973	0.757	1	4
20	297	2.666	0.748	1	4
21	298	2.996	0.763	1	4
22	301	2.880	0.819	1	4
23	301	2.548	0.784	1	4
24	296	2.783	0.798	1	4
25	296	1.777	0.692	1	4
26	298	2.204	0.800	1	4
27	296	2.956	0.654	1	4
28	299	1.986	0.718	1	4
29	296	2.672	0.817	1	4
30	297	2.063	0.662	1	4
31	296	1.790	0.738	1	4
32	298	1.869	0.624	1	4
33A	295	1.400	0.490	1	2
33B	297	1.471	0.500	1	2
33C	299	1.140	0.348	1	2
33D	299	1.668	0.471	1	2
33E	299	1.418	0.494	1	2
34A	297	1.801	0.555	1	4
34B	294	2.197	0.735	1	4
34C	289	1.899	0.606	1	4
34D	291	2.250	0.735	1	4
34E	289	2.103	0.738	1	4
34F	291	2.436	0.866	1	4
34G	289	2.370	0.715	1	4

VRAELYSSTATISTIEK (VERVOLG)

VRAAG	N	MEDIAAN	STANDAARD- AFWYKING	MINIMUM	MAKSIMUM
34H	294	1.761	0.564	1	4
34I	292	1.835	0.568	1	4
34J	292	1.917	0.490	1	3
34K	294	1.653	0.625	1	4
34L	292	1.979	0.614	1	4
35A	248	4.814	2.587	1	10
35A1	276	1.300	0.459	1	2
35B	248	3.935	2.425	1	10
35B1	275	1.389	0.488	1	2
35C	248	5.774	2.860	1	10
35C1	275	1.370	0.483	1	2
35D	248	5.971	2.685	1	10
35D1	277	1.353	0.479	1	2
35E	248	5.903	2.812	1	10
35E1	272	1.356	0.479	1	2
35F	248	5.645	2.811	1	10
35F1	275	1.465	0.506		2
35G	246	5.788	2.551	1	10
35G1	275	1.407	0.492	1	2
35H	248	5.737	3.001	1	10
35H1	276	1.210	0.408	1	2
35I	248	5.629	3.062	1	10
35I1	275	1.465	0.506	1	3
35J	248	5.782	3.190	1	10
35J1	275	1.378	0.485	1	2
36A	256	6.648	3.872	1	14
36B	258	5.542	3.844	1	13
36C	255	7.411	3.971	1	13
36D	256	5.562	3.170	1	13
36E	257	5.840	3.420	1	13
36F	257	7.813	3.652	1	13
36G	257	4.894	3.712	1	13
36H	255	9.776	3.401	1	13
36I	257	5.797	3.347	1	13
36J	256	7.105	2.959	1	13
36K	255	7.541	3.179	1	13
36L	256	8.468	3.263	1	13
36M	257	8.338	3.283	1	13
37	288	1.805	0.396	1	2
38	272	2.691	0.819	1	4
39	298	2.268	0.792	1	4
40	296	2.652	0.881	1	4
41	298	2.848	0.921	1	4
42	297	2.542	0.845	1	4
43	298	2.557	0.835	1	4
44	298	2.439	0.759	1	4

VRAELYSSTATISTIEK (VERVOLG)

VRAAG	N	MEDIAAN	STANDAARD- AFWYKING	MINIMUM	MAKSIMUM
45	297	2.451	0.724	1	4
46	298	1.436	0.589	1	4
47	296	1.648	0.677	1	4
48	298	1.714	0.668	1	4
49	296	2.604	0.868	1	4
50	296	1.645	0.593	1	4
51	296	2.195	0.760	1	4
52	298	1.922	0.732	1	4
53	298	2.261	0.798	1	4
54	298	2.043	0.702	1	4
55	297	2.255	0.831	1	4
56	296	2.824	0.861	1	4
57	297	2.037	0.679	1	4
58	295	2.318	0.888	1	4
59	295	2.749	0.811	1	4
60	297	2.262	0.761	1	4
61	295	2.559	0.757	1	4
62	294	2.493	0.746	1	4
63	295	1.823	0.624	1	4
64	296	2.108	0.777	1	4
65	296	2.314	0.806	1	4
66	294	2.210	0.703	1	4
67	297	2.343	0.732	1	4
68	296	2.168	0.735	1	4
69	297	1.996	0.690	1	4
70	296	2.175	0.686	1	4
71	296	2.344	0.666	1	4
72	295	2.206	0.623	1	4
73	297	2.441	0.719	1	4
74	297	2.602	0.742	1	4
75	297	2.097	0.678	1	4
76	297	2.269	0.643	1	4
77	296	2.479	0.683	1	4
78	293	2.177	0.679	1	4
79	294	2.282	0.699	1	4
80	296	2.243	0.704	1	4
81	291	2.130	0.692	1	4
82	297	1.986	0.667	1	4
83	295	2.396	0.734	1	4
84	297	2.430	0.727	1	4
85	297	2.215	0.712	1	4
86	294	2.370	0.646	1	4
87	294	2.265	0.616	1	4
88	295	2.071	0.626	1	4
89	290	2.365	0.642	1	4
90	293	2.344	0.745	1	4

VRAEYSTATISTIEK (VERVOLG)

VRAAG	N	MEDIAAN	STANDAARD- AFWYKING	MINIMUM	MAKSIMUM
91	290	2.627	0.831	1	4
92	295	2.315	0.836	1	4
93	293	2.986	0.740	1	4
94	297	2.080	0.757	1	4
95	297	2.101	1.018	1	4

ABSTRACT**EMPLOYEE PARTICIPATION IN PRACTISING LABOUR RELATIONS****INTRODUCTION**

Participation has become widely acclaimed as the desirable approach to managing a business in a highly competitive and industrialised/post-industrial economy. The philosophy suggests that improved levels of productivity will be achieved by involving employees in real decision-making, as all employees are more accountable for decisions made by them.

This is acknowledged as a particularly difficult philosophy to implement, primarily because it contradicts the traditional approach to management. It, therefore, follows that organisations wishing to adopt a philosophy of participation will be required to make a definite decision and commitment to a process which involves changing the current culture and structures in the organisation.

Participation can encompass various facets and could range from mere sharing of information and consultation to joint decision-making and shared ownership. Employee participation is actually intended to promote the extension of industrial democracy in the enterprise in the form of joint government by employees.

Participation as it is practised in Western Europe has, thus far, not been prevalent in South African industrial relations. Unions in South Africa have, in the past, concentrated and still concentrate mainly on the collective bargaining function, rather than on participative practices.

The concept of participation has received much attention in government, management and union circles in South Africa, of late.

This has led to the provision of workplace forums in terms of the Labour Relations Act of 1995. It would appear that, albeit in a limited way, the new government is intent on giving employees more say by introducing greater participation at the workplace in the hope of engendering greater co-operation, improved productivity and greater labour harmony.

OBJECTIVES OF THE STUDY

The primary objective of this study was to establish how employee participation could be promoted in order to ensure greater co-operation and greater labour harmony.

The secondary objectives of this study can be summarized as follows:

- * to explore certain theoretical perspectives and approaches to employee participation;
- * to examine the desirability of establishing self-regulating work teams as a form of participation and the group dynamics related hereto;
- * to examine the labour relations role of self-regulating work teams; and
- * to establish the role of communication.

METHODOLOGY

The researcher did a theoretical investigation on the subject which was followed by an empirical study at a major chemical industry in the Vaal Triangle area. Regarding the theoretical investigation emphasis was placed on the following aspects related to the objectives of the study :

- * The impact of the design of organisations on employee participation with specific reference to "Organisation theory". An integrated model which could be used to analyse organisations was created by the researcher.
- * The dynamics related to team work in organisations and self-regulated work teams.
- * The industrial relations role of self-regulated work teams in organisations.

Questionnaires, which made it possible to collect quantifiable data in a short time, were used for the empirical study. 72% of the questionnaires distributed to management and employees were completed and returned by the respondents. This response rate was regarded as highly successful by the researcher.

MAJOR FINDINGS

Some of the major findings of this study can be summarised as follows:

- * The majority of the 301 respondents were of the opinion that participation had a positive influence on labour relations. In this regard 95,3% of the respondents agreed that participation had a positive impact on labour harmony. 94,2% of the respondents also agreed that participation had a positive influence on the labour relations climate in the organisation. Other aspects of labour relations positively influenced by participation are as follows:
 - * absenteeism (74%), labour turnover (87,5%), disciplinary actions (71,1%), grievances (78,2%), strikes (53,3%), involvement of trade unions (58,8%), job security (93,9%), conflict (91,8%), communication (93,2%) and the relationship between management and trade unions (84,9%).

- * There are a number of advantages related to participation, a few examples are:
 - * The provision of information leads to mutual trust between management and employees.
 - * 91% of the respondents were of the opinion that employees who participate in decision-making are more flexible and are, thus, more willing to accept the changes initiated by management. The involvement of employees also leads to a workforce with an added interest in their work which, in turn, creates a motivated workforce.
 - * 77% of respondents agreed that turnover of personnel would be reduced by participative practices.

- * The majority of respondents (64,5%) disagreed with the statement that programmes, implemented by organisations to promote employee participation, would be more effective if employees were to be represented by trade unions. This is contrary to the findings of other researchers like Rosen (1994:134). 72% of the respondents also indicated that management did not just implement participative initiatives as an anti-trade union strategy. The respondents indicated that participation could be promoted by the following:
 - * 63,1% indicated that employers should be compelled by legislation to involve employees in certain decision-making.
 - * 77,6% of respondents felt that participation of employees would be positively promoted if management gave employees an undertaking of job security.
 - * 86,5% of respondents indicated that employees should receive additional remuneration for their proposals and 88,6% felt that direct means of participation were more effective than indirect means of participation.

- * The majority of the respondents (60%) were also of the opinion that management should not only involve employees by providing the correct information, but that employees be involved at the various levels of participation which also included self-management of employees. The different levels of employee participation were established during this research.
- * Three elements namely, mutually established trust, management's genuine interest in the welfare and happiness of all employees, and clear and comprehensible goals were identified as the most important elements that should be present in order to ensure the success of participation initiatives. Although 61,1% of respondents indicated that mutual trust does exist in the company where the study was undertaken, only 34,9% indicated that trust actually existed between management and employees.
- * Profit sharing schemes and participation through self-directed teams were regarded as the two most effective forms of participation by respondents.
- * Regarding the labour relations role of work teams, 60,4% of respondents felt that the team members of work teams should be responsible for disciplining team members themselves. The majority of respondents also indicated that grievances and conflict should be handled by team members themselves.

RECOMMENDATIONS

The following are some of the most important recommendations made by the researcher.

- * That the importance of participation be accepted by government, management and in union circles, and that an effort be made by all parties to ensure meaningful participation at all levels.
- * That real participation be practised, which meant that employers realised that participation did not mean co-opting employees to obtain some of the advantages of participation.
- * That organisations organise as much as possible of their activities around teams to achieve enhanced focus, task orientation, innovativeness and individual commitment. In order to achieve this objective, organisations should, as far as possible, be designed around teams.
- * That teams in organisations be designed as self-directed work teams in an evolutionary process by which employees, or teams of employees, are proactively trained to progressively accept increasingly higher levels of responsibilities.
- * That the right climate be established in organisations that would support effective team functioning.
- * That management provide self-directed work teams with absolute power to decide for themselves how the work should be executed and to ensure that the remuneration paid to employees is linked to the performance of the organisation.
- * That management take note of the need of teams to be responsible for disciplining team members and to restructure the disciplinary processes to empower teams in this regard.

CONCLUSION

The concept of participation is one of the most relevant contemporary industrial relations issues. It seems unlikely that, if the present trend continues, the absolute authority of management and its right to sole decision-making will, ever again, be unquestionably accepted.

BIBLIOGRAFIE

ACKOFF, R.L. 1994. The democratic corporation. New york : Oxford University Press.

ALLCORN, S. 1985. What makes groups tick? Pretoria : Centre for Scientific and Technical Information.

ANON. 1995. Employee participation and labour management cooperation in American workplaces. *Challenge*, 38(5):38-46, Sep. - Oct.

ANSTEY, M. 1990. Worker participation : concepts and issues. (*In* Anstey, M., ed. Worker participation. Cape Town : Juta. p.1-34.)

ANSTEY, M. 1995. Can South African industrial relations move beyond adversarialism? Some comparative perspectives on the prospects of workplace forums in South Africa. *South African Journal of Labour Relations*, 19(4):2-43, Summer.

ANSTEY, M 1990. Worker Participation: South African Options and Experiences. Proceedings of the 1989 Conference on Worker Participation. Cape Town : Juta.

ARGYRIS, C. 1972. The applicability of organizational sociology. London : Cambridge University Press.

BABBIE, E. 1990. Survey research methods. Belmont, Calif. : Wadsworth.

BADHAM, R & MATTHEWS, J. 1989. The new production systems debate. *Labour and Industry*, 2(2):194-246.

BAILEY, K.D. 1982. *Methods of social research*. New York : Free Press.

BALES, R.F. 1950. *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Massachusetts : Addison-Wesley.

BALSLEY, H.L. & CLOVER, V.T. 1988. *Research for business decisions: business research methods*. Ohio : Publishing Horizens.

BARKER, L.L., WAHLERS, K.J. & WATSON, K.W. 1995. *Groups in process: an introduction to small group communication*. Boston : Allyn and Bacon.

BARRA, R. 1989. *Putting quality circles to work*. New York : McGraw-Hill.

BARRIER, M. 1995. Beyond the suggestion box. *Nation's Business*, 83(7):34-37, Jul.

BASS, B. 1994. Transformational leadership critical for South Africa. *Human Resource Management*, 10(1):10-13, Feb.

BASS, B.M. 1960. *Leadership psychology and organizational behaviour*. New York : Harper & Row.

BATEMAN, T.S. & ZEITHAML, C.P. 1993. *Management : function and strategy*. Illinois : Irwin.

BATT, R. & APPELBAUM, E. 1995. Worker participation in diverse settings : Does the form affect the outcome and if so, who benefits. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3):353-378, Sep.

BEACH, D.S. 1975. *Personnel: the management of people at work*. New York : McGraw-Hill.

BECKHARD, R. & PRITCHARD, W. 1992. Changing the essence : the art of creating and leading fundamental change in organizations. San Francisco : Jossey-Bass.

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

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

BENNE, K.D. & SHEATS, P. 1994. Functional roles of group members. (*In* French, W.L., Bell, C.H.Jr. & Zawacki, R.A., eds. Organization Development and Transformation : managing effective change. Illinois : Irwin. p.425-431.)

BENNIS, W.G. 1966. The coming death of bureaucracy. *Think*, 32(6):30-35, Nov. - Dec.

BENSON, T.E. 1992. A braver new world? *Industry Week*, 48-54, Aug. 3.

BERKO, M.R., WOLVIN, A.D. & WOLVIN, D.R. 1977. Communication: a social and career focus. Boston : Houghton Mifflin.

BESTER, P.D. 1992. Die invloed van enkele aspekte van die makro-omgewing op die arbeidsklimaat : 'n gevallestudie. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - Hons. B.Com.)

BOASE, N., PENNINGTON, S. & WATSON, C. 1995. Human resources strategy : 1995 and beyond. Rivonia : SPA Consultants.

BOULDING, E. 1956. General systems theory : the skeleton of science. *Management Science*, 2:197-208, Apr.

BREDEMEIER, H.C. & STEPHENSON, R.M. 1962. The analysis of social systems. New York : Holt, Rinehart and Winston.

BROADWELL, M.M. 1995. Why command and control won't go away. *Training*, 32(9):62-68, Sep.

BURNS, T & STALKER, G.M. 1961. The management of innovation. London : Tavistock.

CALLAHAN, R.E., FLEENOR, C.P. & KNUDSON, H.R. 1986. Understanding organizational behaviour: a managerial viewpoint. Columbus, Ohio : Charles E. Merrill.

CARTWRIGHT, D. 1968. The nature of group cohesiveness. (*In Cartwright, D. & Zander, A., eds. Group dynamics : research and theory. New York : Harper & Row. p.91-109.*)

CERTO, S.C. 1994. Modern management : diversity, quality, ethics and the global environment. Boston : Allyn & Bacon.

CHARLTON, G.D. 1993. Leadership : the human race. Cape Town : Juta.

CHEADLE, H., LE ROUX, P.A.K., THOMPSON, C. & VAN NIEKERK, A. 1995. Current labour law 1995. Cape Town : Juta.

CHERNS, A. 1976. The principles of sociotechnical design. *Human Relations*, 29(3):153-162.

CHERNS, A. 1992. Principles of sociotechnical design revisited. (*In Glaser, R., ed. Classic readings in self-managing teamwork. King of Prussia, Pennsylvania : Organization Design and Development. p.59-67.*)

CHINOY, E. 1967. *Society : an introduction to society*. New York : Random House.

CLAUDE, S.G. 1972. *The history of management thought*. London : Prentice-Hall.

CLEGG, S.R. 1990. *Modern organizations : organization studies in the postmodern world*. London : Sage.

COETZEE, W.N. 1989. Die invloed van arbeidsverhoudinge op prestasieverbetering. *Organisasie en metodes*, 27(1):16, Mrt.

COMER, D.R. 1995. A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48(6):647-667, Jun.

COOK, A.S. 1995. Guidelines for employee participation committees. *Regulation*, 18(1):11-16.

COOKE, W.N. 1994. Employee participation programmes, group-based incentives and company performance : a union - non-union comparison. *Industrial and labor relations review*, 47(4):594-609, Jul.

CORDOWA, E. 1982. Worker participation in decisions within enterprises. *International Labour Review*, 121(2).

COSER, L. 1956. *The functions of social conflict*. New York : Free Press.

COSTANZA, A.J. 1989. Participatory action research : a view from the ACTWU. *American Behavioural Scientist*, 32(5):566-573, May - Jun.

COYE, R.W. & BELOHLAV, J.A. 1995. An exploratory analysis of employee participation. *Group & organization management*, 20(1):4-17, Mar.

CRANDALL, W.R. & PARNELL, J.A. 1994. On the relationship between propensity for participative management and intentions to leave : re-opening the case for participation. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 30(2):197-209, Jun.

CRONJE, G. J de J., HUGO, W.M.J., NEULAND, E.W. & VAN REENEN, M.J. 1994. Inleiding tot die Bestuurswese. Johannesburg : Southern.

CUMMINGS, T.G. 1981. Designing effective work groups. (In Nylstrom, P.C. & Starbuck, W.H., eds. Handbook of organizational design. Oxford : Oxford University Press. p.251.)

CUMMINGS, T.G. 1992. Self-regulating work groups : a socio-technical syntheses. (In Glaser, R., ed. Classic readings in self-managing teamwork. King of Prussia, Pennsylvania : Organization Design and Development. p.44-57.)

DANIEL, R. 1993. Managing diversity and the bottomline. *Human Resource Management*, 8(10):38-39, Yearbook.

DANIEL, R. 1994. Diversity : Its good for business. *Human Resource Management*, 10(4):14-19, May.

DE VILLIERS, D. 1984. Die kollektiewe bedingingsproses. Pretoria : Unisa.

DICK, B. 1983. Conflict resolution skills and techniques in management. *Journal of Management Development*, 2(3):92-154.

DU TOIT, M.A. 1990. The development of management thought. (*In* Kroon, J., ed. *General Management*. Pretoria : Haum. p.25-59.)

DUNCAN, W.J. 1994. Why some people loaf in groups while others loaf alone. *Academy of Management Executive*, 8(1):79-80, Feb.

DUNLOP, J.T. 1958. *Industrial Relations Systems*. London : Southern Illinois University Press.

EATON, A.E. 1994. The survival of employee participation programs in unionised settings. *Industrial and Labor Relations review*, 47(3):371-389, Apr.

ELBING, A.O. 1970. *Behavioural decisions in organizations*. Illinois : Scott, Foresman.

EMERY, F. 1995. Participative design : Effective flexible and successful, now. *Journal for quality and participation*, 18(1):6-9, Jan/Feb.

FARRELL, J.D. 1977. *Arbeidsbetrekkinge : Nuwe wetenskapaspekte van arbeidsbetrekkinge*. Pretoria : Unisa.

FAYOL, H. 1949. *General and Industrial Management*. London : Sir Isaac Pitman and Sons.

FELDMAN, D.C. 1996. The development and enforcement of group norms. (*In* Matteson, M.T. & Ivancevich, J.M., eds. *Management and Organizational Behaviour Classics*. Illinois : Irwin. p.288-298.)

FINNEMORE, M. & VAN DER MERWE, R. 1996. *Introduction to labour relations in South Africa*. Durban : Butterworth.

FISHER, B.A. 1980. Small group decision making. New York : McGraw-Hill.

FISHER, B.A. & ELLIS, D.G. 1990. Small group decision making : Communication and the group process. New York : McGraw-Hill.

FISHER, K. 1993. Leading self-directed work teams : a guide to developing new team leadership skills. New York : McGraw-Hill.

FORSYTH, D.R. 1990. Group Dynamics. California : Brooks/Cole.

GAMSON, W.A. 1968. Power and Discontent. Illinois : Dorsey Press.

GLASER, R. 1992. Facilitating self managing teams. (*In* Glaser, R., ed. Classic readings in self-managing teamwork. King of Prussia, Pennsylvania : Organization Design and Development, Inc. p.332-352.)

GIBLIN, E.J., LEDERER, J.L. & MURPHY, B. 1995. When employees own the company. *Across the board*, 32(9):42-46, Oct.

GOFFMAN, E. 1961. Encounters. New York : Bobbs-Merrill.

GORDON, J.R. 1993. A diagnostic approach to organizational behaviour. Boston : Allyn & Bacon.

GOUWS, P.A. 1984. Die eerstevlak toesighouer se posisie en rol ten opsigte van arbeidsverhoudinge in die vervaardigingsbedryf. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Phil.)

HACKMAN, J. & OLDHAM, G. 1980. Work redesign. Massachusetts : Addison-Wesley.

HACKMAN, J.R. 1995. The design of work teams. (*In Staw, B.M., ed. Psychological dimensions of organizational behaviour. London : Prentice-Hall. p.399-420.*)

HARPER, B.H. & HARPER, A.H. 1991. Succeeding as a self directed work team. New York : M.W. Corporation.

HICKS, H.G. & GULLETT, C.R. 1975. Organizations : theory and behaviour. New York : McGraw-Hill.

HICKS, R.F. & BONE, D. 1990. Self-managing teams. California : Crisp Publications.

HOLLAND, N.A. 1995. Participative management. *Journal for quality and participation*, 18(5):58-62, Sep.

HOMANS, G.C. 1950. The human groups. New York : Harcourt Brace.

IVANCEVICH, J.M. & MATTESON, M.T. 1993. Organizational behaviour and management. Illinois : Irwin.

IVANCEVICH, J.M. & MATTESON, M.T. 1996. Organizational behaviour and management. Illinois : Irwin.

JAMES, D. & HORWITZ, F.M. 1992. Actual and preferred worker participation : a study of the propensity of managers and workers to participate. *South African journal of labour relations*, 16(2):3-31, Jun.

JANIS, I.L. 1983. Groupthink. Boston : Houghton Mifflin.

JEWELL, L.N. & REITZ, H.J. 1981. Group effectiveness in organizations. Illinois : Scott Foresman.

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

JORDAAN, M. 1994. Die bepaling van die gereedheidsvlak van 'n nuwsgewende nutsonderneming vir die implementering van selfgerigte spanne. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Verhandeling - M.A.)

JOUBERT, D.J. & STEYN, A.F. 1980. Groepsdinamika : 'n Inleiding tot die studie van klein groepe. Stellenbosch : Universiteit - Uitgewers en Boekhandelaars.

KAHN, R.L. ed. 1964. Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity. New York : Wiley.

KAPPELMAN, L.A. & PRYBUTOK, V.R. 1995. A small amount of empowerment pays off big in a regional bank. *National productivity review*, 14(4):39-43, Autumn.

KAST, F.E. & ROSENWEIG, J. 1985. Organization and management. New York : McGraw-Hill.

KATZ, D. & KAHN, R. 1978. The social psychology of organizations. New York : John Wiley.

KATZ, D. & KAHN, R.L. 1966. The social psychology of organizations. New York : John Wiley.

KATZ, H.C. & KOCHAN, T.A. 1992. An introduction to collective bargaining and industrial relations. New York : McGraw-Hill.

KINLAW, D.C. 1995. The practice of empowerment : making the most of human competence. Hampshire : Gower.

KOCHAN, T.A. 1980. Collective bargaining and industrial relations. Illinois : Irwin.

KOOPMAN, A. 1991. Transcultural management? How to unlock global resources. Cambridge : Blackwell.

KOTTER, J.P. 1992. How to transform your company: Three views on executive leadership. *Word executive's digest*. 9, May.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 1995. Organizational behaviour. Illinois : Irwin.

LAWLER, E.E. 1986. High involvement management. San Francisco : Jossey-Bass.

LAWLER, E.E. 1992. The ultimate advantage : creating the high involvement organization. San Francisco : Jossey-Bass.

LEDFORD, G.E., LAWLER, E.E. & MOHRMAN, S.A. 1988. The quality circle and its variations. (*In* Campbell, J.P. & Campbell, R.J., eds. *Productivity in organizations : New perspectives from industrial and organizational psychology*. San Francisco : Jossey-Bass. p.262-289.)

LEDFORD, G.E. & LAWLER, E. 1994. Research on employee participation : Beating a dead horse? *Academy of management review*, 19(4):633-636, Oct.

LEVINE, D.I. & TYSON, L.D. 1990. Participation, productivity and the firm's environment. (*In* Blinder, A.S., ed. *Paying for productivity*. Washington, D.C. : Brookings Institution. p.183-243.)

LIKERT, R. 1961. *New patterns of management*. New York : McGraw-Hill.

LUTHANS, F. 1992. *Organizational behaviour*. New York : McGraw-Hill.

MANZ, C.C. & NECK, C.P. 1995. Teamthink : beyond the groupthink syndrome in self-managing work teams. *Journal of managerial psychology*, 10(1):7-15.

MARANTO, C.L. 1994. Employee participation : an evaluation of labor policy alternatives. *Contemporary economic policy*, 12(4):57-66.

MARCH, J.G. & SIMON, H.A. 1966. *Organizations*. New York : Wiley.

MARGERISON, C.J. 1979. What do we mean by industrial relations? A behavioural science approach. *British journal of industrial relations*, 3(2).

MARSHALL, A. 1995. Words to the wise : Watch your language. *Hotel & motel management*, 210(13):11, Jul. 24.

MASLOW, A.H. 1996. A theory of human motivation. (*In* Matteson, M.T & Ivancevich, J.M., eds. *Management and organizational behaviour classics*. Illinois : Irwin. p.341-361.)

MAYO, E. 1945. *The social problems of an industrial civilisation*. New York : Carnegie.

MAZNEVSKI, M.L. 1994. Understanding our differences : performance in decision-making groups with diverse members. *Human relations*, 47(5):531-552, May.

McCOLLOM, M. 1995. Group formation : Boundaries, leadership and culture. (In Gillette, J. & McCollom, M. eds. *Groups in context : a new perspective on group dynamics*. Lanham : University Press of America. p.34-48.)

McDAVID, J.W. & HARARI, M. 1968. *Social psychology : Individuals, groups, societies*. New York : Harper & Row.

McGREGOR, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill.

McLAGAN, P. & NEL, C. 1995. *The age of participation*. Randburg : Knowledge Resources.

MIKALACHKI, A. 1994. Creating a winning team. *Business quarterly*, 58(4):14-22, Summer.

MILLS, D.Q. 1995. The new management system. *European management journal*, 13(3):251-256, Sep.

MILES, R.E. 1975. *Theories of management : Implications for organizational behaviour and development*. New York : McGraw-Hill.

MINER, J.B. 1992. *Industrial organizational psychology*. New York : McGraw-Hill.

MINTZBERG, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York : Harper & Row.

MOOLMAN, L. 1996. Die rol van arbeidsverhoudinge in veranderingsbestuur, regstellende optrede en diversiteit. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.)

MUCHINSKY, P.M. 1993. Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology. California : Brooks/Cole.

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

MULLINS, L.J. 1996. Management and organizational behaviour. London : Pitman.

NADLER, D.A. & TUSHMAN, M.L. 1992. How to transform your company : three views on executive leadership. *Word executive's digest* :8-9, May.

NARAYANAN, V.K. & NATH, R. 1993. Organization theory: a strategic approach. Illinois : Irwin.

NECK, C.P. & MANZ, C.C. 1994. From groupthink to teamthink : Toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams. *Human relations*, 47(8):929-952, Aug.

NECK, C.P. & MOORHEAD, G. 1995. Groupthink remodeled : the importance of leadership, time pressure and methodical decision-making procedure. *Human Relations*, 48(5):537-557, May.

NOLAN, R.L., POLLOCK, A.J. & WARE, J.P. 1990. Creating the 21st century organization. (In Bellingham, R., Cohen, B., Edwards, M.R. & Allen, J. eds. The corporate culture sourcebook. Massachusetts : Human Resource Development Press. p.66-73.)

OLMSTED, M.S. & HARE, A. 1978. The small group. New York : McGraw-Hill.

PASMORE, W.A. & MLOT, S. 1994. Developing self-managing work teams : an approach to successful integration. *Compensation and benefits review*, 26(4):15-23, Jul./Aug.

PAULSEN, K. 1994. Total employee involvement - why are you waiting. *Industrial engineering*, 26(2):16-18, Feb.

PERROW, C. 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 32(2):194-208, Apr.

PETERS, T. 1987. Thriving on chaos. New York : Harper & Row.

PFEFFER, J. 1978. Organizational design. Illinois : AHM Publishing.

PICARD, C.L., & HANS, D. & LYRA, M. 1980. Team discipline: the supervisor as a coach. *Supervisory management*, 25(11):39, Nov.

PLUG, B. 1994. Don't ignore employees. *Computing Canada*, 20(7):25, Mar. 30.

PONS, A. 1993. Industrial relations handbook : a practical guide on effective industrial relations policies, procedures and practices for South African managers. Cape Town : Juta.

POPENOE, D. 1983. Sociology. London : Prentice-Hall.

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS. Statistiese Konsultasiediens. 1991. Praktiese statistiek vir die geesteswetenskappe. Potchefstroom : PU vir CHO.

PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R. & TURNER, C. 1969. The context of organization structures. *Administrative science quarterly*, 14(1):91-114, Mar.

RAUBENHEIMER, I. VAN W. 1990. Outonomous work groups : a review of the literature. Johannesburg : Chamber of Mines Research Organization.

RAY, D & BRONSTEIN, H. 1995. Teaming up : making the transition to a self directed, team based organization. New York : McGraw-Hill.

REDEMEIER, H.C. & STEPHENSON, R.M. 1962. The analisys of social systems. New York : Holt, Rinehart & Winston.

ROBBINS, S.P. 1990. Organization theory : structure, design and applications. London : Prentice Hall.

ROBBINS, S.P. 1994. Essentials of organizational behaviour. London : Prentice Hall.

ROBBINS, S.P. 1996. Organizational behaviour. London : Prentice Hall.

ROETHLISBERGER, F.J. & DICKSON, W.J. 1939. Management and the worker : an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. London : Oxford University Press.

ROODE, C.D. 1974. Inleiding tot die sosiologie. Kaapstad : Balkema.

ROSE, A.M. & ROSE, C.B. 1969. Sociology : the study of human relations. New York : Alfred A. Knopp.

ROSEN, S. 1994. Invited reaction : the necessary ingredient for authentic participation in the planning process for training is a labor union. *Human resource development quarterly*, 5(2):131-140, Summer.

ROSMARIN, K. 1992. Workforce diversity : a pioneering challenge. *People dynamics*, 11(2):33-37, Nov./Dec.

ROTHWELL, W.J. & KAYANAS, H.C. 1994. Planning and managing human resources : Strategic planning for personnel management. Massachusetts : HRD Press.

ROTHWELL, W.J., SULLIVAN, R. & McLEAN, G. 1995. Introduction to practicing organization development. (*In* Rothwell, W.T., Sullivan, R. & McLean, G. eds. *Practicing organization development : A guide for consultants*. Amsterdam : Pfeiffer & Company. p.3-45.)

RUE, L.W. & BYARS, L.L. 1986. Management theory and application. Illinois : Irwin.

RYAN, K.D. & OESTREICH, D.K. 1991. Driving fear out of the workplace. San Francisco : Jossey-Bass.

SA

kyk

SUID-AFRIKA

SALAMON, M. 1987. Industrial relations : theory and practice. New York : Prentice-Hall.

SANDELANDS, E. 1994. Managing without supervisors. *Management decision*, 32(5):50-51.

SCHEIN, E.H. 1980. Organizational psychology. London : Prentice-Hall.

SCHEIN, E.H. 1985. Organizational culture and leadership : a dynamic view. San Francisco : Jossey-Bass.

SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G. & OSBORN, R.N. 1991. Managing organizational behaviour. New York : Wiley.

SCHLENKER, B.R. & WEIGOLD, M.F. 1992. Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual review of psychology*, 43:133-168.

SCHOEMAN, J.D. 1982. Kwantifiseerbare indikators van arbeidsverhoudinge: griewe, dissiplinêre-, afwesigheids- en arbeidsomsetinsidente. Port Elizabeth : UPE : Ongepubliseerde verhandeling - M.Com.)

SCHUTTE, P. 1992. Perspectives on participative management processes : research findings of an in-depth survey within leading South African companies. Potchefstroom : PU vir CHO, Post Graduate School for Management.

SCHUTTE, P.C. & PIETERSE, D.J.C. 1989. Challenges facing IR practitioner in South Africa of the future. *South African journal of labour relations*, 13(3):45-56, Sep.

SEKELY, P. 1994. Labor backs worker employer teams. *Chicago Sunday Times* : 27, Feb. 24.

SENGE, P.M., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R.B. & SMITH, B.J. 1995. The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization. London : Nicholas Brealey.

SHANI, A.B. & LAU, J.B. 1996. Behaviour in organizations : an experiential approach. Illinois : Irwin.

SHAW, M.E. 1981. Group Dynamics : the psychology of small group behaviour. New York : McGraw-Hill.

SLABBERT, J.A. 1987. Vakbondwese en arbeidsverhoudinge. Pretoria : Digma.

SLABBERT, J.A. & MATTHEWS, P.J. 1990. The field of study of industrial relations. (*In* Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., eds. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma. p.1-1 - 1-24.)

SMITH, D. 1995. Whirlpool's new human resources model : tapping the power of employee decision making. *Employment relations today*, 22(1):41-46, Spring.

SPECHLER, J.W. 1993. Managing quality in America's most admired Companies. San Francisco : Berrett Koehler.

STATISTIESE KONSULTASIEDIENS

kyk

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS
Statistiese Konsultasiediens

ST. LAWRENCE, D. & STINNETT, B. 1994. Powerful planning with simple techniques. *Quality progress*, 27(7):57-64, Jul.

STEYN, A.F. & VAN RENSBURG, H.C.J. 1985. Sosiologie. Kaapstad : Academica.

STONER, J.A. & WANKEL, C. 1986. Management. London : Prentice-Hall.

SUID-AFRIKA. 1995. Wet op Arbeidsverhoudinge, Nommer 66 van 1995 : (Proklamasie no. R.1877, 1995) *Staatskoerant*, 366:257, Des. 13. (Regulasiekoerant no. 16861.)

SUMMERS, C. 1985. Workplace forums from a comparative perspective. *Industrial law journal*, 16(4):806-813.

SUSMAN, G.I. 1976. Outonomy at work : a socio-technical analysis of participative management. New York : Praeger.

SWANSON, R. & MARQUARD, C. 1974. On communication, listening, reading, speaking and writing. Beverly Hills : Benyinger, Bruce and Glencoe.

TAYLOR, F.W. 1911. The principles of scientific management. New York : Harper & Brothers.

TORRES, C. & SPIEGEL, J. 1990. Self-directed work teams : a primer. Amsterdam : Pfeiffer & Company.

TRIST, E.L. & BAMFORTH, K.W. 1992. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. (*In* Glaser, R., ed. Classic readings in self managing team work. Pennsylvania : Organization Design and Development, Inc. p.2-42.)

TUSTIN, C.M. 1992. A framework for the practice, teaching and research of industrial relations. *South African journal of labour relations*, 16(4):13-31, Dec.

VAN AKEN, E.M., MONETTA, D.J. & SINK, D.S. 1994. Affinity groups : the missing link in employee involvement. *Organizational dynamics*, 22(4):38-54, Spring.

VAN DEN BERG, J.H. 1977. Die ontplooiing van die sosialiseringsproses binne enkele subsisteme van die samelewing. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Phil.)

VAN DER MERWE, L. 1991. Leadership as learning. *IPM journal*, 6(5):13-18, Mar.

VAN UYTRECHT, P. 1995. Conflict, power, labour relations and labour law. *Industrial law journal*, 16(1):29-40.

VAN WYK, C. de W. 1987. Onbillike arbeidspraktyk. Potchefstroom : PU vir CHO.

VAN WYK, C. de W. 1990. Die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Com.)

VASILASH, G.S. & BERGSTROM, R.Y. 1995. The five hottest manufacturers in Silicon Valley : Nummy - focusing on the individual. *Production*, 107(5):64-65, May.

VEIGA, J.F. 1991. The frequency of self limiting behaviour in groups : a measure and an exploration. *Human Relations*, 44(8):887-895.

VELDSMAN, T.H. 1992. Making employee involvement work within your organization. (Paper presented at seminar entitled Employee involvement in South Africa - managing the creative tension between visions and realities on 19 and 20 Feb. 1992. Johannesburg. Organised by Centre for Individual and Organizational Effectiveness, CTU : Maccauvlei.)

VELDSMAN, T.H. 1995. The philosophy behind self-managing work teams. *Suid Afrikaanse tydskrif in bedryfsleiding*, 26(4):152-160.

VELDSMAN, T.H. 1996. Establishment of a team based organization built around self-managing work teams. Johannesburg : Ernst & Young.

VELDSMAN, T.H. 1996a. Mondelinge mededeling aan outeur. Johannesburg. (Kassetopname in besit van outeur.)

VELDSMAN, T.H. & HARILALL, R. 1996. Employee involvement report : Benchmarking study of employee involvement efforts by South African organizations. Johannesburg : Ernst & Young.

VENTER, J.J. 1966. 'n Prinsipiële beskouing oor die sosiologie van organisasies met besondere verwysing na die bedryf. Bloemfontein : UOVS. (Proefskrif - D.Phil.)

VOGT, J.F. & MURRELL, K.L. 1990 Empowerment in organizations : how to spark exceptional performance. California : Pfeiffer & Company.

VOLSCHENK, D. 1996. Redesigning the company toward self regulation : practical design principles. (*In Voigt, S., ed. Empowering and rewarding flexible work teams : referaat gelewer by Karos Indaba Hotel, Fourways Johannesburg, gereël deur IBC Conferences op 15-16 Jan. 1996. p.1-11.*)

VON HOLDT, K. 1995. Workplace forums : can they tame management? *South African labour bulletin*, 19(1):31-34, Mar.

VROOM, V.H. & JAGO, A.G. 1988. The new leadership : managing participation in organizations. London : Prentice-Hall.

WAGNER, J.A. & HOLLENBECK, J.R. 1995. Management of organizational behaviour. London : Prentice-Hall.

WALL, S.J. & WALL, S.R. 1995. The new strategists : creating leaders at all levels. New York : Free Press.

WEBER, M. 1947. The theory of social and economic organization. New York : Oxford University Press.

WEITZMAN, M.L. & KRUSE, D. 1990. Profit sharing and productivity. (*In* Blinder, A.S., ed. Paying for productivity. Washington, D.C. : Brookings Institution. p.95-140.)

WELLINS, R.S., BYHAM, W.C. & WILSON, J.M. 1991. Empowered teams : creating self-directed work groups that improve quality productivity and participation. San Francisco : Jossey-Bass.

WHEELAN, S.A. 1994. Group processes : A development perspective. Boston : Allyn & Bacon.

WILLIAMS, R. & GUEST, D. 1977. Psychology research and industrial relations : a brief review. *The journal of industrial relations*, 19(3).