

DIE ROL VAN KLEINGROEPAKTIVITEITE IN ARBEIDSVERHOUDINGE

MARIUS BARNARD, Hons B Com

Verhandeling voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die
graad

MAGISTER COMMERCII

in die

Departement Bedryfsosiologie

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR
ONDERWYS

Studieleier : Prof J E Coetzee

Potchefstroom

November 1993

DANKBETUIGING

Navorsing is die resultaat van die hulp en medewerking van andere. Net so is die voltooiing van hierdie studie moontlik gemaak deur die samewerking, hulp en ondersteuning van verskeie individue en instansies. Die volgende wil ek graag uitsonder en bedank vir hulle bydrae:

- Prof J.E. Coetsee wat as studieleier opgetree het, vir sy leiding, aanmoediging, hulp en vertrouwe wat hy deurgans in die voltooiing van die studie gestel het.
- Die Departement Bedryfsosiologie aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys se personeel vir hulle belangstelling en aanmoediging.
- Verskeie ondernemings vir die verskaffing van inligting vir hierdie navorsing.
- Mev E. van der Walt van die Ferdinand Postma biblioteek vir die versorging van die bibliografie.
- My ouers, mnr en mev H Barnard wat deur hulle belangstelling oor die jare heen, my voortdurend aangemoedig het.
- My vrou, Ina, vir begrip, geduld, hulp, aanmoediging en liefde wat sonder voorbehoud deur haar betoon is.

BOWENAL, DANK EN EER AAN GOD VIR SY GROOT GENADE.

Die Skrywer

November 1993.

INHOUDSOPGAWE

	INHOUD	BLADSY
HOOFSTUK 1		
INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING		
1.1	INLEIDING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	4
1.3	DOEL VAN DIE ONDERSOEK	6
1.4	METODE VAN ONDERSOEK	6
1.5	OPERASIONALISERING VAN SLEUTELKONSEPTE	7
1.5.1	GROEPSDINAMIKA	7
1.5.2	GROEP	7
1.5.3	GEHALTEKRING AS KLEINGROEP	8
1.5.4	ARBEIDSVERHOUDINGE	9
1.5.5	MOTIVERING	10
1.5.6	PRODUKTIWITEIT	10
HOOFSTUK 2		
'N ONTLEDING VAN KLEINGROEPDINAMIKA		
2.1	INLEIDING	12
2.2	DIE VORMING VAN GROEPE	13

2.2.1	FAKTORE WAT TOT GROEPVORMING BYDRA	14
2.2.2	REDES WAAROM PERSONE BY GROEPE AANSLUIT	15
2.2.3	STADIA VAN GROEPSONTWIKKELING	17
2.2.4	FUNKSIES BINNE 'N GROEP	20
2.3.	GROEPSPRESTASIE	23
2.3.1	GROEPSNORME	24
2.3.2	GROEPSKOHESIE	25
2.3.3	MOTIVERING	27
2.3.4	KOMMUNIKASIE IN GROEPE	34
2.3.5	LEIERSKAP	35
2.3.6	GROEPSGROOTTE	37
2.4	GROEPE IN ONDERNEMINGS	38
2.4.1	FORMELE GROEPE	38
2.4.2	INFORMELE GROEPE	39
2.5	SAMEVATTING	40

HOOFSTUK 3

DIE AARD EN OMVANG VAN KLEINGROEPAKTIVITEITE IN DIE ONDERNEMING

3.1	INLEIDING	43
3.2	HISTORIESE OORSIG VAN KLEINGROEPE	44
3.2.1	ONTSTAAN VAN KLEINGROEPE IN JAPAN	44

3.2.2	ONTWIKKELING VAN KLEINGROEPE IN DIE RES VAN DIE WêRELD	46
3.2.3	ONTWIKKELING VAN KLEINGROEPE IN SUID-AFRIKA	47
3.3	BEGINSELS VAN KLEINGROEPE	48
3.4	TOEPASSINGSMOONTLIKHEDE VAN KLEINGROEPE	52
3.4.1	GROEPVOORSTELLEPROGRAM	52
3.4.2	SPEZIALE PROJEKTE	53
3.4.3	OORGANGSMIDDEL	53
3.5	KLEINGROEPE IN DIE ONDERNEMING	54
3.5.1	TAAKGROEPE EN KOMITEES	54
3.5.2	PROJEKSPANNE	59
3.5.3	DRIETALTEGNIËK	66
3.5.4	GROEN-AREAS	69
3.5.5	BLOU-AREAS	71
3.5.6	GEHALTEKRINGE	72
3.6	BETEKENIS VAN KLEINGROEPE VIR DIE ONDERNEMING	75
3.7	SAMEVATTING	76

HOOFSTUK 4

DIE STRUKTUUR EN FUNKSIONERING VAN KLEINGROEPE

4.1	INLEIDING	78
4.2	STRUKTUUR VAN KLEINGROEPE	79

4.2.1	BESTUUR	80
4.2.2	STUURKOMITEE	82
4.2.3	FASILITEERDER	83
4.2.4	GROEOPLEIER	85
4.2.5	GROEOPLEDE	87
4.3	FUNKSIONERING VAN KLEINGROEPE	88
4.3.1	PROBLEEMOPLOSSINGSPROSES	89
4.3.2	PROBLEEMOPLOSSINGSTEGNIEKE	93
4.5	SAMEVATTING	102
HOOFSTUK 5		
SAMEVATTENDE SLOTPERSPEKTIEF		
5.1	INLEIDEND	105
5.2	DIE ROL VAN KLEINGROEPE	106
5.3	BELANGRIKHEID VIR ARBEIDSVERHOUDINGE	110
5.4	'N SLOTPERSPEKTIEF	114
ABSTRACT		117
BIBLIOGRAFIE		120

LYS VAN TABELLE EN FIGURE

TABELLE

BLADSY

TABEL 1 : PROBLEEMOPLOSSINGSPROSES	93
TABEL 2 : INLIGTINGSKAART	97

FIGURE

FIGUUR 1 : MOTIVERINGSKRINGLOOP	28
FIGUUR 2 : MASLOW SE HIERARGIE	29
FIGUUR 3 : SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE DRIETAL	67
FIGUUR 4 : STRUKTUUR VAN KLEINGROEPE	80
FIGUUR 5 : VORME VAN DEELNEMENDE BESTUUR	115

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Oorlewing vir ondernemings in die hedendaags kompeterende wêreld word al hoe moeiliker. Faktore soos onvoldoende werkgeleenthede, geen ekonomiese groei, hoë inflasiekoers en 'n lae lewenstandaard lei daartoe dat daar dringend gekyk moet word na oplossings. Om dië probleme effektief te kan hanteer word daar algemeen meer klem gelê op produktiwiteitsverbetering in Suid-Afrika.

Produktiwiteit behels nie net die beste gebruikmaking van alle produksiefaktore wat gekombineer word om 'n produk of diens te lewer nie, maar ook dat dit die hele produksieproses deurdring van die begin af tot by die verkoop van die produk of diens aan die einde (Jacobs, et al, 1989:5). Hoër produktiwiteit beteken dat òf meer met dieselfde besteding aan hulpbronne geproduseer word, òf dat dieselfde hoeveelheid met 'n kleiner inset of insetkoste in terme van grond, materiaal, masjienure of arbeid geproduseer word (Kroon, 1986:256).

Die belangrikste aspek van produktiwiteit lê in die invloed wat dit uitoefen op die probleem van hoeveel van die regte gehalte binne 'n gegewe tydperk geproduseer kan word met die beskikbare produksiefaktore. 'n Land kan oor die langtermyn nie meer verbruik as wat hy in die vorm van goedere en dienste produseer nie. Produktiwiteitsgroei is gevolglik absoluut noodsaaklik vir 'n land ten einde die lewenstandaard van sy bevolking te verhoog.

Daar is baie ondernemings in Suid-Afrika wat net so produktief is soos hulle eweknieë in die res van die wêreld. Die belangrikste rede vir hierdie prestasie is dat daardie ondernemings belê het in die ontwikkeling van bestuursvaardighede. Daar is gevind dat ondernemings met goed opgeleide bestuurders baie van die produktiwiteitstruikelblokke wat ander as verskonings gebruik waarom hulle nie goed presteer nie, effektief kan oorkom (Jacobs, et al., 1989:133).

Daar is tans 'n toenemende produktiwiteitsbewustheid in Suid-Afrika. Faktore wat aanleiding daartoe gee is die volgende:

- Die ekonomiese druk van die resessie na 1984 het daartoe aanleiding gegee dat bestuurders alternatiewe weë en middele gesoek het om ekonomies te oorleef,

en hulle het gevind dat verhoogde produktiwiteit so 'n middel is.

- Ten tweede het die toename in vakbondaktiwiteite en die gevolglike styging in arbeidskoste veroorsaak dat baie ondernemings aandag aan produktiwiteit gegee het om te voorkom dat hulle vasgevang raak in 'n situasie van koste-eskalering / prysverlaging.
- Ten derde het die voortdurende produktiwiteitsbevorderings- aktiwiteite van ondernemings soos die Nasionale Produktiwiteits Instituut (NPI), 'n positiewe uitwerking op produktiwiteitsbewustheid onder sakelui gehad (Jacobs, et al., 1989:133).

Kleingroepaktiwiteite soos gehaltekringe ("Quality Circles") is 'n groepsgeoriënteerde benadering om gehalte en produktiwiteit binne 'n onderneming te verhoog (Hill, 1986:29; Mourey en Mansfield, 1984:87). Alhoewel die benadering die betrokkenheid vanaf die laagste produksievlak tot topbestuur vereis, lê die toepassingsveld van die benadering by die produksievlakwerker.

Kleingroepaktiwiteite as metode om produktiwiteit te verhoog, verseker dat werkers hul inisiatief en kennis van die werksituasie op verskillende vlakke kan gebruik om 'n bydrae tot die beter funksionering van die maatskappy as geheel te lewer. Mense wat by kleingroepe betrokke is, werk nie net bloot nie, hulle neem in 'n span deel. Blair (1989:29) sê die volgende: "If we South Africans are going to solve our many and complicated problems, we can only succeed by doing it together. There are no shortcuts or easy remedies. Quality Circles is only one way of getting us started in learning how to work together in solving common problems for the common good".

Kleingroepaktiwiteite is 'n gestruktureerde metode wat die groter wordende onafhanklikheid van die werknemer as oogmerk het. Die feit dat die werknemer self betrokke is by die identifisering, analisering en uiteindelijke regstelling van 'n bepaalde probleem, laat hom toe om, met verloop van tyd, in 'n groter mate beheer oor sy eie werksomgewing oor te neem. Namate die kleingroep meer gesofistikeerd raak in die oplossing van probleme, kan dit gebeur dat die klem stadig begin wegswaai vanaf probleme na groeigeleenthede (McMullen en Gailey, 1984:55).

Verder kan gesonde arbeidsverhoudinge ook gesien word as 'n baie belangrike voorvereiste vir verhoogde produktiwiteit en daarom moet alles moontlik gedoen word om 'n aanvaarbare klimaat vir arbeidsverhoudinge te verseker (Jacobs, et al., 1989:172). Coetzee (1989:16) sê dat goeie arbeidsverhoudinge 'n positiewe uitwerking op die prestasieverbetering van ondernemings het. Ten einde arbeidsverhoudinge doeltreffend te bestuur, moet besluitnemers verseker dat hulle oor genoeg inligting ten opsigte van arbeidsverhoudingeprosesse en -tendense beskik. Gesonde arbeidsverhoudinge sal moeilik gehandhaaf kan word as bestuurders nie toesien dat

toepaslike inligting benut word om effektiewe arbeidsverhoudingebeleid en -prosedures daar te stel nie (Ehlers, 1991:10).

Die arbeidsklimaat word ten nouste met die produktiwiteit van 'n onderneming geassosieer, en dit is belangrik dat die deelnemende partye hiervan kennis neem. Verskille spruit dikwels voort uit 'n gebrekkige besef aan albei kante van die belangrikheid van produktiwiteit en van hulle rol in die verhoging van produktiwiteit. In die dag-tot-dag wisselwerking is die rol van die bestuur en vakbondverteenvoerders belangrik ten einde te verseker dat hoër produktiwiteit en produkgehalte en verhoogde gehalte van werkslewe teweeggebring word. Op hierdie vlak speel kommunikasie, motivering en kleingroepe 'n baie belangrike rol (Jacobs, et al., 1989:173).

Uit die voorgaande blyk dit dat die regte arbeidsklimaat ontwikkel moet word om produktiewe onderhandelings te verseker wanneer lone bespreek word. Dit kan bereik word indien werkgewer- en vakbondfederasies van tyd tot tyd vergader om onder andere die produktiwiteitsaangeleenthede wat by arbeidsverhoudinge betrokke is, te bespreek. Hierdie besprekings moet handel oor die belangrike nasionale bydrae wat deur doeltreffende arbeidsverhoudinge gelewer kan word, 'n bespreking wat eenvoudig nie om die onderhandelingsstafel kan plaasvind nie. By hierdie besprekings kan die negatiewe impak van werkgewer- en vakbondfilosofieë op produktiwiteit bespreek word sonder dat enigiemand bedreig hoef te voel. Dit is onvermydelik dat konflik en verskille in die arbeidsverhoudingsfeer sal ontstaan, maar 'n groot deel van die aggressie sal verdwyn indien goeie langtermyn doelwitte deel word van die onderhandelingsproses.

Dit is noodsaaklik dat interne probleemoplossingsmeganismes wat outomaties in werking tree wanneer konflik ontstaan, in alle arbeidsverhoudinge-omgewings gevestig word. Dit vereis 'n stelsel waar partye wat by konflik betrokke is, kan vergader om die probleem te ontleed, die oorsake te bepaal en oplossings te soek. In so 'n omgewing wat op die oplossing van probleme gerig is, is dit noodsaaklik dat bestuurders en vakbondverteenvoerders geïntegreerde doelwitte sal daarstel, konsensus sal bereik aangaande 'n voldoende aantal aangeleenthede, en prosedures daarstel wat probleme vinnig sal ontdek en dit deur besprekings en onderhandelings sal oplos, eerder as om dekrete uit te reik en ultimatum te stel. Wanneer albei partye besef dat produktiwiteitsverbetering as grondslag dien vir die skep van rykdom en dat rykdom deur die eienaars van die kapitaal, die klante en die werkers gedeel moet word, volg dit dat baie van die probleme wat in die verlede ontstaan het, uit die weg geruim kan word. Wanneer die oorkoepelende doelwitte van die skep en die verdeling van rykdom die uitgangspunt in 'n vakbond-maatskappy-erkenningsooreenkoms is, sal nywerheidsverhoudinge 'n positiewe eerder as 'n negatiewe uitwerking op produktiwiteit hê (Mali, 1978:24-43; Jacobs, et al., 1989:174).

1.2 PROBLEEMSTELLING

In 'n vinnig veranderende Suid-Afrika met 'n aantal stremende invloede, is die uitdaging vir produktiwiteitsverbetering soveel groter. Indien bestuur in klein en groot ondernemings nie deur doelgerigte bestuur, gesonde arbeidsverhoudinge bedryf en verbeter nie, sal volgehoue lae produktiwiteit rampspoedige gevolge vir die Suid-Afrikaanse ekonomie en ander afhanklike stelsels inhou (Ehlers, 1991:10).

Dit is vir enige onderneming onmoontlik om hoër produktiwiteit te behaal sonder gemotiveerde werkers (Hauck, 1984:52). Die Komitee vir Ekonomiese Aangeleenthede se verslag in 1989 beklemtoon dat motivering belangrik is (Jacobs, et al., 1989:180). Van Jaarsveld (1993:3) sê dat werknemers in Suid-Afrika nie gemotiveerd is nie en mense se gesindheid en waardes is nie vir mededinging en hoë produktiwiteit bevorderlik nie.

Werklike motivering spruit uit 'n situasie waar 'n persoon dit geniet om 'n taak produktief uit te voer. Die eindresultaat van 'n motiveringskema moet wees dat die werker dit geniet om goed te presteer in die werk wat van hom vereis word. Om dit te doen, moet dit vir werkers nodig, moontlik en die moeite werd gemaak word om hul produktiwiteit te verbeter. Dit kan nodig gemaak word deur lone nie te indekseer nie, deur konsultasie, opleiding en ontwikkeling, en verder die moeite werd gemaak word deur hulle toe te laat om die voordele te deel (Hauck, 1984:52-57; Belcher, 1987:85-110).

'n Deelnemende bestuurstyl is 'n baie belangrike motiveerder en kleingroepe is deel hiervan (Jacobs, et al., 1989:183). Blair (1989:29) sê "Participation increases employee commitment to corporate goals, it improves labour relations provided the unions are involved from the beginning, it solves problems and effects cost savings, it improves quality of work and worklife by giving employees an awareness of the need for productivity improvements, and, above all, it enhances employee self-esteem and dignity through its people building properties."

Kleingroepe verseker dat werkers hul inisiatief en kennis van die werksituasie op verskillende vlakke kan gebruik om 'n bydrae tot die beter funksionering van die maatskappy as geheel te lewer. Mense wat by kleingroepe betrokke is, werk nie net bloot nie, hulle neem in 'n span deel. Die basiese doel daarvan is om erkenning aan mense te gee en hulle te ontwikkel. Besparings is byna sonder uitsondering die gevolg, en dit moet as 'n bonus beskou word. (Jacobs, et al., 1989:185).

Die navorser is van mening dat een van die doeltreffende wyses van deelnemende bestuur, die stelsel van **kleingroepe** is. Bendix en Bocker (1982:11) beweer die volgende: "The Quality Circle concept appears to be feasible as a managerial tool to improve productivity, motivation, communication and cost structures."

Indien arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika verbeter wil word, sal bestuurders indringend aandag moet skenk aan die bevordering van deelnemende aktiwiteit en die volgende beginsels vir samewerking en konflikvoorkoming:

- Gesonde arbeidsverhoudinge word bepaal deur voldoende en effektiewe gehaltekommunikasie. Bestuurders behoort dus opregte pogings aan te wend om werklike begrip vir die dieperliggende sowel as voor-die-hand-liggende behoeftes van hul vennote in arbeidsverhoudinge te verkry. Dis noodsaaklik om inligting wat begrip vir die ware behoeftes van partye kan bevorder wedersyds uit te ruil.
- Deelnemende bestuurstyle beteken nie dat bestuurders deur middel van 'n komiteestelsel 'n onderneming bestuur nie. Dit beteken eerder dat werknemers geraadpleeg word, en sodoende betrek word by die besluitnemingsproses. Die besluitnemer het dus meer inligting tot sy beskikking om 'n doeltreffende besluit te kan neem. Indien hierdie styl nie aangewend word nie, gaan potensiële inligting verlore wat die gehalte van besluite benadeel. 'n Eenvoudige voorbeeld hiervan is waar werknemers gevra word om 'n bydrae te lewer aangaande die uitleg van 'n nuwe aanleg in 'n fabriek. Alle betrokkes se insette kom sodoende op die tafel en word geken in 'n finale besluit.
- Produktiwiteitsverhoging kan nie in isolasie hanteer word nie, omdat dit onder meer verband hou met die billike en regverdige toepassing van mannekragbeleid en -prosedures (byvoorbeeld indiensneming, opleiding en vergoeding), arbeidsverhoudingebeleid en -prosedures (byvoorbeeld griewe-, dissiplinêre prosedures, kommunikasie en kollektiewe bedinging). Bestuur moet dus die leiding neem en toesien dat 'n bestuursfilosofie en -beleid, spesifiek ten opsigte van produktiwiteitsverbetering, geformuleer word. Hierna moet bestuurders hul verantwoordelikheid nakom deur die korrekte toepassing van beleid, ooreenkomste, dissiplinêre- en grieweprosedures te verseker.
- Behoeftes van partye het soms baie in gemeen, maar negatiewe houdings en standpunte, waaraan hardnekkig vasgeklou en gebou word, verhinder dat partye werklike voordeel uit samewerking kan put. So kan die winsgewende voortbestaan van 'n onderneming 'n belangrike gemeenskaplike doelwit van bestuur en werknemers wees. Wanneer partye ooreenkom op 'n aanvanklike gemeenskaplike doelwit, baan dit die weg vir 'n konsensusbenadering by die hantering van verdere probleme. Bestuur behoort deurlopend te soek na geleenthede om gemeenskaplike doelwitte te vestig en te benut (Ehlers, 1991:10).

Hoewel daar gevind is dat motiveringskemas baie doeltreffend is, blyk dit moeilik te wees om werkers te motiveer, tensy die hele produksiestelsel behoorlik georganiseer

is. Indien daar gereeld knelpunte is, byvoorbeeld waar sekere onderdele nie beskikbaar is wanneer dit nodig is nie, is dit baie moeilik om werkers te motiveer. Mense raak uiters gefrustreerd indien faktore buite hul beheer tot werkstopsetting en ledigheid lei. Dit is verkeerd om te verwag dat 'n betaalskema, erkenningsprogramme, deelnemende bestuurstelsels en voorsittertoekenningskemas, die hele motiveringsprobleem sal oplos. Alle motiveringskemas sal doeltreffend werk slegs in ondernemings wat goed bestuur word en wat duidelike en deeglike evaluerings-, terugvoer- en erkenningsstelsels het asook sorgvuldig ontwerpte en geïmplementeerde produksie-, bemarkings-, administrasie- en finansiële stelsels (Jacobs, et al., 1989:183).

1.3 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

Hierdie ondersoek is in hoofsaak 'n teoretiese ontleding van kleingroepaktiwiteite en die doel van hierdie ondersoek kan soos volg gestel word:

- Om enkele aspekte rondom groepsdinamika te ontleed.
- Om te wys op die rol van kleingroepaktiwiteite in die onderneming.
- Om aan te toon dat die effektiewe funksionering van kleingroepaktiwiteite tot produktiwiteitsverhoging kan lei.
- Om die rol van kleingroepaktiwiteite in gesonde werkgewer/werknemer verhoudinge te beklemtoon.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK

Om enigsins by die gestelde doelstellings uit te kom is besluit om te volstaan by 'n teoretiese ontleding van die aspekte hier ter sprake. Die beskrywende tipe navorsing en historiese prosedure word gevolg om bestaande bronne en beskikbare inligting krities te ontleed en te verklaar. Die navorser se eie ervaring en kennis in hierdie verband sal by die kritiese beoordeling neerslag vind. Om sekere teoretiese komponente te verifieer is 'n aantal ongestruktureerde onderhoude by ondernemings gevoer, ook om die probleem van bronne te ondervang. Dit dien hier vermeld te word dat die navorser self as programleier leiding moes neem by die ontwikkeling en in werking stel van opleidingsmateriaal in die Weermag. Die resultaat van hierdie werk vind in hoofstukke 3 en 4 neerslag.

1.5 OPERASIONALISERING VAN ENKELE SLEUTELKONSEPTE

By die aanvang van hierdie studie mag konsepte soos produktiwiteit, motivering, arbeidsverhoudinge en kleingroep ietwat verwarrend wees, maar by verdere ontleding volg die onderlinge verband logies. Om groter duidelikheid te verkry aangaande hierdie konsepte, is dit vooraf nodig om dit in konteks te verklaar.

Dit is belangrik om daarop te let dat kleingroepe sinoniem gesien moet word met begrippe soos kwaliteitskringe (quality circles), produktiwiteits- en gehaltekringe en produktiwiteitskringe, aangesien die kernelemente van die kleingroep as basis dien vir die verskillende konsepte soos vermeld.

Ander begrippe wat in die studie gebruik word sal in die konteks waarin dit voorkom, verklaar word.

1.5.1 Groepsdinamika

"Adjustive changes in the group structure produced by changes in any part of the group. The study of group dynamics is concerned with learning the nature of groups, how they develop, and their effect on individual members, other groups, and larger institutions." (Kelly, 1980:310).

"Dit is die sosiaal-wetenskaplike studie en kennis van die wyses waarop mense hulle in kleingroepe teenoor mekaar gedra" (Steyn, 1988:12).

Samevattend kan groepsdinamika omskryf word as die studie van die ontwikkeling en die werking van groepe, asook die invloed wat groepe het op individue binne die groep sowel as met ander groepe.

1.5.2 Groep

'n Groep word beskou as twee of meer persone wat in wisselwerking met mekaar tree en 'n wedersydse invloed op mekaar uitoefen (Kroon, 1986:351). Verder ontwikkel daar tussen hierdie persone, in 'n gegewe konteks, 'n normatief-gereguleerde, onderskeidbare interaksiepatroon, sodat hierdie persone daarvan bewus is dat hulle 'n onderskeibare eenheid vorm waarin die bereiking van sekere gemeenskaplike doelstellings verband met individuele motiverings en behoeftes hou (Steyn en Uys, 1988:25).

"A group consists of two or more people who bear an explicit psychological relationship to one another." (Kelly, 1980:282).

" `n Maatskaplike groep is `n pluraliteit van mense wat `n onderskeibare interaksiepatroon handhaaf." (Joubert, 1965:17).

`n Groep word ook omskryf as `n versameling van 5 tot 20 persone wat gereeld op `n geordende en georganiseerde basis met mekaar verkeer en wel op so `n wyse dat elke persoon die ander beïnvloed en deur die ander beïnvloed word (Ingle, 1984:3).

"A group is a set of people interacting more or less as a unit according to shared expectations about each other's behavior." (Wallace en Wallace, 1985:141).

Taylor (1970:3) definieer `n groep soos volg: "A group is a unit that consists of two or more persons who interact or communicate, who have orientations towards one another and towards one or more symbolic objects, and who possess an awareness of a "we" or membership.

Samevattend kan dus gesê word dat `n groep omskryf kan word as twee of meer persone wat in interaksie met mekaar, binne `n sekere situasie verkeer, ten einde `n bepaalde doelwit/te na te streef.

1.5.3 Gehaltekring as kleingroep

Barton (1984:108) omskryf kleingroepe soos volg: "Quality Circles involve groups of four to ten employees, usually from the same department, meeting once a week for an hour, to discuss and solve work problems. These people are volunteers and undergo training to equip them to do this task. The aim is to encourage teamwork and employee motivation, increase productivity and quality, build an attitude of problem prevention, improve communications and encourage supervisory development"

Hutchins (1981:28) definieer `n kleingroepaktiwiteit waar `n klein groepie werkers (tussen drie en twaalf maar gewoonlik agt) wat dieselfde tipe werk verrig en wat op `n vrywillige basis een uur elke week in werkstyd vergader onder leiding van `n voorman of toesighouer om probleme te identifiseer, oorsake te analiseer en oplossings aan bestuur voor te lê, en waar moontlik die oplossings self te implementeer.

Ishikawa (1981:101) stel `n kleingroepaktiwiteit voor as bestaande uit `n klein groepie werknemers wat op `n vrywillige basis kwaliteitskontrole-aktiwiteite uitoefen. Hulle vereenselwig hulself nie net met kwaliteitsverbetering nie, maar ook met verhoogde produktiwiteit en kostebesnoeiing.

Jacobs (1985:22) definieer gehaltekringe as 'n groep werknemers (3-10) wat gewoonlik uit 'n toesighouer en sy ondergeskiktes bestaan. Hierdie groep hou gereeld op 'n vrywillige basis vergadering met ondersteuning van hulle bestuur. Nadat opleiding in basiese statistiese beheermaatreëls en probleemoplossingstegnieke ontvang is, word gemeenskaplike probleme in hulle werksomgewing geïdentifiseer, ontleed en moontlike oplossings word ontwikkel wat dan in prioriteitsvolgorde aan bestuur voorgelê word ten einde die mees aanvaarbare oplossing te implimenter. Sodoende word hulle werksomgewing tot voordeel van die groep, omgewing en die onderneming verbeter.

Samevattend kan dus gesê word dat gehaltekringe omskryf word as 'n klein groepie werknemers (3 tot 10), vanuit dieselfde werkarea, wat op 'n vrywillige grondslag gereeld vergader om probleme in werksverband binne hulle gebied te identifiseer, te ontleed en op te los. Hulle maak dan, gegrond op hulle bevindings, aanbevelings aan bestuur. Sodoende word hulle werksomgewing tot voordeel van die groep, omgewing en die onderneming verbeter.

1.5.4 Arbeidsverhoudinge

Arbeidsverhoudinge is 'n toegepaste oorkoepelende begrip en dui op die toegepaste en praktiese betrekkinge tussen werknemerondernemings of -groepe en werkgewerondernemings of -groepe - dit hou dus verband met die hele bedryfstak (Rädel en Reynders, 1982:377).

Arbeidsverhoudinge word omskryf as die studie van bestuur-arbeidsverhoudinge, van wisselwerking en konflik tussen bestuur en arbeid, van die aard en ontwikkeling van arbeidsondernemings, van die vakbondstelsel, van die tegnieke en grondliggende beginsels van kollektiewe bedinging, van metodes van griefoplossing, arbitrasie en oplossing van verskille en arbeidswetgewing (Kroon, 1986:402).

Arbeidsverhoudinge word ook omskryf as alle aspekte rakende die betrekkinge tussen 'n werkgewer of 'n groep werkgewers en sy/hulle werknemers of werknemervereniging(s) wat voortspruit uit die voorwaardes verbonde aan die dienskontrak tussen die partye, veral ten opsigte van die vergoeding en ander voordele wat die werknemers ontvang en die omstandighede waaronder gewerk moet word, asook die voorkoming en beslegting van geskille tussen werkgewers en werknemers, die toepassing van arbeidswetgewing, en die bestuur van die sake van vakunies, werkgewersverenigings en nywerheidsrade (Marx en Van Aswegen, 1983:336).

Samevattend kan gesê word dat arbeidsverhoudinge behels die daarstelling, ontwikkeling en handhawing van 'n aanvaarbare, wedersyds voordelige

interaksiestelsel tussen eienaarskap (bestuur) aan die een kant en arbeid (werkers) aan die ander kant, onder beskerming van die staat.

1.5.5 Motivering

"Motivation reflects a person's desire to fulfill certain needs. Since the nature and strength of people's specific needs are highly individualized, we are obviously not going to find any universal guidelines or methods for motivating people. The complexities of motivation notwithstanding, there has been some progress in understanding". (Dessler, 1976:206)

Volgens Barnard (1989:1) sentreer motivering grootliks om die idee van handeling. 'n Mens se handeling dra egter die stempel van doelgerigtheid, rigting en volharding.

Vroom (Barnard, 1989:91) meen motivering is 'n funksie van ervaring, versterking en verwagtings.

"Motivation can be defined as a force that energizes, directs and sustains an individual to perform goal-directed actions" (Randolph en Blackburn, 1989:167).

Daar kan dus afgelei word, dat motivering 'n proses is wat gerig is op die handeling van die mens. Hierdie handeling van die mens moet verbeter of versterk word. Indien dit plaasvind is daar sprake van motivering.

1.5.6 Produktiwiteit

Beach (1980:444) se beskrywing van produktiwiteit is naamlik dat dit die uitset gedeel deur die inset is, of anders gestel, die verhouding tussen uitset en die inset. Die probleem met hierdie definisie is dat dit nie presies sê wat produktiwiteit is nie, maar eerder hoe dit gemeet word (Klatt, et al., 1985:4).

"Productivity is generally defined as a ratio of a measure of output to a measure of some or all of the resources used to produce this output." (Toward, 1992:17).

Goodwin (1983:35) is van mening dat produktiwiteit 'n woord is wat eintlik nie 'n betekenis het nie, behalwe as dit as 'n basis van vergelyking dien. Om te sê 'n bepaalde aktiwiteit is produktief beteken niks. Die aktiwiteit kan slegs meer of minder produktief wees in een periode in vergelyking met 'n ander periode. Op hierdie wyse word die verandering of die verskil in produktiwiteit gemeet teen 'n bepaalde norm of standaard. Goodwin beskou produktiwiteit dus as 'n maatstaf wat die doelmatigheid

in verhouding tot die prestasie van 'n voorafgaande periode uitdruk.

Produktiwiteit word omskryf as die verhouding tussen goedere en dienste gelewer in die landseksonomie, in die nywerheid of in 'n individuele onderneming aan die een kant, en die hulpbronne wat gebruik word om dit te lewer aan die ander kant, ten einde 'n aanduiding te gee van die produksiedoeltreffendheid waarmee arbeid, kapitaal, materiaal en ander insette gekombineer word en gebruik word om goedere en dienste van 'n spesifieke gehalte te lewer ter bevrediging van die kliënt se behoeftes (Jacobs, et al., 1989:8).

Samevattend beskou die navorser produktiwiteit as 'n maatstaf of 'n indikator wat die mate van doelmatigheid en benutting van ekonomiese resultate aandui en wat gemeet kan word aan die uitset/inset verhouding.

HOOFSTUK 2

'N ONTLEDING VAN KLEINGROEPDINAMIKA

2.1 INLEIDING

Die mens is 'n groepsweise wat verskeie van sy aktiwiteite, insluitende die uitvoering van sy dagtaak, in groepverband uitvoer. Die mens is van nature geneig tot groeppvorming en geen persoon kan voortbestaan sonder die teenwoordigheid van ander nie. Die mens as sosiale wese dwing hom om ander mense op te soek om aan hierdie behoefte te voldoen. Ridgeway (1983:12) sê in hierdie verband: "But they carry with them those habits of using groups to help them deal with their lives. Groups are the most powerful tool the individual has for managing the physical and emotional uncertainties of adult life."

In die werksituasie gebeur presies dieselfde. Die mens werk meestal in groepe, of kom ten minste in werkverband met ander mense in aanraking en die mens moet gedurig in die uitvoering van sy werk met ander mense kommunikeer. Mense het mekaar nodig omdat die doelstellings wat hulle nastreef, met weinig uitsonderings, van so 'n aard is dat hulle dit nie sonder die medewerking van ander kan realiseer nie. Dit is vir mense natuurlik - 'n deel van hul maatskaplikheid - en 'n alledaagse verskynsel om saam, in groepskonteks aan doelgerigte aktiwiteite deel te neem (Steyn en Uys, 1988:3).

Groepsdinamika is 'n alledaagse verskynsel in die moderne samelewing, elke individu is deel van 'n groep naamlik die gesin, familie en gemeenskap. Mense het mekaar nodig om doelstellings wat hulle nastreef, te bereik. Schultz (1960:2) stel dit soos volg: "people need people". Cartwright en Zander (1968:16) beskryf groepsdinamika as: " 'n veld van ondersoek met die doel om kennis op te doen aangaande die aard van groepe, die wette van ontwikkeling en die interverwantskap met individue, ander groepe en groter instansies."

Groepsdinamika is dus die studie van die druk of invloed wat die groep op die individu òf die individu op die groep uitoefen. Dit is teenwoordig op alle vlakke van die samelewing en die mens is byna elke oomblik van die lewe betrokke by groepsdinamika. Groepsdinamika is 'n kernaspek van natuurlike en maatskaplike ordelikeheid.

In hierdie hoofstuk sal daar dus gekyk word na enkele aspekte rondom die konsep kleingroepdinamika en wat die uiteindelijke invloed daarvan op die verbetering van arbeidsverhoudinge is.

2.2 DIE VORMING VAN GROEPE

Enige groep in die samelewing het op 'n sekere tydstip onder bepaalde omstandighede sy ontstaan gehad. Die wyses waarop groepe ontstaan verskil van groep tot groep. Dit is moontlik om drie verskillende omstandighede te identifiseer waaronder groepe gevorm word:

- 'n Groep kan doelbewus geskep word deur een of meer persone om 'n sekere doelwit te bereik.
- 'n Groep kan spontaan gevorm word deur persone wat daarin gaan deelneem.
- 'n Versameling individue kan 'n groep vorm omdat hulle op 'n homogene wyse deur ander behandel word (Cartwright en Zander, 1968:47).

Groepe word onder die volgende hoofde verdeel:

- Doelbewuste vorming
- Spontane vorming
- Eksterne vorming van groepe.

Doelbewuste vorming

Die basiese vereistes vir die doelbewuste vorming van 'n groep is dat twee of meer persone besef dat die enigste manier waarop hul doel bereik kan word, is om 'n groep te vorm. Die algemeenste redes waarom groepe doelbewus gevorm word is naamlik:

- Werkgroepe

Die doel is om 'n sekere taak meer effektief uit te voer deur die samevoeging en koördinering van die gedrag en bronne van 'n verskeidenheid individue.

- Probleemoplossingsgroepe

Die fundamentele doel is hier om deur navorsing en komitees 'n sekere probleem die hoof te bied.

- Sosiale aksiegroepe

Dit is waar individue in die konteks van groepe poog om die verloop van sake

ten opsigte van 'n bepaalde aspek in die samelewing te beïnvloed gepaardgaande met die wete dat 'n individu nie veel kan verrig nie.

- **Remediërende groepe**

'n Groep word gestig om ander groepe se aktiwiteite te koördineer en bronne tussen hulle te versprei.

- **Wetgewende groepe**

Hier word direk aandag gegee aan die daarstelling van reëls en regulasies om die wet en orde en ook die sedes in 'n samelewing te bewaar.

- **Kliënte groepe**

Die groepe probeer om die lede op 'n sekere manier te "verbeter" (Cartwright en Zander, 1968:47-54).

Spontane vorming

Daar is 'n groot aantal groepe wat ontstaan omdat mense verwag dat hul bevrediging sal kry as gevolg van hul assosiasie met ander. Hier kan veral gekyk word na vriendeklubs en informele groepe binne 'n formele onderneming. Die vorming van so 'n groep word gebaseer op vrywillige interpersoonlike keuses.

Eksterne vorming van groepe

Sommige groepe ontstaan omdat 'n sekere versameling mense op 'n homogene wyse hanteer word deur andere. Daar is baie verskillende groepe waarin persone gekategoriseer kan word, byvoorbeeld op grond van velkleur, geslag, beroep en geletterdheid. (Cartwright en Zander, 1968:54).

2.2.1 Faktore wat tot groepsvorming bydra

Daar word binne die groepkonteks in twee fundamentele behoeftes van die individue voorsien, naamlik die van intimiteit/emosionele warmte en die van bereiking van doelstellings wat slegs deur koöperasie met ander gerealiseer kan word, waarna onderskeidelik as die intimiteitsbehoefte in die sosiale integrasiebehoefte verwys word.

Wat hierdie twee behoeftes betref wys Shaver en Buhrmeister (Steyn en Uys, 1988:5) daarop dat indien 'n persoon van interne emosionele bindings gedepriveer word, hy 'n gevoel van emosionele isolasie kan ervaar, wat daartoe kan lei dat hy desperaat, paniekerig, hulpeloos, bang, sonder hoop, verwerp en kwesbaar voel.

Indien 'n persoon van sosiale integrasie byvoorbeeld, kameraadskap, gemeenskaplike belange, georganiseerde aktiwiteite, betekenisvolle rolle gedepriveer word, kan hy 'n gevoel van sosiale isolasie ervaar. Dit kan daartoe lei dat hy verveeld, gealiëneerd, ongemaklik, doelloos en ongeduldig voel en nie in staat is om te konsentreer nie.

Shaver en Buhrmeister (Steyn en Uys 1988:6) maak 'n meer gedetailleerde ontleding van die verskillende aspekte van emosionele en sosiale integrasie:

Emosionele integrasie:

- Affeksie en warmte.
- Onvoorwaardelike positiewe toegeneentheid.
- Geleentheid vir selfontboeseming en emosionele ekspressie.
- Gebrek aan verdediging en gebrek aan beheptheid met sosiale vertoning.
- Gee en ontvang van koestering.
- Sekuriteit en emosionele ondersteuning.

Sosiale integrasie:

- Genotvolle aktiwiteite en projekte wat verveling teenwerk.
- Sosiale identiteit en selfdefinisie.
- Benodiging van 'n persoon se vaardighede.
- Sosiale vergelyking en informasie.
- Geleentheid vir die verkryging van mag en invloed.
- Agting op grond van bydra tot groepsdoel.
- Ondersteuning vir een se waardes en gelowe (Steyn en Uys 1988:6).

2.2.2 Redes waarom persone by groepe aansluit

Daar is verskeie redes wat daartoe lei dat mense by groepe aansluit:

- Persone wat dieselfde oor 'n spesifieke probleem voel, maak gebruik van groepe om die probleem op te los (Phillips en Erickson, 1970:10). 'n Groep bied dus sekuriteit aan 'n individu asook ondersteuning. 'n Persoon voel dat hy nie alleen staan as hy by 'n groep aansluit nie.
- Groepe is 'n bron van status en selfesteem. Individue ervaar hierdie erkenning

positief. Dink byvoorbeeld aan lede van eenhede in die weermag (Rothmann, 1989:13).

- Interaksie en affiliasie. Groepe bevredig 'n persoon se behoefte aan vriendskap en sosiale verhoudinge. Interaksie tussen twee persone is noodsaaklik om enige verandering in hul gedrag teenoor mekaar teweeg te bring. Dit is slegs deur interaksie wat interafhanklikheid tussen persone kan ontstaan (Ridgeway, 1983:43). Interaksie sluit kommunikasie ook in.
- Deelname aan 'n groep gee die individu die geleentheid om dinge te bereik wat hy nie op eie houtjie kan bereik nie. Die mag wat 'n groep aan 'n individu bied, word nie slegs gebruik om eise te stel nie, maar ook om as beskermingsmaatreël te dien.
- Die belangrikste rede waarom groepe saamkom, is vir die bereiking van 'n bepaalde doel. Doelbereiking verwys na die uitruil van kennis en vaardighede deur groeplede om sodoende die kwaliteit van doelbereiking te verhoog (Rothmann, 1989:13).

Verdere faktore wat mense by groepe laat aansluit:

- Die groep kan aan lede informasie aangaande hulself verstrek, wat lede in staat kan stel om die kompleksiteit en dubbelsinnigheid van hul ervaringsveld te hanteer.
- Die groep kan sekere aspekte van die werklikheid wat vir die individu relevant is, help beheer.
- Die groep kan angstigheid van lede verminder. As mense angstig, eensaam of onseker van hulself voel, die blote teenwoordigheid van ander mense funksioneel in die hantering van hierdie gevoelens is.
- Die groep kan beskerming aan die individue teenoor ander groepe en teenoor groter maatskaplike omgewings verleen.
- Die groep kan as middel dien tot die bevrediging van "buitegroepbehoefte" (Steyn en Uys, 1988:7-8).

Werther, et al. (1986:152) sê dat mense behoort aan groepe vir verskeie redes naamlik: "The value of belonging to a group, of remaining in it, and of participating in its activities is closely related to the benefits members feel they receive from the group. People are attracted to groups that offer prestige, cooperation, friendly interaction and success. People also like groups that are relative small. Fear sometimes

draws people to groups. In return for the benefits, members are expected to conform to group norms and values." Bogenoemde definisie dus op die voordeel wat groeppvorming vir die mens inhou.

2.2.3 Stadia in groepsontwikkeling

Alle groepe is unieke, dinamiese, komplekse en immer veranderende sisteme. Hulle gaan egter almal deur dieselfde stadia van groei en ontwikkeling; van 'n samevoeging van verskillende individue tot 'n doeltreffend funksionerende span (Zulch, 1986:4-5).

Daar is vier basiese stadia in groeipontwikkeling te wete:

- Oriëntering
- Ontevredenheid
- Besluitneming
- Produksie

Hierdie stadia suggereer waarneembare veranderings in die ontwikkeling van groepe. Alhoewel hierdie stadium afsonderlik behandel word, is dit belangrik om te onthou dat daar aansienlike oorvleueling tussen die stadiums bestaan. Daar kan trouens elemente van die meeste ontwikkelingsstadia in elke stadium gevind word (Zulch, 1986:4-5).

2.2.3.1 Stadium 1 : Oriëntering (Lae ontwikkelingsstadium)

In hierdie stadium sentreer die groep se handeling en denke rondom die volgende:

- Hulle is redelik gretig.
- Hulle koester redelik positiewe verwagtings oor die uitslag van die opdrag.
- Hulle toon 'n mate van angs en bekommernis oor waaroor hulle daar is, wat hulle sal vind, wat die voorgehoue doel van die groep vir hulle sal beteken, wat hulle gaan doen en laastens waar hulle gaan inpas.
- Hulle is onseker oor die ander lede van die groep en vrae ontstaan soos wie hulle is en watter tipe mense hulle is, ontstaan.
- Hulle is afhanklik van gesag.

Die werk wat in hierdie stadium gedoen word, word gekenmerk deur:

- Lae tot gemiddelde taakvolvoering;
- Besteding van baie energie om doelwitte en take te definieer, hoe om dit te benader en welke vaardighede nodig is.

Die tydsverloop van hierdie stadium wissel van 5% tot 60% van die bestaan van die groep. Hoe ingewikkelder die doelwitte en take van 'n groep is, hoe langer sal hierdie stadium duur (Zulch, 1986:14; Ridgeway, 1983:119).

2.2.3.2 Stadium 2 : Ontevredenheid (Lae tot gemiddelde ontwikkelingstadium)

Dit is normaal dat groepe vind dat daar 'n redelike groot verskil bestaan tussen hulle aanvanklike verwagtings en die werklikheid van die situasie soos wat hulle dit gaandeweg ervaar. Dit bring mee dat hulle moraal negatief beïnvloed word. Die groep se handeling en denke sentreer nou rondom die volgende:

- Hulle raak ontevrede met hulle afhanklikheid van gesag.
- Hulle ondervind gevoelens van frustrasie en selfs woede oor hulle doelwitte en taak.
- Hulle mag negatiewe reaksies ontwikkel teenoor die leier of ander groeplede.
- Hulle ondervind soms gevoelens van onbekwaamheid en verwarring.

Die werk wat in hierdie stadium verrig word, word gekenmerk deur:

- Periodieke onderbrekings weens negatiewe gevoelens.
- Stadig toenemende taakvolvoering en die ontwikkeling van vaardighede.

Hierdie stadium verteenwoordig 'n relatief klein gedeelte van die groep se bestaan. Enkele groepe kan egter by hierdie stadium vassteek en gevolglik voortgaan om negatief en onproduktief te wees. Die fase kom normaalweg tot die einde wanneer doelwitte en take her-definieer word in so 'n mate dat hulle makliker haalbaar is (Zulch, 1986:14).

2.2.3.3 Stadium 3 : Besluitneming (Gemiddelde tot hoë ontwikkelingstadium)

Die groep se handeling en denke sentreer in hierdie stadium rondom die volgende:

- Die graad van ontevredenheid verminder soos maniere om saam te werk, duideliker word.
- Vyandigheid tussen groeplede self en teenoor die leier neem aansienlik af.
- 'n Samehorigheidsgevoel, gebaseer op wedersydse respek en vertroue, ontwikkel.
- Verskille tussen aanvanklike verwagtings en die werklikheid, wat betref doelwitte, take en vaardighede word opgelos.
- Die gevoel van tevredenheid wat volg op taakvolvoering begin vroeëre negatiewe gevoelens oorheers.
- Die individu se selfbeeld in verhouding tot die groep sowel as taakvolvoering verhoog (Zulch, 1986:14).

Die werk word gekenmerk deur:

- 'n Stadige toename in produksie soos wat vaardighede en begrip ontwikkel.
- Bevordering van positiewe gevoelens by groeplede.

Hierdie nuutgevonde gevoelens van samehorigheid en vertroue is egter nog ietwat kwesbaar en die groep mag geneig wees om normale konflik en verskille te vermy uit vrees dat die positiewe klimaat versteur mag word. Hierdie terughoudendheid kan die groep se verdere ontwikkeling strem en lei tot minder doeltreffende besluite (Zulch, 1986:15).

2.2.3.4 Stadium 4 : Produksie (Hoë ontwikkelingstadium)

Die handeling en denke van die groeplede word in hierdie stadium gekenmerk deur die volgende:

- Positiewe gevoelens van gretigheid om deel te wees van die span.

- Groeplede werk goed saam en het konsensus oor die aard en wese van hulle verhoudings onderling.
- Gevoel van outonomieit en onafhanklikheid van aangewese leier.
- Erken, ondersteun en daag mekaar se vaardighede en suksesse.
- Kommunikeer openlik en vrylik sonder vrees vir konflik of verwerping.
- Spits energie toe op taakverwesenliking eerder as op teenstand of ontevredenheid.
- Positiewe gevoelens jeens groeplidmaatskap vanweë hoë taakvolvoering.

Die werk word gekenmerk deur:

- Vordering as gevolg van werkstrots en spansamehorigheid.
- Toenemende vaardighede, kennis en vertrouwe.

Alhoewel hierdie die produksiestadium genoem word, beteken dit nie dat daar gedurende ander stadiums geen werk gedoen is nie. Sekere werk word van die eerste stadium af gedoen maar moontlik teen 'n laer vlak van doeltreffendheid en met minder bevrediging as wat tiperend is van hierdie laaste stadium (Zulch, 1986:15).

2.2.4 Funksies binne 'n groep

Parsons (Ridgeway, 1983:44) noem die volgende vereiste funksies waaraan 'n groep moet voldoen:

- Patroonhandhawing : verskillende gedragspatrone binne 'n groep verleen 'n eie karakter daaraan.
- Adaptasie : 'n Groep moet suksesvol verslag kan doen oor sy omgewing (sosiaal en fisiek), bedreiging die hoof kan bied en nodige bronne uit die omgewing aanwend vir voortbestaan.
- Integrasie : 'n groep moet bepaalde reëls stel en aan sekere norme voldoen om sodoende die kohesie te verhoog.
- Doelbereiking : 'n groep kom byeen om 'n spesifieke doel te bereik.

Daar is twee soorte funksies wat binne 'n groep vervul moet word naamlik: die taak- en die onderhoudsfunksie. Beide hierdie funksies omvat verskeie rolle wat deur die leier en lede van die groep vertolk word.

- **Taakfunksie**

Die taak-georiënteerde rolle fasiliteer en koördineer probleemoplossingsaktiwiteite. Hierdie funksie impliseer die "doen-aksie" vir die bereiking van die doelwit (Schein, 1988:149-150). Dit behels:

- * Verskaffer van inligting en menings. Beide die groepleier en -lede bied feite, idees, voorstelle en relevante inligting aan, om groepsbespreking aan te help.
- * Soeker na inligting en menings. Vra vir feite, inligting, menings, idees en gevoelens van ander lede om groepsbespreking aan te help. Die vraag "ek verstaan nie" word gewoonlik gevra (Werther, Ruch en McClure, 1986:155).
- * Inisieerder. Die leier stel doelwitte en take voor om aksie in die groep te begin. Die rolvertolker sal ook nuwe aangepaste wyses voorstel om probleme en doelwitte te hanteer en te bereik. Nuwe werksprosedures en die herorganisering van die groep sal ook hieruit ontstaan.
- * Rigtinggewer. Die groepleier en -lede ontwikkel planne oor hoe om voort te gaan en vestig aandag op die taak. Die doen van navorsing vorm ook deel van hierdie rol.
- * Opsommer. Die groepleier of -lede vat verwante idees of voorstelle saam. Gee die hoofpunte wat bespreek is weer (Baird, 1982:48).
- * Koördineerder. Die groepleier wys verwantskappe tussen verskillende idees uit deur hulle saam te voeg. Aktiwiteite van verskeie subgroepe en lede word geharmonieer en saamgevoeg.
- * Diagnoseerder. Oorsake van probleme wat groepe ondervind om doeltreffend te funksioneer word uitgewys sowel as struikelblokke wat

in die weg staan van vordering in die nastrewing van groepdoelwitte (Werther, Ruch en McClure, 1986:155).

- * Stimuleerder. Die groepleier stimuleer die doeltreffende funksionering van die groep. Hy dien ook as motiveerder van groeplede om doelwitte na te streef.
- * Realiteitstoetsers. Toets of idees prakties en uitvoerbaar is. Evalueer alternatiewe oplossings. Bepaal ook of oplossings logies is en of dit bepaal is aan die hand van feite.
- * Evalueerder. Vergelyk groepbesluite en die uitvoering daarvan met groeplede se standaarde en doelwitte. Bepaal of aksies en oplossings tot doelwitbereiking sal lei (Baird, 1982:48-49).

Onderhoudsfunksie

Die onderhoudsfunksie of die verhoudingsgeoriënteerde rol bou en versterk groepsgeïntegreerde aktiwiteite en sienswyses. "Organizational members bring with them a variety of needs, and groups can fulfil many of these needs" (Schein, 1988:150-151). Dit behels:

- * Aanmoediger van deelname. Die leier moedig die deelname van elkeen hartlik aan, gee erkenning vir bydraes, toon aanvaarding en ontvanklikheid vir die idees van ander, wees vriendelik en simpatiek teenoor groeplede.
- * Harmonieerder van gedrag. Die groepleier oorreed lede om:
 - ◆ Hulle verskille in opinies konstruktief te ontleed;
 - ◆ te soek vir gemeenskaplike elemente in konflik;
 - ◆ erkenning aan groeplede se verskille te gee; en
 - ◆ verskille te probeer versoen (Werther, et al., 1986:156).
- * Spanningontlaaier. Die groepleier verlig spanning en verhoog die genot van die groep deur:
 - ◆ grappies te maak;
 - ◆ pouses voor te stel; en
 - ◆ pretbenaderings tot groepfunksionering voor te stel.

- * Kommunikasiestimuleerder. Die groepleier toon goeie kommunikasievaardighede en maak seker dat elke groeplid verstaan wat die ander sê. Verduidelik onduidelike standpunte aan ander lede.
- * Evalueerder van emosionele klimaat. Die groepleier vra lede hul mening oor:
 - ◆ die manier waarop diè groep te werk gaan; en
 - ◆ omtrent mekaar.

Deel sy eie mening omtrent bogenoemde met die groeplede. Maak lede sensitief vir mekaar se gevoelens.
- * Proseswaarnemer. Die groepleier hou die proses waarvolgens die groep werk dop en gebruik diè waarneming om groepdoeltreffendheid te help evalueer.
- * Standaardsteller. Die groepleier stel groepstandaarde en doelwitte om lede bewus te maak van die rigting waarin gewerk word en die vordering wat ten opsigte van doelwitte gemaak is. Dit word gedoen om openlike aanvaarding van groeppnorme en prosedures te verkry.
- * Aktiewe luisteraar. Elkeen van die groep is verantwoordelik om te luister en te dien as belangstellende "gehoor" vir ander lede. Verder moet hul ontvanklik wees vir ander se idees en saam met die groep werk as daar nie verskille bestaan nie.
- * Vertrouebouer ("Ego-Booster"). Aanvaar en ondersteun openhartigheid van ander groeplede. Ondersteuning tydens die neem van risiko's en aanmoediging van individualisme is nodig. Gee lede selfvertroue om in hulle voorstelle te glo.
- * Interpersoonlike probleemoplosser. Die groepleier moet openhartige bespreking van konflikte tussen groeplede aanmoedig ten einde konflikte op te los en groepsamehorigheid te verhoog (Baird, 1982:49-50).

2.3 GROEPSPRESTASIE

Volgens Ridgeway (1983:127); Steyn en Uys (1988:153); Sink (1985:298-299); Baird (1982:57); en Dewar (1980:47-50) is daar 'n aantal faktore wat groeplede kan beïnvloed om beter of swakker te presteer in die groep. Hierdie faktore kan in enige

van die stadia voorkom soos bo uiteengesit. Van die bekendste faktore is die volgende:

- ① Groepsnorme
- ② Groepskohesie →
- Motivering
- ③ Kommunikasie in groepe
- Leierskap
- Groepsgrootte

(1) Stadia
(2) Groepsnorme
(3) Groepskohesie
(4) Leierskap
(5) Groepsgrootte
(6) Motivering

2.3.1 Groepsnorme

"The shared, agreed-upon rules of behaviour that group members establish among themselves are what we call norms" (Ridgeway, 1983:127). Norme verwys dus na reëls vir gedrag in die groep wat deur lede van die groep as geldig aanvaar word. Groepsnorme kan groeplede beïnvloed om beter of swakker te presteer. Norme is standarde wat gedeel word deur lede van 'n groep (Gibson, et al., 1991:275).

'n Norm is dus 'n gedragsreël wat bepaalde gedrag in 'n groep of ander kollektiwiteit voorskryf, toelaat of verbied. Norme spesifiseer dus die inhoud en/of vorm van die gedrag wat algemeen in die groep van lede verwag word, en in dië sin spel dit uit hoe lede "behoort" op te tree wat volgens Ridgeway (1983:127) 'n element van morele oordeel en verpligting behels.

Daar is veral drie aspekte in die groepsproses wat die bestaan en werking van norme eis en die aard van die norme bepaal:

- In die eerste instansie word norme ^{word} geëis en grootliks bepaal deur die gestelde groepsdoel. Wanneer 'n groep 'n gegewe doelstelling het, definieer die norme die wyse waarop die probleem gesien moet word, welke middele aangewend kan word vir die bereiking van die groepsdoel, en hoe dit aangewend moet word. Dit definieer uiteindelik die tipe gedrag wat vir die verwesenliking van hierdie doelstelling nodig is.
- In die tweede instansie ontwikkel ^{ontwikkel} daer norme vir die hantering van die sosio-emosionele aangeleenthede in die groep, soos byvoorbeeld die behoeftebevrediging van individuele lede en die handhawing van goeie werkende verhoudings tussen groeplede. Hierby sou norme ingesluit kan word wat ontwikkel vir die regulering van werklike of potensiele konflik in die groep.
- In die derde instansie word norme ^{word} vereis en in 'n mate bepaal deur die probleem van handhawing van die groep. Hierby sou ingesluit word norme wat

bepaal op watter tye die groep bymekaar moet kom en norme wat vereis dat die lede die groepsessies wel gereeld bywoon (Ridgeway, 1983:128)

2.3.2 Groepkohesie

Festinger (Ridgeway, 1983:99) definieer kohesie as die totale veld van kragte wat op die lede inwerk om in die groep te bly. Hy sê ook verder dat kohesie gemeet word as die getal en sterkte van vriendskapsbande wat tussen groeplede bestaan in vergelyking met die wat hulle het met buitestaanders. Hy meet kohesie dus sosiometries in terme van interpersoonlike aantrekking tussen die lede.

Werther, Ruch en McClure (1986:157) sê: "Cohesion means the degree of attraction members feel towards the group. Cohesiveness can make a group more productive. Members who feel accepted and supported are likely to cooperate."

'n Verband bestaan tussen groepkohesie en groepsnorme. Hoe hoër die kohesie in 'n groep, hoe meer is die groeplede geneig om aan die groepsnorme te konformeer. Groepkohesie staan ten nouste in verband met die mate waartoe 'n aantal persone in 'n eenheid saamgebind word, en as sodanig definieer dit dus die graad waartoe daar wel sprake van groepsvorming tussen 'n aantal persone kan wees (Steyn en Uys, 1988:153). 'n Baie sterk "ons-gevoel" bestaan in 'n groep met hoë kohesie. Samewerking in so 'n groep is dus fundamenteel en elke groepslid aanvaar ook verantwoordelikheid met betrekking tot die bereiking van 'n bepaalde doelstelling. 'n Groep vertoon ook kohesie wanneer lede die groep teen kritiek of aanvalle van buite verdedig.

Groepkohesie kan vermeerder as die lede van die groep eers 'n strawwe inisiasieproses moet deurgaang om aan die groep te behoort. Hooggewaardeerde lede van die groep sal meer aangetrokke tot die groep voel as persone wat lae agting in die oë van ander groeplede het. Groepkohesie word ook versterk wanneer die doel en die aard van aktiwiteite wat bereik moet word, aan elke lid bekend is. Verhoogde interaksie tussen groeplede vermeerder die aantrekkingskrag van die groep vir die lede.

Die mate waartoe 'n groep se onderneming die aktiewe deelname van al die groeplede vereis hou ook verband met kohesie. As die take in 'n groep so verdeel word dat elke lid daaraan deelneem sal elkeen betrokke raak in die groep se poging en gevolglik meer deel van die groep word (Steyn en Uys, 1988:163).

Kohesie is dus baie voordelig vir die funksionering van 'n groep. Dit kan egter onder bepaalde omstandighede 'n nadelige uitwerking op groepprestasie hê. Norme kan byvoorbeeld beperkend van aard ten opsigte van hoë prestasie wees om 'n hoë kohesie

te verkry. 'n Groep kan ook in so 'n mate spontaan aan norme en gedragspatrone van die verlede konformeer, dat die groeplede hul vermoë tot kritiese evaluasie en nuwe denkpatrone verloor.

Groepkohesie hou dus verband met die mate van eenheid wat die groep as groep handhaaf. Sonder kohesie kan daar nie eenheid in 'n groep verkry word nie. Kohesie hou verder ook verband met onderlinge vriendelikheid en lojaliteit tussen lede en dat lede sal saamwerk om 'n gemeenskaplike doel te bereik. Daar bestaan ook 'n gevoel van solidariteit tussen die groeplede. "Cohesiveness is a characteristic of a group as a whole. It depends on the individual level of commitment each groupmember has." (Sears, et al., 1985:356).

Die uitset van lede van groepe met 'n hoë samehorigheid is egaliger as die uitset van lede van groepe met lae samehorigheid. Individuele produktiwiteit in groepe met hoë samehorigheid toon 'n kleiner verspreiding en afwyking van 'n standaard wat vir die groep aanvaarbaar is. In teenstelling hiermee vertoon groepe met lae samehorigheid 'n groter verspreiding van individuele uitsette rondom die aanvaarbare standaard, wat dui op swakker sosiale beheer in hierdie groepe. Indien hoë produktiwiteit dus 'n voorkeurnorm van 'n bepaalde groep is, sal groepe met hoë samehorigheid deurentyd hoë produktiwiteit as uitset lewer (Werther, et al., 1986:152).

Hierdie bevindings is belangrik vir bestuurders aangesien groepe met hoë samehorigheid gewoonlik hul eie produksiestandaarde of produktiwiteitstandaarde stel. Indien so 'n groep antagonisties teenoor bestuur is, sal dit uitsette of produktiwiteit beperk tot 'n vlak wat laer is as die standarde wat deur bestuur gestel word. Lede van so 'n groep verkeer dikwels onder die indruk dat die bereiking of verbetering van standarde wat deur bestuur gestel word aanleiding sal gee tot 'n verhoging in standarde of 'n verlaging in bonusse of aansporinge. Hulle sal dus om hierdie rede hul uitsette beperk. Hulle aanvaar dat konstante prestasie onder die vlakke soos deur bestuur gestel, kan lei tot verhoogde bonusse as 'n motiveerder vir verhoogde produktiwiteit.

Die sukses in die bereiking van die doelwitte van die onderneming deur bestuur kan dus grootliks afhang van die wyse waarop groepe in 'n onderneming met hoë samehorigheid bestuur word. Wrywing tussen groepe en bestuur moet deur aktiewe insette van bestuur se kant verminder word. Die proses van desentralisasie, waardeur groter besluitnemingsbevoegdheid aan laer vlakke in die onderneming gegee word, is een wyse waarop lede van groepe nouer by die bestuursproses ingeskakel kan word. Nuwe tegnieke vir deelname aan die besluitnemingsproses, byvoorbeeld deelnemende bestuur deur kleingroepaktiwiteite, behoort in ondernemings toegepas te word. Bestuur behoort te poog om verhoogde samehorigheid in groepe te verkry.

Faktore wat kohesie vermeerder:

- Norme : Die mate waartoe lede groepsnorme deel en die graad waarin hulle daaraan konformeer, sal kohesie laat toeneem.
- Inisiasie : Kohesie sal toeneem, as lede eers 'n strawwe inisiasieproses moet deurgaan voordat hulle aan die groep kan behoort.
- Prestige en agting : As 'n persoon prestige en hoë agting in 'n groep geniet, sal daardie persoon meer aangetrokke voel tot daardie groep.
- Aanvaarding : As 'n persoon, met al sy swakhede, ten volle aanvaar word in 'n groep, sal daardie persoon ook meer aangetrokke voel tot daardie groep.
- Kompetisie en ko-operasie : Groeplede sal meer aangetrokke voel tot 'n groep wat in 'n ko-opererende verhouding tot mekaar staan om 'n gemeenskaplike doel te bereik, as groepe waar lede in kompetisie met mekaar staan.
- Duidelikheid van groepsdoel : Kohesie sal vermeerder as elke lid duidelikheid het van wat die groepsdoel is en wat van elkeen verwag gaan word, om hierdie doel te bereik.
- Frekwensie van interaksie : Kohesie sal vermeerder as daar verhoogde interaksie tussen lede bestaan.
- Groepsgrootte : Kleiner groepe toon meer kohesie as groter groepe.
- Die verhouding tot ander groepe : Kohesie vermeerder as die groep se posisie ten opsigte van ander groepe verbeter.
- Bedreiging van buite : As die groep homself moet verdedig teen kritiek/aanvalle van buite, sal kohesie ook toeneem (Steyn en Uys, 1988:161-165).

2.3.3 Motivering

Die mens is die grootste bate van 'n onderneming en die moderne bedryfslewe vereis dat die volle potensiaal van alle werknemers op alle vlakke benut word. Dit kan gedoen word deur werknemers in 'n onderneming te motiveer om al hul bekwaamhede vrywilliglik aan te wend tot die bereiking van ondernemingsdoelwitte.

'n Gemotiveerde persoon is iemand wat sonder aanhoudende aansporing 'n doelwit wil bereik en daarna strewende om te presteer binne sy werksomgewing. Die kleingroepproses is gebaseer op die gesindheid van lede sowel as die leier. Hierdie

gesindheid en ingesteldheid sal bepaal of die groep gemotiveerd funksioneer en dit opsigself sal die groep se prestasie bepaal. Motivering is egter 'n element wat 'n vereiste is vir 'n suksesvolle kleingroep program (Sink, 1985:298-299).

Klatt, et al. (1985:242) beskryf motivering as: "An internal driving force that results in the direction, intensity and persistence of behaviour".

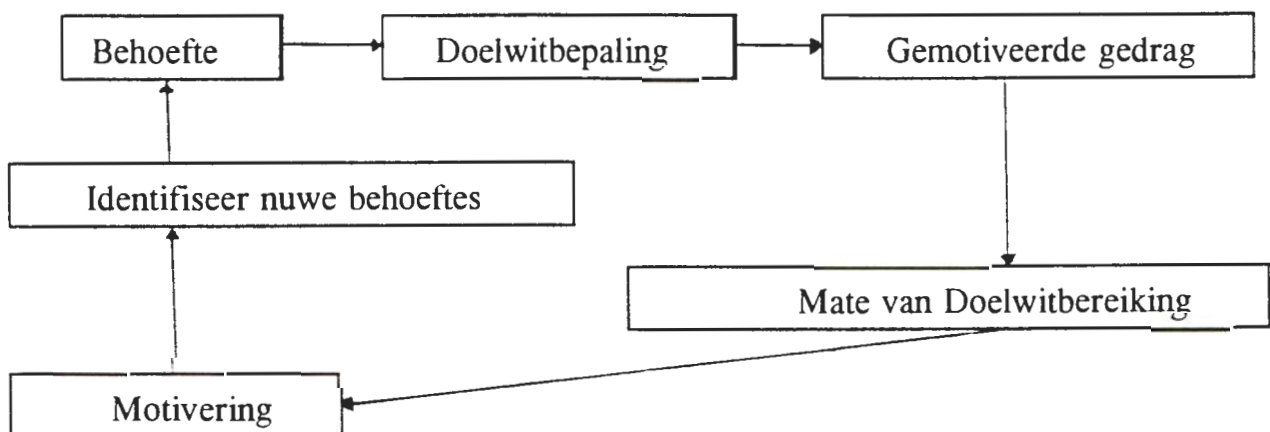
Dit is belangrik dat aansporing en motivering nie verwar word nie. Die afwesigheid van 'n duidelike onderskeid tussen aansporing en motivering kan veroorsaak dat persone aangespoor word en dat daar dan verwag word dat hul gemotiveerd sal wees. Aspekte soos salarisse, diensvoordele en grootte van kantore, is aansporingsmiddels. Dit is gewoonlik van tasbare aard en het hul oorsprong buite die persoon. Motiveerders ontwikkel gewoonlik binne 'n persoon en behels aspekte soos interessante werk, verantwoordelikheid, werksverryking en inisiatief. Motivering is egter 'n proses wat binne sowel as buite die individu gevorm word en is dus beïnvloed deur faktore beide binne en buite die individu.

Gekyk na bogenoemde, beskryf die navorser motivering as die menslike wese se optrede en handeling wat veroorsaak word deur sekere behoeftes of dryfvere.

Motiveringskringloop

Dit is belangrik vir enige persoon in 'n leidinggewende posisie om die dinamika agter menslike gedrag te verstaan. Om menslike gedrag te verstaan bly problematies aangesien elke individu oor 'n unieke persoonlikheid beskik. Dit is egter tog moontlik om 'n spesifieke gedragspatroon te identifiseer wat alle menslike gedrag verteenwoordig. Hierdie patroon staan bekend as die motiveringskringloop en sien as volg daarna uit:

Figuur 1 : Motiveringskringloop



(Bron: Baird, 1982:57)

Die motiveringskringloop het sy beslag by die aanwesigheid van behoeftes by die mens. Ten einde die behoeftes te kan bevredig moet 'n doelwit geïdentifiseer word. Om dan die doelwit te bereik is 'n gemotiveerde gedrag nodig. 'n Belangrike punt wat hieruit vloei, is dat 'n behoefte wat redelik bevredig is nie motiveringswaarde het nie. Dit kan dan gebeur dat verdere behoeftes met groter motiveringswaarde geïdentifiseer word. Byvoorbeeld 'n persoon is honger (behoefte) en besluit om kos te koop (doelwit). Die kos word dan by 'n winkel of restaurant bekom (gemotiveerde gedrag). Indien die kos nie genoeg of van lae gehalte is (mate van doelwitbereiking) besluit die persoon om nog kos te koop (nuwe behoefte). Die sukses of gebrek aan sukses wat behaal word in die bereiking van 'n doelwit sal die toekomstige stand van motivering van die persoon behaal asook sy optrede indien nuwe behoeftes geïdentifiseer word (Baird, 1982:57).

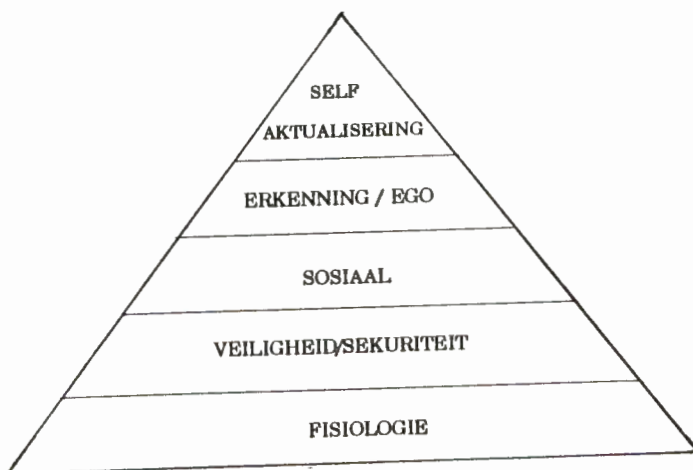
Motiveringsteorie

Daar bestaan verskeie motiveringsteorië vir menslike gedrag, waarvan die bekendste dië van Maslow en Hertzberg is. Ander persone wat ook belangrike bydraes gelewer het is David Mc Clelland, Alderfer, Huckman, Oldham Vroom, Locke en Adams.

Vir die doeleindes van hierdie studie en vir verdere toeligting word kortliks na Maslow se teorie gekyk.

Volgens Maslow (Dewar, 1980:47-50) is die mens se motiewe gesetel in die bevrediging van sy behoeftes. Hy het die mens se behoeftes geklassifiseer en in 'n bepaalde hiërargie geplaas (Rendal, 1981:29-30 en Martell en Tyson, 1983:287).

Figuur 2 : Maslow se hiërargie



(Bron : Bailey, 1983:37)

Die piramiede beeld twee funksies uit naamlik:

- Die rigting waarin gemotiveerde gedrag beweeg (van onder na bo); en
- Die omvang van behoeftes op elke vlak.

Die volgorde van behoeftes is bevredigend aangesien een behoeftevlak eers geredelik bevredig moet wees voordat daar na 'n volgende vlak beweeg kan word. "According to this hierarchy, individuals generally try to satisfy the lower-level needs in the hierarchy first. A particular higher-level need does not become potent as a motivator until lower-level needs have been satisfied reasonably well." (Klatt, et al., 1985:244). Vervolgens is daar 'n kort bespreking van elke behoeftevlak:

- Fisiologiese behoeftes

Dit is die basiese behoeftes en bestaan uit dinge soos voedsel, drank en beskutting, met ander woorde die behoefte om te oorleef (Kroon, 1986:431). Anders as in die verlede is dit moontlik dat hierdie behoefte bevredig kan word deur bloot oor 'n werk te beskik. Die salaris wat sodoende verkry word, kan hierdie behoeftes bevredig (Rendall, 1981:29-30). Eers nadat begenoemde behoeftes bevredig is, tree die volgende hoër behoefte na vore (Stutermeister, 1976:120).

- Veiligheidsbehoefte

Die volgende behoeftevlak wat prominent in menslike gedrag is, is die behoefte aan veiligheid. 'n Veilige woning, omgewing en beroep is kenmerke hiervan. Die mens wil weet hy word nie bedreig nie. Hierdie behoeftes word gedeeltelik deur ander mense (vir die individu) vervul byvoorbeeld die polisie, weermag, pensioenfonds en werkloosheidsversekering. (Martell en Tyson, 1983:287; Dessler, 1976:209).

- Sosiale behoeftes

Alhoewel hierdie behoeftes, as gevolg van persoonlikheidsverskille, nie dieselfde motiveringswaarde by alle mense het nie, is dit 'n bestemde behoefte by die mens om te bevredig. Die behoefte om aan 'n groep te behoort is soms die enigste manier waarvolgens 'n persoon homself kan regverdig. Die bevrediging van hierdie behoefte hang van die mens self af. So byvoorbeeld sal die mens in sy werksomgewing, alhoewel hy tot baie sosiale groepe toegang het, sy eie groep kies waarmee hy identifiseer (McMullen en Gailey, 1984:55).

- **Erkenning- /ego-behoefte**

Dit is deel van die wesenlike bestaan van die mens om beloon te word vir prestasie gelewer. Hierdie beloning hoef nie noodwendig iets tasbaars te wees nie, maar iets van 'n meer estetiese waarde (intrinsieke waarde). Hierdie beloning staan bekend as erkenning. Erkenning kan verskeie vorme aanneem soos persoonlike aandag van bestuur, aanmoediging, belangstelling, geleentheid vir eie inisiatief en kreatiwiteit. In die werksituasie waar die mens ongeveer 'n derde van sy tyd deurbring, is dit noodsaaklik vir enige bestuurder om toe te sien dat hierdie behoeftevlak van die werker bevredig word (Martell en Tyson, 1983:287; Stutermeister, 1976:125).

- **Self-aktualiseringsbehoefte**

Dit word beskou as die maksimum (optimum) waarna enige persoon streef. Die bevrediging van hierdie behoeftevlak is nie net vir dokters, kunstenaars en topbestuurders beskore nie, maar vir elke individu. In die loop van 'n individuele lewe kan hierdie vlak meermale bereik word. So byvoorbeeld bereik 'n seun heel waarskynlik hierdie behoeftevlak wanneer hy sy eerste fiets persent kry en later wanneer hy sy eerste motor bekom (Rendall, 1981:29-30; Dessler, 1976:209).

Maslow merk op dat die eerste vier gebreksmotiewe is wat nagestreef word omdat die mens voel hy kort nog iets. Die laaste motief word gesien as 'n groeimotief, want slegs op hierdie vlak kan 'n mens groei na selfverwesenliking (Baird, 1982:60-64).

Die spesifieke elemente van kleingroepe wat in bogenoemde behoeftes kan voorsien, word deur Rendall (1981:29-30) en Martell en Tyson (1983:287) aangetoon as veral deelname aan aanbiedings aan bestuur. Tydens hierdie aanbiedings word die werknemer toegelaat en ook aangemoedig om vrylik met lede van die bestuurspan te kommunikeer. Veral omdat hierdie kommunikasie te doen het met 'n onderwerp waarby die werknemer nie alleen intens betrokke is nie, maar ook deeglik kennis dra, kry die werknemer 'n gevoel van groei, sin en betekenis, veral as hy die ondersteuning en aanmoediging van die lede van die bestuurspan ontvang. Daarby blyk dit ook dat die feit dat die werknemer van die begin tot die einde aktief by 'n bepaalde projek betrokke is aan die werknemer 'n gevoel van selfverwesenliking gee (Martell en Tyson, 1983:287)

Belangrikheid van motivering

Volgens die navorser is dit dus duidelik dat gedrag beïnvloed word deur die bestaan van behoeftes, bepaalde werksomstandighede en verwagtings. Dit impliseer dat sekere behoeftes en verwagtings by die werknemer geskep moet word om aktiewe en

positiewe gedrag tot gevolg te hê. Die werknemer moet hierdie behoeftes en verwagtings identifiseer en dan op grond daarvan vir hom/haar sekere doelwitte stel.

Aan die anderkant het die onderneming ook sekere behoeftes wat bevredig moet word. Die doelwitte van die onderneming en die werknemer is nie noodwendig kongruent en versoenbaar nie. Die belangrikheid van motivering is daarin geleë dat die werknemer se behoeftes met die van die onderneming ooreenstem. Die werknemer moet dus die behoeftes van die onderneming as sy eie beskou. Die gebruik van poskenmerke kan ook 'n rol speel om die werknemer te motiveer tot voordeel van die onderneming. Wanneer so 'n toestand bestaan kan gemotiveerde gedrag, ter bereiking van beide individuele sowel as die onderneming se doelwitte, verwag word.

Motivering is dus belangrik omdat ondergeskiktes gemotiveer moet word om 'n aanvaarbare prestasievlak te bereik, bestuur self moet gemotiveer word tot effektiewe optrede en mense (bestuurders en ondergeskiktes) moet gemotiveer word om by die onderneming aan te sluit (Kroon, 1986:426).

2.3.4 Kommunikasie in groepe

"Kommunikasie is daardie proses waar een of meer persone probeer om 'n idee, 'n gevoel aan 'n ander persoon of persone oor te dra, en hierdie tweede persoon of persone daarin slaag om die bedoelde betekenis korrek te interpreteer of te verstaan." (Joubert, 1965:159).

"Communication between people takes place when those involved attach significance to each other's behaviour" (Klatt, et al., 1985:315).

Kommunikasie is dus deel van die interaksieproses. Lede kommunikeer met mekaar in terme van verbale simbole of taal in die vorm van die geskrewe of gesproke woord. Daar bestaan tussen groeplede 'n bepaalde patroon van verbintnisse waarlangs inligting oorgedra word. 'n Oop kommunikasiepatroon ontstaan wanneer elke lid met elk van die ander lede kan kommunikeer. Dit is egter nie altyd moontlik nie, omdat die aantal kommunikasiekanale vinniger toeneem as wat die aantal groeplede toeneem. Dit is belangrik dat elke persoon in 'n groep op die een of ander manier met die ander groeplede kan kommunikeer, anders sal daardie persoon geïsoleerd voel en die betekenisvolheid van sy lidmaatskap in gevaar stel. Die mens het sekere behoeftes veral na sosiale interaksie, kameraadskap, liefde en aanvaarding (Barnard, 1989:18).

Om doeltreffend te kan kommunikeer, is dit noodsaaklik dat die lede van die groep oor 'n gemeenskaplike stel simbole moet beskik deur middel waarvan betekenis oorgedra kan word. Die inhoud en betekenis wat aan die simbole gegee word, moet

vir almal eenvormig wees. Die belangrikste kommunikasie-middel wat die lede van 'n groep tot hul beskikking het, is verbale simbole of taal in die vorm van die geskrewe of gesproke woord. Deur die gebruik van simbole - dus taal - word dit vir die groeplede moontlik om informasie oor te dra, idees te wissel, kritiek op idees te gee en tot 'n gemeenskaplike besluit of plan van optrede te kom.

'n Groep kan alleen as 'n eenheid optree indien alle lede oor die relevante inligting beskik, daar idees oor hierdie inligting gewissel kan word en deur hierdie proses van wisseling en kritiek op idees tot 'n finale beslissing, oplossing of plan van optrede gekom kan word. Sonder kommunikasie kan so 'n gemeenskaplike plan van optrede, wat deur al die lede eenders interpreteer en verstaan word, net nie tot stand kom nie. Goldhaber (1990:16) sien dit as: " the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty".

Oor die belangrikheid van effektiewe kommunikasie bestaan min twyfel. In die lig van die uiteensetting in hoofstuk 1 word ten opsigte van produktiwiteit die volgende gesê: "Improving communication increases productivity" (Klatt, et al., 1985:301).

Fases in groepskommunikasie

In groepskommunikasie is daar sprake van 'n liniêre opeenvolging van fases. Dit wil sê, die fases volg mekaar ongeveer in 'n vaste volgorde op. 'n Baie belangrike kwalifikasie hierby is egter om in gedagte te hou dat groepskommunikasie ook 'n spiraalvormige verloop openbaar. Hiermee word bedoel dat dieselfde tema op verskillende tye aan die orde gestel kan word, selfs nadat dit skynbaar alreeds afgehandel was. Daar is dus sprake van 'n sikliese verloop van die kleingroep se kommunikasie (Kommissie van Administrasie, 1990:61) Die fase is die volgende:

- Oriëntasie

Groeplede begin groepskommunikasie onseker en afhanklik van mekaar. Dit beteken dat lede aanvanklik nie bereid is om sterk standpunt in te neem nie. Groeplede is in hierdie fase besig om mekaar te leer ken en terselfdertyd hulle te oriënteer ten opsigte van die onderwerp van kommunikasie. Tubbs en Moss (1987:268) het byvoorbeeld gevind dat die mate van deelname aan oriënteringskommunikasie in verband staan met die konsensus wat in 'n groep bereik word. Hoe meer aandag aan oriëntering geskenk word, hoe makliker word konsensus bereik.

feitlik onmoontlik vir die meeste ontvangers om deur middel van dieselfde medium effektief op die mededeler se boodskappe te antwoord (Van Schoor, 1977:21).

In 'n betreklike homogene groep sal die terugvoering van verskillende groeplede waarskynlik nie te uiteenlopend wees nie. In 'n meer heterogene groep, soos byvoorbeeld 'n nuut verkose komitee, moet die sender aanneem dat daar 'n groot variasie onder die lede kan bestaan wat sal meebring dat terugvoering ook van persoon tot persoon verskil.

Die vereistes wat in so geval aan die sender gestel word, sal klaarblyklik ook veel groter wees, alvorens die sender hoop om suksesvol te kommunikeer. Die enigste wyse waarvolgens die sender kan bepaal of hy slaag in die vergemeenskapliking van betekenis, is om sensitief te wees vir die terugvoering van die ontvangers. Maar nie net om sensitief daarvoor te wees nie - uiteraard moet hy ook die terugvoeringsboodskappe as kontrolering van sy eie formulêre boodskap gebruik.

Die hoof funksie van terugvoering soos reeds gestel, is die kontrole van die ander party, met ander woorde kan die afsender bepaal of die boodskap reg verstaan is (Kroon, 1986:493). In feite oefen die "terugvoerder" beheer oor die ander party uit deur die aard van sy terugvoeringsboodskap. Andersom kan 'n mens ook sê dat die een, naamlik die sender, afhanklik is van die terugvoering van die ander. Van groot belang is die feit dat terugvoering daartoe lei dat die sender deur terugvoering leer of sy boodskap ontvang is soos hy dit bedoel het. Die ontvanger beïnvloed dus op hierdie wyse die aard van die sender se boodskap (Van Schoor, 1977:21-25).

2.3.5 Leierskap

'n Groep bestaan uit 'n aantal individue wat ongeag hul gemeenskaplike doelwitte en ervarings, ook hul eie persoonlikhede het. Hierdie onderskeie persoonlikhede van groeplede bevat definitiewe gemeenskaplike elemente soos waardes, houdings en sienswyses, maar hierdie persoonlikhede beskik ook oor hul eie unieke opinies, ervarings, kommunikasievermoë en optredes. Om doelwitbereiking te vergemaklik en te verseker moet hierdie versameling van gemeenskaplike elemente asook die eie unieke kenmerke van die onderskeie persoonlikhede saamgevoeg word om die proses van doelwitbereiking te handhaaf (Werther, et al., 1986:155).

Leierskap is 'n funksie van die situasie. Wanneer mense doeltreffend gelei word, word hul energie by dié van die leier gevoeg (Kroon, 1986:486). Bass (1981:9) sien leierskap as die vermoë om persone so te hanteer dat die meeste bereik word met die minste wrywing en die grootste samewerking.

"Effective leadership in the context of human resource management may be defined

as influencing individual and group behaviour toward optimal obtainment of the firm's goals" (Klutt, et al., 1985:250). Die gedagte van beïnvloeding word hier dus sterk beklemtoon.

Algemene beginsels van leierskapvertolking

Die teorie van leierskap is gebaseer op twee basiese aannames:

- enige lid van die groep kan 'n leier van die groep word, deur so op te tree dat die groepsfunksies gedien word.
- enige leierskapsfunksie kan deur enige lid vervul word indien dit van toepassing is op daardie spesifieke tydstip (Kowitz en Knutson 1980:84). (Kroon 1986:84)

Leierskap is derhalwe spesifiek tot 'n besondere groep in 'n sekere situasie gerig. In bepaalde omstandighede kan 'n besondere optrede nuttig wees, terwyl dit in ander omstandighede die funksionering van die groep kan verswak.

Leierskap word gesien as die gevolg van groepinteraksie eerder as 'n oorsaak daarvan (Bass, 1981:12). Dit word geskep na aanleiding van interaksie tussen 'n persoon en groeplede. Leierskap bestaan slegs as dit deur groeplede erken word, met ander woorde : 'n persoon kan slegs leierskap uitoefen indien ander groeplede sy leierskap erken.

Leierskap word hier dus gesien as 'n stel aangeleerde vaardighede wat enige persoon wat aan bepaalde minimum vereistes voldoen, kan bemeester.

Doeltreffende leierskap hang van 'n paar aspekte af:

- Die stel van doelwitte sowel as die voorsiening van die nodige bronne om die doelwitte te bereik.
- Die vermoë om te bepaal watter gedrag op 'n spesifieke tydstip nodig is, ten einde die groep op die mees doeltreffende wyse te laat funksioneer.
- Aanpasbaarheid en buigzaamheid sodat daar verskillend opgetree kan word in verskillende omstandighede (Kroon, 1986:486).
- Die vermoë om groeplede se vermoëns te identifiseer en te gebruik ten einde in die taak- en onderhoudsfunksies wat deur die groep benodig word te kan voorsien.

- Die keuse van groeplede is ook baie belangrik. Verskillende vaardighede en sienings is nodig vir goeie probleemoplossing (Baird, 1982:37-55).

Die groepleier en motivering

In enige situasie is dit die leier se verantwoordelikheid om toe te sien dat sy span gemotiveerd is ten einde hul doelwit te bereik. Kleingroepe sal dieselfde gedrag van 'n leier vereis. Alvorens die groep sal saamwerk, is die bestaan van 'n gemeenskaplike doel waaraan elke individu 'n behoefte het noodsaaklik. Die groepleier sal die doelwit van sy groep voortdurend gebruik ten einde gerigte gedrag van die lede te verseker. Bogenoemde beklemtoon die noodsaaklikheid maar ook die problematiek verbonde aan die taak van die groepleier. Kennis van sowel elke lid en menslike gedrag kan hom instaat stel om met groter selfvertroue as motiveerder van sy groep op te tree (Baird, 1982 : 59-85).

2.3.6 Groepsgrootte

Wat die invloed van groepsgrootte en groepseffektiwiteit betref, is daar veral op doeltreffendheid en bevrediging, asook op konsensus ingegaan (Steyn en Uys, 1988:117). Soos wat groepe groter word, neem die produktiwiteit af. Die toename in 'n groep veroorsaak nie net meganiese beperking van tyd nie, maar hou ook die moontlikheid van gevoelens van bedreiging en inhibisies in.

Wat konsensus betref is bevind dat hoe kleiner die groep is, hoe sterker is die invloed wat die groep op die groeplede het en hoe groter is die mate van konsensus wat deur die groeplede bereik word.

Die vraag of die grootte van 'n groep 'n invloed op groepsgedrag het, kan vervolgens gevra word. Robbins (1985:180) dui aan dat kleiner groepe take vinniger as groot groepe voltooi. Probleemoplossing in groot groepe is egter beter as in klein groepe waar dit gaan om feite-insameling, maar 'n kleiner groep is beter in staat om iets produktief met die insette te doen.

Die ideale groep bestaan uit tussen vyf en sewe lede. So 'n groep benut die voordele van kleiner en groter groepe. Wanneer groepe te groot is, word die praattyd van lede verminder. 'n Groepsgrootte van vyf voorkom dat 'n dooie punt van gelykopsplitsing bereik word. As die groep wel splits, is die minderheid gewoonlik twee sodat 'n individu nooit alleen staan nie (Steyn en Uys, 1988:118).

Daar is ook groepe met 'n bepaalde grootte wat unieke kenmerke en besondere

probleme het wat direk uit hierdie spesifieke grootte uitvloei. Hierdie groepe is die diade of tweepersoonsgroep en die triade of driepersoonsgroep. Elke lid van die diade word dus deur interaksie met die ander geraak. Die diade is baie kwesbaar en dié groep breek op wanneer een van die lede hom onttrek. Die diade konsentreer grootliks op die uitruiling van informasie en samestemming.

Die hoofkenmerk van die triade is dat waar daar nie samestemming tussen twee lede is nie, die derde lid dit in sy mag het om 'n meerderheid te vorm deur hom aan die kant van een van die twee te skaar (Steyn en Uys, 1988:119).

2.4 GROEPE IN ONDERNEMINGS

Daar bestaan hoofsaaklik twee tipes groepe in die onderneming naamlik:

- Formele groepe
- Informele groepe

Robbins (1985:169) beskryf formele en informele groepe soos volg:

- Die formele groep word gedefinieer deur die ondernemingstruktuur. Die gedrag in formele groepe word gestipuleer deur en gerig op ondernemingsdoelwitte.
- Informele groepe word natuurlik gevorm en ontstaan as gevolg van 'n behoefte aan sosiale kontak.

Daar word nou kortliks na formele en informele groepe gekyk:

2.4.1 Formele groepe

Formele groepe is daardie groepe wat doelbewus deur bestuurders benoem word om spesifieke take te verrig wat betrekking het op die ondernemingsmissie (Schein, 1988:146). Formele groepe word verdeel in twee subgroepe naamlik:

- Permanente formele groepe

Dit is liggame soos die topbestuurspan, werkseenhede in verskillende departemente in 'n onderneming, stafgroepe wat spesiale dienste lewer en permanente komitees.

- Tydelike formele groepe

Dit is komitees wat slegs benoem word vir die bereiking van 'n spesifieke doel (Schein, 1988:146).

Formele groepe bestaan uit gesags- of bevelsgroepe wat saamgestel is om die leidingsfunksie waar te neem, terwyl komitees of werkgroepe 'n spesifieke taak in die onderneming moet voltooi.

Formele groepe se ontstaan is gewoonlik gekonstitueer en die doel en lewensduur daarvan vooruitbepaal (Kroon, 1986:351).

2.4.2 Informele groepe

Persone binne 'n formele groep het verskillende behoeftes wat vervul moet word. 'n Behoefte ontstaan dus by die individu om in interaksie met ander lede te tree en sodoende nuwe verhoudings te skep. Die informele is dus 'n enersyds klein, intieme en primêre groep binne die groot onpersoonlike formele groep. Die kleinheid van 'n informele groep word ook beklemtoon. Die drie belangrikste faktore by die ontstaan van 'n primêre groep is noue en gereelde aangesig-tot-aangesig kontak, die kleinheid van die groep en herhaalde intieme kontak wat dikwels moet plaasvind. 'n "Ons-gevoel" ontwikkel tussen groeplede van 'n informele groep. Informele groepe oefen dus 'n belangrike invloed op die individu uit en vervul ook belangrike funksies in behoeftebevrediging.

Informele groepe (byvoorbeeld vriendskapgroepe en kliëks) ontstaan binne 'n formele ondernemingstruktuur wanneer persone gereeld met mekaar in wisselwerking is. Persoonlike behoeftes word soms oorboord gegooi om te konformeer aan die eise van die groep. Hierdie groepe kan tot voordeel sowel as nadeel vir die onderneming wees, afhangend van die aard en oorsprong daarvan.

Informele groepe hou bepaalde voordele vir 'n onderneming in:

- Dit verenig gemeenskaplike, sosiale en kulturele waardes van die lede. Lede van die selfde informele groep is geneig om die selfde norme en waardes te deel. Hierdie norme en waardes rig gedrag en word deur daaglikse wisselwerking verder versterk;
- Die informele groep verskaf sosiale bevrediging, status en sekuriteit. Informele groepe bevredig menslike behoeftes na vriendskap en ondersteuning. Individualiteit word deur hierdie groepe erken en help sodoende die individu

om sy identiteit te vestig, en sy status en selfbeeld wat gekoppel is aan hierdie identiteit, te definieer;

- Dit verbeter kommunikasie. Lede van informele groepe bly ingelig aangaande aspekte wat die groep raak. Kommunikasiekanale, losstaande van die bestuurskanale, word ontwikkel vir hierdie doel; en
- Die groep dien as bron tot probleemoplossing en ondersteuning vir lede (Kroon, 1986:352).

Daar is egter ook nadele:

- Ten eerste is daar die probleem van gelykvormigheid. Weens oormatige gelykvormigheid binne die groep is daar 'n gebrek aan inisiatief en vernuwing wat tot die voordeel van die onderneming aangewend kan word. Lede skuil ook dikwels agter die informele groepe om verantwoordelikhede te ontduik.
- Ten tweede is daar die probleem met konflik tussen groepe. Intragroepkonflik (konflik binne die groep) kan veroorsaak word as gevolg van ideologiese of persoonlike verskille. Intergroepkonflik (tussen groepe binne die onderneming) kan ontstaan as gevolg van wedywering tussen groepe, of as gevolg van 'n gebrek aan formele koördinasiemeganismes. In albei gevalle kan dit afbrekend en teenproduktief vir die onderneming wees.
- Ten derde is daar gerugverspreiding ("grapevine"). Die informele kommunikasiekanaal is baie doeltreffend, en kan as sodanig positief deur bestuur benut word. Dit kan ook baie negatief wees.
- In die vierde plek is daar weerstand teen verandering. Gedeelde waardes hou die integriteit van die groep in stand en dra tot stabiliteit in die werksituasie by. Dit kan egter te ver gevoer word en hierdie stabiliteit kan 'n weerstand teen verandering vorm (Kroon, 1986:352).

In die lig van voorafgaande en soos gestel in die doel volg dit logies dat daar in die bestuur van arbeidsverhoudinge deeglik kennis geneem moet word van die aspekte wat in hoofstuk 2 onder die loep geneem is.

2.5 SAMEVATTING

Met verwysing na die titel en doel van hierdie studie was dit nodig om in hoofstuk twee in breë trekke te wys op die dinamika van kleingroepe waar alle relevante

deur die groep kan uitwys, en die waarskynlikheid vergroot dat die oplossing deur almal verstaan, aangeneem en uitgevoer word. Die oplossing van probleme is egter tydsamer as individuele oplossings.

Formele groepe in ondernemings vereenvoudig en verhoog koördinasie, ontwikkel bestuur talent en verhoed dat oormatige konsentrasie van mag in 'n enkele individu gesetel word. Daar is nadele dat besluite te vroeg geneem kan word, dat individuele verantwoordelikheid ontmoedig word en dat die groep oorheers kan word deur individue wat nie noodwendig die beste bydrae kan lewer nie.

Groepbesluitneming bied besondere geleenthede om besluitneming in die onderneming te optimaliseer. Samewerking, aanvaarding, sinergie en spesialisering blyk die belangrikste voordele van groepsbesluitneming te wees, terwyl tydrowendheid, oorheersing en groepkonflik enkele beperkinge op doeltreffende groepbesluitneming plaas.

Waar hierdie hoofstuk kleingroepdinamika in die breë ontleed het, word daar in die volgende hoofstuk gekyk na die aard en wese van groepsaktiwiteite en die rol wat dit speel in arbeidsverhoudinge.

HOOFSTUK 3

DIE AARD EN OMVANG VAN KLEINGROEPAKTIVITEITE IN DIE ONDERNEMING

3.1 INLEIDING

In die Westerse kultuur met sy waardestelsel wat klem lê op individualisme, persoonlike verantwoordelikheid en interne fokus van beheer, word sterk van die veronderstelling uitgegaan dat die individu die eenheid is waardeur organisatoriese en sosiale verandering teweeg gebring moet word (Strümpher, 1986:18).

Sedert die groepdinamiese studies van Lewin in die laat 1940's tot die huidige studies oor onderneming-ontwikkeling, is daar egter al hoe meer tot die besef gekom van die beduidende impak wat groepe op die lewens van individue het (Strümpher, 1986:18).

Die huidige tendens binne enige onderneming is dat die groep die primêre eenheid van verandering en ontwikkeling toon. French en Bell (1984:140) stel dit soos volg: "they are the key leverage points for improving the functioning of the organization".

Tesame met 'n bewuswording van die dinamika van groepe (hoofstuk 2), word steeds groter klem gelê op die beginsels van deelnemende bestuur. Hedendaagse bestuurders besef dat dit tot voordeel van die onderneming strek om werkers te betrek by die besluitnemingsproses. Kleingroepaktiwiteit is een van die talle tegnieke wat berus op deelnemende bestuursbeginsels en wat poog om hierdie beginsels verder uit te bou.

Die doel met die implementering van kleingroepaktiwiteit as tegniek is gewoonlik tweeledig van aard. Die eerste doelstelling is om produktiwiteit sowel as gehalte te verhoog terwyl die tweede doelstelling verband hou met die betrokkenheid van die werkers wat deelneem aan die proses (Elvins, 1985:479). Wat werkerbetrokkenheid betref, word daar van die veronderstelling uitgegaan dat die werker self meer kennis dra aangaande probleme in die werksituasie. Dit is juis hierdie aspek waarvan deeglik kennis geneem moet word om 'n gesonde werkgewer/werknemer verhouding daar te stel. Die werkers is die beste bekwaam om hierdie probleme op te los. Die betrekking van werknemers tot op die laagste vlak by besluitneming, verhoog hul gevoelens van trots en selfaktualisering. Volgens Robson (1982:31) gaan kleingroepe dus oor die praktiese toepassing van McGregor se Teorie Y van leierskap, waarvolgens hoë verwagtinge gestel word aan werkers se vermoë en bereidheid om hul eie probleme op te los. Alhoewel daar geen twyfel bestaan aangaande die resultate in terme van

verhoogde produksie en gehalte wat deur middel van kleingroepaktiwiteite behaal kan word nie, is daar nog weinig navorsing gedoen oor die effek wat deelname aan kleingroepe op die groep self het.

Opsommend kan dus gestel word dat kleingroepaktiwiteite 'n tegniek binne die beginsels van deelnemende bestuur is. Dit kan dus nie toegepas word indien die onderneming se klimaat sodanige bestuursbenadering reflekteer nie. Kleingroepaktiwiteite slaag in 'n werksomgewing waar dit deur die werker as 'n leefwyse binne die werksplek ervaar word. Hieruit volg logies dat die arbeidsverhoudingebeampte deeglik moet kennis neem van hierdie kleingroepaktiwiteite en dit self as 'n meganisme aanwend om werkgewer-werknemerverhoudinge te bevorder.

Om die rasionaal van kleingroepe in perspektief ten opsigte van ander bestuurstechnieke te plaas is dit gewens dat na die ontwikkeling van kleingroepe gekyk word.

3.2 HISTORIESE OORSIG VAN KLEINGROEPE

Kleingroepe (gehaltekringe) as sodanig mag miskien 'n nuwe begrip wees, maar die basiese beginsel daaraan verbonde, naamlik deelnemende bestuur, is 'n tegniek wat deur baie entrepreneurs in die verlede gebruik is en nog steeds gebruik word. Een van die bekendste gebruikers daarvan was Walt Disney. Hy het werknemersbetrokkenheid aangemoedig deur, wanneer daar byvoorbeeld 'n nuwe konstruksie gebou moet word, al die betrokke werknemers byeen te bring en dan na die voorstelle ter verbetering van die werk te luister. Hy het selfs so ver gegaan om die eggenote en die kinders van sy werknemers weekliks te ontmoet om met hulle te gesels en nuwe idees in te win (Ingle, 1982:6).

3.2.1 Ontstaan van kleingroepe in Japan

Japan het net soos ander lande met na-oorlogse ekonomiese en verwante probleme te kampe gehad, want die meeste van hulle nywerhede was na die tweede wêreldoorlog vernietig en die inwoners was hoofsaaklik op oorlewing ingestel. In 'n poging om die verswakte ekonomie van Japan te verbeter, was daar gedurende die laat 1940's die neiging onder Japanese ondernemings gewees om Westersvervaardigde produkte na te boots. Die meeste van hierdie namaaksels was swak en van minderwaardige gehalte en het mettertyd begin bekend staan as "Jap Scrap" (Robson, 1982:12). Hierdie etikettering het daartoe gelei dat Japan se ekonomie so verswak het dat die volk homself nie kon onderhou nie. Goshi (1987:12) stel dit soos volg: "...the process of quality control became a matter of national survival".

Generaal Douglas MacArthur het toe besluit dat daar iets aan die situasie gedoen moes word. Hy het bevind dat daar 'n tekort aan opgeleide bestuur en toesighouers bestaan en dat die bestaande bestuurshiërgie se bestuurstyl aangepas moes word om vir die beoogde verbeterings voorsiening te maak. Daar word toe met die regering van die VSA onderhandel om bekwame mense te voorsien wat die Japanese kon help om die kwaliteit van hul produkte te verbeter. 'n Statistikus verbonde aan die VSA se landsadministrasie, bekend as Edward Deming, is toe afgevaardig om statistiese beheertegnieke aan die Japanese bestuur te gaan oordra.

Die Japanese was beïndruk deur die opleiding wat deur Deming verskaf is en om hom te vereer het JUSE (Unie van Japanese Wetenskaplikes en Ingenieurs) die Deming-toekenning ingestel. Die prys, wat steeds 'n gesogte toekenning is, word aan die onderneming wat die grootste bydrae tot gehaltekringe lewer toegeken (Hutchins, 1985:246-250).

'n Ander persoon wat ook 'n bydrae gelewer het ter verbetering van die Japanese ekonomie was Dr. Juran. Sy kursus het oor "total quality control" gehandel met die uitgangspunt dat die vervaardiging van kwaliteit produkte reeds gedurende die beplanningsfase begin en eers wanneer die verbruiker tevrede is met die produk ontvang, ten einde loop. Hierdie benadering het nie net behels dat die gehalte van 'n produk aan die einde van die produksielyn geïnspekteer word nie, maar ook dat elke individu moet verseker dat die gehalte van sy werk aan die voorgeskrewe standaard voldoen (Anon, 1984:2).

Gedurende 1956 is daar in Japan met die uitsending van 'n radioreeks oor statistiese beheertegnieke begin. Die doel hiermee was om die middelbestuur en voormanne te bereik en sodoende die totale werkerskorps in Japan in die strewe na beter gehalte te betrek. Met verloop van tyd is verskeie soortgelyke programme oor die radio en televisie uitgesaai.

Ten einde die mense nog meer gehaltebewus te maak is November as Nasionale Kwaliteitsmaand geproklameer met die doel om seminare en konvensies in die verband aan te bied. Dit is dus duidelik dat bykans alle mense in Japan bewus gemaak is van, en blootstelling aan kwaliteitsbeheertegnieke gehad het.

In hierdie tyd was professor Ishikawa van Tokio Universiteit besig om die opleidingsprogram van Deming en Juran aan te pas vir verdere gebruik in Japan. Die resultate van hierdie poging het onder andere aanleiding gegee tot die totstandkoming van die eerste kleingroep (gehaltekring) in 1962. Omdat hy die waardevolle rol vervul het om die behoefte van die Japanese werker, om na normale ure saam te kan ontspan, verenig het met die behoefte van sy land om gehalte te verbeter, staan hy vandag bekend as die "Vader van gehaltekringe".

Die ontwikkeling ten opsigte van kleingroepe in Japan het 'n groot omvang gehad,

gesien in die lig dat die eerste groep gedurende 1962 by JUSE geregistreer is en 17 jaar later (1979) was daar reeds 100 000 groepe geregistreer (Hutchins, 1985:246-250).

Dat gehaltekringe 'n rol gespeel het in die opgang wat Japan gemaak het, kan nie betwyfel word nie. Tot redelik onlangs nog het die etiket "Made in Japan" 'n swak produk van gehalte aangedui. Inderwaarheid was Japan gedurende die 1950's bekend as die rommelvervaardiger van die wêreld. Hulle produkte was goedkoop en ondergeskik aan dié van Engeland, Duitsland en verskeie ander lande.

Huidiglik lyk die situasie heelwat anders en stel produkte wat in Japan vervaardig word, dikwels die standaard vir kwaliteit. Dit word weerspieël deur die feit dat baie van die Japanse produkte gedurende die laat 1970's en begin 1980's die mark totaal begin domineer het.

Die afleiding kan dus gemaak word dat die poging om lae produktiwiteit en swak gehalte produkte te verbeter direk tot kleingroepe se ontstaan aanleiding gegee het. Die waarde en sukses van kleingroepe is gou deur die res van die wêreld besef en is die konsep oral toegepas (Dewar, 1988:5-17).

3.2.2 Ontwikkeling van kleingroepe in die res van die wêreld

Alhoewel Ishikawa aanvanklik van mening was dat kleingroepe slegs in Japan kon slaag, as gevolg van sy unieke kultuur, blyk dit tog asof hy verkeerd bewys is. Geleidelik het hierdie bestuursbeginsel uitgekling na ander lande met andersoortige kulture (Jacobs, 1985:30).

As gevolg van die sukses wat Japannese ondernemings met kleingroepe ondervind het - dit het spoedig van slegs vervaardigingsondernemings tot handels- en diensteondernemings uitgebrei - is die begrip in die laat sestiger jare deur ander Oosterse nywerheidslande soos Taiwan en Korea toegepas. Westerse lande was egter traag om die konsep te aanvaar, alhoewel die gedagte van deelnemende bestuur nie vreemd was nie.

Amerika was die eerste Westerse land wat die toepassing van die kleingroepkonsep in Japan gaan bestudeer het (die Japannese het die konsep by die Amerikaners gekry en verfyn) en in 1974 is die eerste Amerikaanse kleingroep deur die Lockheed Missile and Space Co. geregistreer. Brittanje het vier jaar later die VSA se voorbeeld gevolg toe die eerste kleingroep deur Rolls Royce Ltd. geregistreer is (Hutchins, 1985:250-255).

Die ontwikkeling van kleingroepe in die res van die wêreld was fenomenaal.

Dit is dus duidelik dat kulturele verskille 'n minimale invloed het op die vereistes vir die sukses van kleingroepe. 'n Sprekende voorbeeld hiervan is by die aanleg van 'n Sony-Maatskappy, wat 'n Japannese onderneming is, naby San Diego in die VSA. In die aanleg werk Amerikaners, maar die Japannese bestuurstyl word toegepas. Hierdie aanleg van Sony in die VSA hou die wêreldrekord vir kwaliteit van produkte wat deur Sony vervaardig word. Hierdeur word alle twyfel oor die toepasbaarheid van gehaltekringe in verskillende lande uit die weg geruim (Ingle, 1984:2-6; Arbose, 1980:32; Dale, 1984:50).

3.2.3 Ontwikkeling van kleingroepe in Suid-Afrika

Suid-Afrika het ook nie, wat die implementering van kleingroepe betref, agter gebly nie. In die vroeë tagtigerjare het Suid-Afrikaanse ondernemings die moontlikheid ondersoek om kleingroepe te implementeer (Riddel, 1982:1-41). Die eerste Suid-Afrikaanse kleingroep is omstreeks Junie 1981 deur Anglo-American Lewens in die lewe geroep. In November 1981 is kleingroepe ook deur die onderneming Sandroc Austral Limited gestig.

Gedurende 1982 en 1983 is 'n aantal groepe onder 'n verskeidenheid benamings gestig, byvoorbeeld die "werknemersbetrokkenheidsprogram" by die Ford Motormaatskappy, die "deelnamegroepe" by YSKOR (Omega-program), die "waardekringe" by Litemaster Produkte (Edms) Bpk, die "Totale produktiwiteits- en gehalteprogram" by die Vanderbijlparkse Stadsraad en "Gehaltekringe" by die Southern Lewensversekeringsmaatskappy.

In Maart 1984 is die Nasionale Vereniging vir Produktiwiteit- en Gehaltekringe in Suid-Afrika - NAPROQCSA - in die lewe geroep met die doel om:

- na die behoeftes van lede om te sien;
- die erkenning en verspreiding van produktiwiteit- en gehaltekonsep te bevorder; en
- as klaringshuis vir inligting oor produktiwiteit- en gehaltekringe te dien (Mackay, 1985:27-32, NPI:Produktiwiteitsnuus, 1984:1).

Hierdie liggaam funksioneer tans outonoom met administratiewe hulp van die Nasionale Produktiwiteits Instituut (NPI) en vervul 'n koördinerende en stimulerende rol ten opsigte van kleingroepaktiwiteite in Suid-Afrika.

'n Tydskrif, Kringe Forum, het ook in 1984 met publikasie begin. Dit word deur die Nasionale Produktiwiteits Instituut, namens NAPROQCSA, gepubliseer as 'n forum

vir bestuur en deelnemers aan kleingroepaktiwiteite. Sedertdien is ook begin met streekskonvensies van NAPROQCSA wat meer ondernemings toegang gegee het tot konvensies. So byvoorbeeld is die eerste streekskonvensie gedurende 1985 in die Kaapprovinsie gehou (Evans, 1985:1-5).

3.3 BEGINSELS VAN KLEINGROEPE

Daar is bepaalde beginsels wat as universeel tot die tegniek gesien kan word en dit sal hier toegelig word:

- Die deelname aan aktiwiteite van die kleingroep geskied op 'n vrywillige basis.

Vrywillig impliseer dat die werknemer onder geen verpligting staan om aan kleingroepe deel te neem nie, dat geen druk op hom toegepas sal word nie en dat deelname uit vrye keuse van die werknemer self sal geskied. Die uitsonderlike kenmerk van kleingroepe is dat die werknemers gevra word om lede te word en nie aangesê word nie. Lede kan dus aansluit en bedank net wanneer hulle wil, die enigste beperking wat daar kan wees, is die maksimum groeps grootte van 'n bepaalde groep en die betrokke werksarea of soort werk. (Van Niekerk, 1989:18; Robsin, 1983:34-35).
- Ingesteldheid tot gehalte- en produktiwiteitsbevordering.

Die toepassing van 'n kleingroepprogram het 'n wye spektrum van doelwitte asook voordele vir beide die onderneming en die werknemer. Die uitgangspunt is dus dat voordele gekry uit die kleingroepprogram deur die werker nie ten koste van die onderneming moet geskied nie en andersom. Daar word met kleingroepe gepoog om 'n inherente ingesteldheid tot gehalte- en produktiwiteitsbevordering by die werker te kweek. Hierdie ingesteldheid moet as deel van die werkswyse van die werker gesien word.
- Geen persoonlike griewe.

Die kleingroep-program mag nie 'n forum bied waardeur groepe of groeplede persoonlike geskille mag ophaal en oplos nie. Verder mag probleme van ander departemente nie aangespreek word nie. Ondervinding het egter getoon dat onderlinge geskille verdwyn sodra die groeplede die noodsaaklikheid van samewerking ter bereiking van gestelde doelwitte, besef.

- Geen kritiek teen ondernemingsbeleid.

Die kleingroep-program bied ook nie 'n forum waarvan die werksgroep die onderneming en ondernemingsbeleid mag kritiseer nie. Die kleingroepprogram is dus gerig om die kreatiewe denke en optredes van werknemers te stimuleer sodat daar deur verbeterde prosedures en metodes, gehalte en produksie verhoog kan word.

- Daarstel van 'n klimaat van deelnemende bestuur.

Die praktyk het getoon dat kleingroepprogramme meer suksesvol is waar die bestuurstyl gerig is op deelnemende bestuur. Dit is egter van groot belang dat die werker die versekering het dat aanbevelings en oplossings van die kleingroep voldoende gewig dra - sonder inmenging van ander vlakke - om deur bestuur geëvalueer te word vir moontlike implementering. 'n Deelnemende bestuurstyl skep 'n gunstige klimaat vir die implementering van sodanige program. Bestuurders behoort nie gedwing te word om kleingroepe in hulle afdelings te bring nie, want dit hang van die bestuurstyl van die bestuurder af. Kleingroepe ontstaan veral waar 'n deelnemende bestuurstyl gebruik word.

- Sanksie van topbestuur.

Alvorens met die toepassing van 'n kleingroepprogram begin word, moet topbestuur bereidwillig wees om sekere toegewings te maak in beginsel aanvaar en te kenne gee dat tyd, fasiliteite en hulpmiddele beskikbaar gestel gaan word, asook dat groepe oor bepaalde bevoegdhede gaan beskik om besluite te neem betreffende oplossings, aanbevelings en die implementering daarvan (Hutchins, 1985:44-59).

- Betrokkenheid en ondersteuning van topbestuur.

Die bereidwilligheid van topbestuur om toegewings te maak is nie voldoende om die uitbreiding en kontinuïteit van 'n kleingroepprogram te verseker nie. Kleingroepe wil graag terugvoering ontvang van topbestuur betreffende voorstelle en is daarop ingestel om aanvaarding en erkenning te ontvang. Topbestuur moet ook deur volgehoue ondersteuning toon dat enige probleme, wat die verloop van kleingroepaktiwiteite verhinder, aandag sal geniet en uitgestryk sal word (Van Niekerk, 1989:18).

- Betrokkenheid van middelbestuur.

Die bestuurder op middelbestuursvlak het meer direkte skakeling met die kleingroep as topbestuur. Die kleingroep se direkte toesighouer ontvang ook vanaf hierdie bestuursvlak werksopdragte wat die werksaamhede van die

kleingroep kan beïnvloed. Dit is dus noodsaaklik dat 'n positiewe gesindheid jeens kleingroepe op hierdie vlak gekweek word. Die voorstelle wat deur die kleingroep gemaak word, kan ook die werksarea van die betrokke middelbestuurder beïnvloed. Daar moet dus gepoog word om in sodanige gevalle die ondersteuning en goedkeuring van die middelbestuurder te verkry. Strukture moet dus bestaan waardeur die middelbestuurder betrek word om voorstelle te evalueer en waar nodig te verbeter.

Middelbestuur moet deurlopend op hoogte gehou word met die vordering van kleingroepe in sy werksarea, asook wat sy rol in die program in die breë behels.

- Erkenning aan prestasies.

Die sukses van enige kleingroepprogram berus op die norm van wederkeurigheid. Dit impliseer dat werknemers betrokke by kleingroepe erkenning wil ontvang vir prestasies behaal. Hierdie erkenning van topbestuur kan verskeie vorme aanneem wat wissel van tasbare aandenkings tot ontmoetings met bestuur. Resultate het ook getoon dat die skep van geleenthede waar 'n kleingroep in sy geheel voordragte aan topbestuur kan lewer, dit 'n groot stimulus vir die kleingroepprogram is. Erkenning vir prestasies is egter 'n aangeleentheid wat aan die hand van die ondernemingskultuur bepaal moet word en is dit 'n prerogatief van die onderneming (Van Niekerk, 1989:19).

- Definitiewe terugvoering- en inligtingskanale.

Die skep van 'n struktuur waarvolgens voorstelle vanaf die kleingroep na topbestuur gaan, asook die voorsiening van terugvoering daarvoor is noodsaaklik. Dit sal kontinuïteit van die program verseker asook die geleentheid skep dat alle vlakke wat deur die voorstelle geraak word, kennis neem daarvan en moontlike insette kan lewer. Dit bevorder ook die filosofie van deelnemende bestuur. Die verspreiding van inligting op alle vertikale en horisontale vlakke van die onderneming beteken dat alle werkers bewus word van kleingroepe en die moontlike voordele daaraan verbonde. Die inligtingverspreiding dra ook by tot die vergemakliking van die implementering van voorstelle.

- Volgehoue reklameveldtog.

Die reklamerings van die kleingroepprogram in 'n departement het nie net ten doel om die program uit te brei nie, maar ook om die kontinuïteit van die program te verseker. Die reklameveldtog bestaan egter nie net uit 'n formele veldtog in terme van advertering in nuusblaaie en plakkate nie, maar ook uit 'n informele netwerk van beïnvloeding van topbestuur tot op werkersvlak. Die bekendstelling van suksesse behaal deur gevestigde groepe is 'n ideale wyse om

die program te propageer en na onaktiewe eenhede uit te brei.

- Gereelde en deeglike monitering van 'n program.

Dit kan verwag word dat 'n omvattende projek soos die inisiëring en toepassing van kleingroepe in 'n departement nie sonder probleme sal verloop nie. Om kontinuïteit in die program te verseker is dit noodsaaklik dat probleme en hindernisse wat die funksionering van die program inhibeer uitgeskakel word. Gereelde monitering kan aanleiding gee tot die maak van aanpassings en veranderinge wat die funksionering van die kleingroepprogram kan bevorder. Die gereelde monitering skep ook 'n raamwerk waardeur die vordering van die kleingroepprogram geëvalueer kan word (Hutchins, 1985:44-59).

- Grootte van groep.

Die groepe is gewoonlik nie kleiner as drie/vier persone nie omdat minder mense die bydraes tot knelpuntoplossings sal beperk. Aan die ander kant sal 'n groep groter as tien persone moeilik hanteer word deur die groepleier. Die reël behoort te wees dat 'n groep nooit so groot moet wees dat elke lid nie by elke byeenkoms genoeg tyd en geleentheid gegun word om 'n bydrae te maak nie.

- Vergaderings.

Die kleingroep vergader op 'n gereelde basis binne werksure. Die vergadertye binne werksure kan nie as verkwiste tyd beskou word nie. Intendeel dit is een van die beste beleggings wat bestuur kan maak, aangesien die werknemers in die groep werklik krities na die werk en werkprosesse kyk wanneer knelpunte geïdentifiseer word.

Vergaderings geskied op 'n georganiseerde wyse. Hoewel daar nie amptelik notule gehou hoef te word nie (die werkspapier dien as notule) is daar 'n bepaalde struktuur wat tydens die vergaderings gevolg word.

Die vergaderings is inderdaad 'n werksessie waartydens van wetenskaplike tegnieke gebruik gemaak word om knelpunte te selekteer, te ontleed en aanbevelings te maak. Die groepleier bly verantwoordelik vir die ordelike verloop van die vergadering.

Kleingroepaktiwiteite skep 'n bykomende kommunikasiekanaal vir die werknemers met bestuur en vul eerder die normale gesagstruktuur aan (Dewar, 1980:17-30; Martell en Tyson, 1983:285; Hutchins, 1985:1; Jacobs, 1985:22; Sims en Dean, 1985:25 en Zahra, et al., 1985:323).

3.4. TOEPASSINGSMOONTLIKHEDE VAN GROEPE

Ondernemings kan groepe op veral die volgende drie maniere gebruik, soos gesien deur Lawler en Mohrman (1985:67-71):

- Groepvoorstelleprogram
- Spesiale projekte
- Oorgangsmiddel

3.4.1 Groepvoorstelleprogram

Indien bestuur geen belangstelling toon om sy bestuurstyl te verander na 'n stelsel van deelnemende bestuur nie, maar graag idees en voorstelle vanaf die werknemers wil verkry, kan bestuur van die kleingroepkonsep gebruik maak. 'n Kleingroep word in die onderneming geïmplementeer en kan dan effektief gebruik word om idees vanaf die werknemer op die werksvloer, in te win. Sodra die bestuur dan voldoende voorstelle en idees verkry het, word die kleingroep ontbind.

Bogenoemde benadering erken die mate van effektiwiteit en beperkinge van die kleingroepstelsel en kapitaliseer daarop. Hierdie benadering maak staat op die aanvanklike entoesiasme van die werknemers (wat die geleentheid gegun word om voorstelle te maak), benut die situasie totdat die entoesiasme afneem, waarna die kleingroepstelsel stopgesit word.

Indien bestuur van hierdie stelsel wil gebruik maak, moet die kleingroepdele geroteer word sodat verseker word dat nuwe lede, met nuwe idees verkry word. Die kleingroepstelsel moet verder ook deur al die departemente binne die onderneming roteer sodat die hele ondernemingspektrum gedek word.

Hierdie stelsel moet tegnies korrek bekend gestel sodat die werknemers weet dat dië nuwe stelsel nie 'n nuwe bestuurstyl verteenwoordig nie.

Die voordele van hierdie stelsel is die volgende:

- Goeie idees wat lei tot besparing;
- Verbeterde kommunikasie; en
- Werknemers word meer bewus van kwaliteit en produktiwiteit.

Die nadele van hierdie stelsel is die volgende:

- Werknemers kan voel hulle word gemanupuleer.
- Werknemers sien dat hulle idees tot besparings vir die maatskappy lei, maar hulle word nie bevoordeel nie.

3.4.2 Spesiale projekte

Bestuur kan die kleingroepkonsep gebruik om tydelike of kritiese ondernemingsprobleme op te los, byvoorbeeld by die bekendstelling van nuwe tegnologie, by die skep van nuwe produklyne of om te help met die oplos van 'n baie groot probleem. Kleingroepe kan gebruik word om die probleme uit te sorteer, sowel as om te help dat werkers die verandering wat teweeg gebring is, sal aanvaar.

Hierdie benadering is 'n stap in die rigting van deelnemende bestuur. Die tydperk wat dit duur om die probleem op te los, sal die lewensduur van die kleingroep bepaal, byvoorbeeld - die kleingroep breek op sodra nuwe tegnologie suksesvol geïmplementeer is en waar daar 'n probleem was, sal die kleingroep eers opbreek wanneer daar 'n duidelik waarneembare verskil is in die probleemarea.

Hierdie benadering dui op 'n beperkte beweging na werkersdeelname.

Die voordele van hierdie benadering is die volgende:

- Werknemers beïnvloed veranderinge wat plaasvind en dit beïnvloed hulle werkerslewe.
- Effektiewe oplossings kan verkry word in kritiese probleemsituasies.

Die nadele van hierdie benadering is die volgende:

- Hoë kostes moet aangegaan word om die kleingroepkonsep te aktiveer.
- Werknemers koester onrealistiese hoë verwagtinge van die kleingroep.

3.4.3 Oorgangsmiddel

Bestuur kan dan derdens die kleingroepkonsep gebruik as middel om oor te beweeg na 'n meer deelnemende bestuursisteesem en kultuur. Wat gewoonlik gebeur is dat ondernemings begeef hul in die daarstel van 'n forum vir kleingroepe en ontdek dan

voordele wat voortspruit en beweeg dan oor na die stelsel van deelnemende bestuur (Lawler en Mohrman, 1985:69-71).

3.5 KLEINGROEPE IN DIE ONDERNEMING

Die volgende kleingroeptipes word in Suid-Afrikaanse ondernemings aangetref. Vanweë 'n gebrek aan resente bronne wat spesifiek hierdie kleingroeptipes ontleed, word in hierdie bespreking (3.5.1 tot 3.5.5) hoofsaaklik gewys op die standpunte van Kroon, 1986:359-363; Van Eeden, 1990:1-9; Schultz, 1989:40-49; Van Rooyen, 1990:1-11; Middleton, 1990:1-4; Matla, 1991:1-5; Joubert en Steyn, 1984:156-160; Simmel, 1950:145-146; Hartford, 1971:165-166, sowel as die ervaring van die navorser.

3.5.1 Taakgroepe en komitees

Die gebruik van komitees en taakgroepe in ondernemings word dikwels bevraagteken. Veral die gebruik van komitees vir besluitneming is reeds ernstig gekritiseer. In werklikheid kan 'n komitee of 'n taakgroep 'n belangrike bydrae lewer tot doeltreffende besluitneming. Dit skep 'n instrument waardeur kennis en vaardighede van verskillende lede van die onderneming op 'n formele wyse saamgevoeg kan word, en waardeur sinergie van hierdie kennis en vaardighede aangewend kan word tot doeltreffende probleemoplossing en besluitneming. Daar is vandag weinig groot ondernemings waarin komitees en taakgroepe nie 'n belangrike rol in die besluitnemingsproses speel nie. Doeltreffende besluitneming in komitees lei egter dikwels skipbreuk. Dit kan egter nie noodwendig toegeskryf word aan die komitee per se nie, maar is meermale die gevolg van die onoordeelkundige toepassing van gesonde bestuursbeginsels in die bestuur van 'n komitee.

3.5.1.1 Soorte komitees en taakgroepe

Die volgende soorte komitees en taakgroepe word bespreek:

- Taakgroepe
- Staande komitees
- Rade en kommissies
- Algemene bestuurskomitees

Taakgroepe

Taakgroepe word gevorm om 'n spesifieke taak uit te voer. "Task groups are groups created by their members to accomplish a specific goal" (Ridgeway, 1983:17). Hierdie soort groep hanteer moeilike en ingewikkelde probleme, of probleme wat verskeie onderneming-eenhede betrek. 'n Tipiese voorbeeld is die samestelling van 'n taakgroep om die oprigting van 'n nuwe tak vir 'n klerebedryf te ondersoek. Lede van die taakgroep sal gekoöpteer word uit die bemarkingsafdeling, finansiële afdeling en die eiendomsafdeling van so 'n onderneming. 'n Taakgroep kan ook saamgestel word om 'n gerekenariseerde stelsel in 'n eenheid van 'n bepaalde onderneming te ontwikkel en uit te voer. Lede van die finansiële afdeling kan saamgevoeg word om 'n taakgroep te vorm. Taakgroepe verkry resultate deur die aanbevelings aan bestuur waaraan hulle verantwoordelik is, die neem van besluite in die groep waarvan die uitvoerende amptenaar die formele leier is, of die uitvoering van besluite in eenhede waarvan verteenwoordigers lede van die taakgroep was.

Staande komitees

"A committee is a group of persons, either elected or appointed, created to perform some function or mission" (Beach, 1980:512).

Staande komitees is permanent van aard, en word saamgestel om 'n voortdurende behoefte in 'n onderneming te bevredig. Tipiese voorbeelde is die finansiële komitee, 'n nuwe produkkomitee, 'n komitee om die netheid van fabriek in 'n onderneming op 'n jaarlikse grondslag te beoordeel of die puntekomitee in 'n fakulteit van 'n universiteit. So 'n komitee sal formele voorstelle en aanbeveling aan 'n bestuurder op 'n hoë vlak in die onderneming doen, of het die gesag om besluite vir 'n beperkte aktiwiteit in die onderneming self te neem.

Rade en kommissies

Rade is die samevoeging van individue wat aangestel of verkies word om openbare of private ondernemings te bestuur. Die raad van direkteure in 'n onderneming word verkies deur aandeelhouders en hou toesig oor die bestuur van die bates van die onderneming, lewer 'n inset in die bepaling van die beleid en doelwitte van die onderneming, is verantwoordelik vir die aanstelling van senior bestuurders in die onderneming, lewer 'n inset by die bepaling van 'n strategie vir 'n onderneming en monitor die resultate van topbestuur.

Kommissies word gewoonlik deur die regering aangestel om sekere administratiewe, wetlike of regulerende aktiwiteite te bepaal. Tipiese voorbeelde in Suid-Afrika was die Wiehahn-kommissie met die ondersoek na arbeidsverhoudinge en die De Kock-kommissie met die ondersoek na finansiële aspekte in Suid-Afrika.

In teenstelling met die ander formele groepe wat tot dusver bespreek is, en wat verband hou met die interne behoeftes van die onderneming, verteenwoordig hierdie groep die belange van mense buite die onderneming. Lede van die raad van direkteure doen verantwoording aan die aandeelhouders, terwyl lede van 'n kommissie verantwoord teenoor die publiek of die regeringsliggaam wat hulle benoem het.

Algemene bestuurskomitee

Die algemene bestuurskomitee van 'n onderneming bestaan gewoonlik uit die senior amptenare insluitende die besturende direkteur van die onderneming. Hierdie komitee is verantwoordelik vir al die bestuursaspekte van die onderneming, en die lede het gewoonlik gelyke regte. Hierdie vorm van komitee is 'n meganisme wat koördinasie tussen eenhede, departemente of afdelings van 'n onderneming bevorder. Dit vervul dus 'n belangrike rol om eenheid, doelgerigtheid en die nastrewing van 'n oorkoepelende doelstelling te bevorder.

3.5.1.2 Verskille tussen taakgroepe en komitees

Taakgroepe en komitees word gewoonlik op dieselfde wyse bestuur. Daar is egter verskille in prosedure, wat toegeskryf kan word aan die wyse van samestelling en die take wat deur hierdie twee tipes groepe onderneem word. Vervolgens sal enkele van die belangrikste verskille tussen hierdie twee tipes groepe kortliks bespreek word:

- Komitees maak gewoonlik 'n permanente deel van die struktuur van 'n onderneming uit. Hulle word gevorm om aan herhalende probleme aandag te gee, op 'n gereelde basis inligting uit te ruil vir die doel van koördinasie en om toestemming te verleen of terug te hou. Komitees word verder gekenmerk deur die stabiliteit van lidmaatskap. Die omset van lede van 'n komitee is laag en daar is gewoonlik geen formele prosedure vir die evaluering van die resultate of prestasie van lede van 'n komitee, of vir die samestelling van die komitee nie.

- Lede word dikwels ex officio in 'n komitee benoem sonder om individuele kwalifikasies of vermoëns in aanmerking te neem. Komitees is ook passief in die rol van taakidentifisering, en ontvang gewoonlik hulle opdragte deur die normale kanale van die onderneming.
- Taakgroepe of projekspanne verskil van komitees in die meeste van die eienskappe hierbo genoem. Taakgroepe word op 'n tydelike grondslag saamgestel om 'n bepaalde probleem op te los. Sodra hierdie doelwit bereik is, word die taakgroep ontbind. Die tydsduur van 'n projek kan wissel na gelang van die kompleksiteit daarvan. Die ondersoek na en aanbevelings ten opsigte van die topstruktuur van 'n onderneming is deur 'n taakgroep van vier persone binne twee weke afgehandel, terwyl die ontwerp en ontwikkeling van wapenstelsels in die wapenbedryf jare kan duur as gevolg van die kompleksiteit van die probleem wat opgelos moet word. Die lede van 'n taakgroep kan tydens die projek verander. Die taakgroep word saamgestel uit werknemers in die onderneming wat oor die nodige vaardighede en kennis beskik om die bepaalde probleem op te los. Taakgroepe is gewoonliker ook aktiewer as komitees.
- As 'n reël is bestuurders op die boonste vlakke van die onderneming meer betrokke by werk in komitees en taakgroepe as werknemers op die laer vlakke van die onderneming. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat bestuurders op hoër vlakke met meer eenhede of afdelings van die onderneming in wisselwerking verkeer. Hierdie bestuurders het dus 'n groter behoefte aan koördinasie met ander afdelings as bestuurders op laer vlakke van die onderneming. Hierdie behoefte aan doeltreffende koördinasie tussen bestuurders op hoër vlakke kan bevredig word deur die gebruik van komitees en taakgroepe.

3.5.1.3 Voordele van komitees en taakgroepe

Die voordele van komitees en taakgroepe is die volgende:

- Hoër gehalte besluitneming.
- Verhoogde waarskynlikheid van uitvoering.

Bo en behalwe hierdie twee voordele, is daar ook die volgende voordele:

- Verhoogde koördinasie. Die uitwerking wat die aktiwiteite van die onderskeie

eenhede op die werk van ander eenhede in 'n onderneming het, kom duidelik na vore tydens die probleemoplossing deur komitees of taakgroepe. Hierdie besef lei tot nuwe begrip, bereidwilligheid en vermoë om werk van al die eenhede te koördineer sodat die doelwitte van die onderneming bereik kan word.

- Opleiding van bestuurders. Daar is, veral in Suid-Afrika, 'n konstante behoefte aan nuwe bestuur talent. Taakgroepe en komitees dien as 'n terrein vir die opleiding van jong bestuurders. In die taakspan word hierdie werknemers geleer om wyer te dink as die alledaagse probleme waarmee hulle in hul eie eenheid gekonfronteer word. Tydens vergaderings kan topbestuur ook die geleentheid gebruik om die bestuurstyl en vermoë van laer vlak bestuurders te evalueer.
- Verspreiding van mag. Die uitvoering van take kan vinniger en met minder komplikasies verrig word indien die beginsels van eenheid van bevel nagekom word. Indien te veel gesag aan een persoon toegewys word, kan dit lei tot die misbruik van gesag, begunstiging en ondoeltreffende besluite. Die verspreiding van gesag tussen die lede van 'n groep of taakgroep verminder die waarskynlikheid dat die konsentrasie van oormatige gesag in een persoon sal plaasvind.

3.5.1.4 Nadele van komitees en taakgroepe

Die realiteite van status en mag in komitees en taakgroepe verhoog die waarskynlikheid dat sekere van die potensiële nadele van groepe ernstige probleme kan word. Dit behels die volgende:

- Te vroeë besluite en kompromieë. Die politieke druk vir kompromieë in taakgroepe kan baie sterk wees. Bestuurders kan afgewaterde oplossings vir sake, wat hulle nie as belangrik beskou nie, aanvaar om daardeur goedkeuring vir hul eie projekte te verkry. Daarbenewens kan sielkundige druk in 'n groep met groot saamhorigheid lei tot 'n situasie waarin die enigste dryfveer die bereiking van konsensus en kompromieë is. Hierdeur word kritiese denke van potensiële kritici verminder. Dit lei tot 'n verlaging in objektiwiteit en individuele beoordeling, en lede kan hul verantwoordelikheid om krities die voor- en nadele van alternatiewe oplossings te oorweeg, abdikeer.
- Individuele oorheersing. Daar is reeds aangetoon dat individuele oorheersing teenproduktief in die funksionering van groepe kan wees. Komitees word bestuur deur formele leiers wat dikwels die bestuurders van ander lede in die groep is. Daar bestaan 'n wesenlike gevaar dat hierdie lede deur die leier

oorheers sal word. Oorheersing, in teenstelling met leierskap, kan beperkend inwerk op die doeltreffendheid van die komitee of taakgroep. Lede van so 'n groep skenk meer aandag aan die skepping van 'n gunstige indruk op bestuurders as aan die doelwit van die komitee, en hierdeur ontstaan "verskuilde agendas".

- Gebrek aan verantwoordelikheid. Aangesien daar verdeelde verantwoordelikheid is, en komiteelede nie alleen verantwoordelik voel vir die uiteindelijke besluit nie, kan lede minder noukeurigheid aan die dag lê tydens die besluitnemingsproses as wanneer hulle alleen verantwoordelik sou wees vir die besluite. Indien mislukking tydens die uitvoering van besluite voorkom, sal lede nie 'n buitengewone poging aanwend om die probleme te oorkom nie.
- Vermorsing van tyd en geld. Die koste van besluitneming deur komitees is hoog, veral indien die vergaderings swak hanteer word. Aan die ander kant kan tyd bespaar word indien 'n bestuurder met 'n aantal ondergeskiktes kommunikeer tydens 'n vergadering, in plaas van 'n een-tot-een-benadering. Probleme kan ook vinniger en doeltreffer opgelos word indien die samestelling van die komitee of taakgroep korrek gedoen is.

3.5.2 Projekspanne

3.5.2.1 Basiese beginsels van die projekspanbenadering

Die volgende is hoofdoelstellings van projekspanne:

- Om struikelblokke/probleemareas wat die onderneming se effektiwiteit belemmer uit die weg te ruim en daardeur betekenisvolle verbeterings te laat realiseer.
- Om diegene wat aan projekspanne deelneem op so 'n manier te ontwikkel dat hulle, hulle verantwoordelikhede in die toekoms meer doeltreffend sal uitvoer.

Die eerste doelstelling word dikwels as die enigste doelstelling van 'n projekspan gesien. Dit is belangrik dat die bestuur ook sal saamstem oor die tweede doelstelling, en dat dit net so belangrik geag word as die eerste een.

Die volgende is 'n paar van die belangrikste beginsels wat in ag geneem moet word met die bedryf van projekspanne:

- Een van die belangrikste take van 'n bestuurder is om probleme wat òf sy funksie òf sy onderneming negatief beïnvloed, te identifiseer en op te los, sowel as om die oplossing suksesvol te implementeer.
- Dit is van kritiese belang dat bestuurders kreatiewe insig ontwikkel en toepas tydens probleemoplossing.
- Die ontwikkeling van 'n bestuurder vind grotendeels plaas tydens die implementering van oplossings (die bedryf daarvan totdat dit geïntegreerd plaasvind).
- Die leerproses word bespoedig indien dit in groepsverband plaasvind waartydens groeplede vir mekaar terugvoer gee oor elkeen se insette en pogings om 'n probleemsituasie in die praktyk te oorkom.
- Die leerproses word bespoedig indien daar op werklike probleme gekonsentreer word.
- Die tipe probleem wat aangepak word moet uitdagend wees en die deelnemers moet die verantwoordelikheid dat dit wel suksesvol opgelos en geïmplementeer kan word, aanvaar.
- Dit word aanvaar dat daar in die meeste situasies alternatiewe maniere is om projekte op te los. Dit is egter belangrik dat die manier wat gevolg word aanvaarbaar is vir diegene wat die oplossings moet implementeer.
- Die sukses van 'n projekspan moet gemeet word aan die eindresultaat : suksesvolle oplossings wat geïmplementeer is, en die vermoë van deelnemers om die ondervinding wat opgedoen is, verder toe te pas in die werksituasie.
- Die leerproses vind rondom die volgende belangrike punte plaas:
 - * Insig in en begrip vir die situasie/probleem.
 - * Neem van aksies.
 - * Nabetragting en heroorweging.

Die resultaat van die leerproses word in die volgende formule getoon:

$$L = P + Q, \text{ waar}$$

$$L = \text{Die resultaat van die leerproses}$$

P = Die kennis wat aangeleer word deur lesings, praatjies, materiaal, kursusse, instruksies

Q = Die insig wat ontwikkel word deur vrae te stel en antwoorde op vraagstukke wat opgelos moet word, te soek.

Die Q-element speel die grootste rol ten opsigte van leer (ontwikkeling) en om dit te benut is dit van uiterste belang dat mense moet leer om die regte tipe vrae te vra en antwoorde daarvoor te soek. Die tipe vrae wat gevra kan word kan gesien word as diagnostiese en terapeutiese vrae, is as volg:

* Diagnostiese vrae:

Wat probeer ons werklik bereik?

Wat is die doel van my funksie?

Wat maak dit vir ons moeilik om ons doel te bereik

Wat kan ons probeer en hoe?.

* Terapeutiese vrae:

Wie verstaan/weet die meeste van die probleem?

Wie gee werklik om oor die probleem/situasie?

Wie kan help dat iets gedoen word?.

3.5.2.2 Samestelling van projekspanne

Daar is vier partye wat deel uitmaak van 'n projekspan, naamlik die kliënt, die nomineerder, die deelnemer en die raadgever/fasiliteerder. Die basiese strekking van elkeen se rol is breedweg as volg:

- **Kliënt**

Die kliënt is daardie party wat 'n spesifieke probleem in sy area van verantwoordelikheid uitwys waarvoor hy baie bekommerd is, en wat hy reggestel wil hê. Hy is bereid om die probleem aan iemand te oorhandig, selfs in 'n ander departement of funksie, om dit vir hom op te los en uit te klaar.

Aanvanklik identifiseer die kliënt dus 'n probleem wat opgelos moet word in sy area van verantwoordelikheid en na voltooiing moet hy verslag doen oor die sukses van die oplossing, en verantwoordelikheid daarvoor aanvaar. Die kliënt mag dus geensins sy rol as die van passiewe betrokkeheid sien nie. Hy moet

van die begin positief betrokke wees by die ondersteuning van die persoon wat die projek uitvoer.

- **Nomineerder**

Die nomineerder is 'n bestuurder wat daardie lede van sy personeel moet uitwys wat hy dink sal baat vind en sal ontwikkel deur 'n projek aan te pak, op te los en oplossings in te stel. Weens die feit dat dit meestal moeilik is om spesifiek te voorspel watter ondervinding werklik opgedoen kan word gedurende die hantering van 'n projek, kan 'n nomineerder homself blootstel. Hy dui ook hierdeur aan dat hy bereid is om van dié persone se werkstyd op te offer.

'n Nomineerder is dus 'n bestuurder wat van sy personeel aanbied om by projekte betrokke te raak met die voorwaarde dat hulle projekte moet ontleed, oplos en verbeterings/oplossings moet instel.

Dit is belangrik dat bestuur dié konsep van projekspanne moet verstaan en ondersteun voordat hulle, hulle mense vir deelname nomineer.

Die kliënt en die nomineerder kan dieselfde persoon wees, hoewel dit nie noodwendig die geval hoef te wees nie. Indien die kliënt en die nomineerder nie dieselfde persoon is nie, kan dit beteken dat die nomineerder van sy personeel benoem vir projekte sonder dat hy onmiddellik voordeel (behalwe hul persoonlike ontwikkeling) sal put uit hul deelname.

- **Deelnemers**

Die deelnemers is daardie persone (die wat genomineer is) aan wie individuele projekte opgedra word. Deelnemers kan uit enige vlak in die onderneming kom. Dit is egter belangrik om te verseker dat die projekte wat toegedeel word, binne die intellektuele vermoë van 'n deelnemer moet wees.

Dit is verder ook belangrik dat deelnemers baie goed ingelig word oor die strekking van die projekspanbenadering, wat presies van hulle verwag gaan word en wat die proses waarbinne hulle werk, behels. 'n Deelnemer moet die reg hê om te weier om aan 'n projek te werk, sonder dat daar teen hom gediskrimineer sal word. Dit is moontlik dat 'n deelnemer uit 'n klein groepie mense bestaan.

- **Raadgewer/fasiliteerder**

Die hoof verantwoordelikheid van 'n fasiliteerder is om te sorg dat die deelnemers almal sinvol leer en ontwikkel gedurende die proses van

projekdeelname. Om hierdie verantwoordelikheid uit te lewe sal die fasiliteerder die volgende punte die meeste beklemtoon:

- * Om die individue (deelnemers) wat projekte dryf saam te snoer in 'n projekspan.
- * Om deur voortdurende gesprekvoering met die kliënt te verseker dat die situasie van so aard is dat 'n leerproses sal plaasvind.
- * Om te sorg dat die kliënt : deelnemer-verhouding die leerproses konstruktief bevorder.
- * Om te sorg dat die probleemoplossingsproses reg gevolg word.

Die volgende persoonlikheidskenmerke kan as 'n profiel dien van 'n fasiliteerder by die dryf van projekspanne:

- * Vaardigheid om ander op te lei en te ontwikkel.
- * Goeie werksverhouding met die bestuurslede en alle ander vlakke kweek.
- * Vaardigheid in die toepassing van probleemoplossing
- * Goeie kennis van groepsontwikkeling
- * Vaardigheid in die hantering van groepe
- * Vermoë om konflik tussen individue konstruktief op te los
- * Vermoë om konstruktiewe ondersteuning te bied
- * Praktiese kennis van onderneming-ontwikkeling
- * Goeie bepaler van die ondernemingsklimaat
- * Vermoë om vertrouensverhoudings te skep en te handhaaf.

3.5.2.3 Funkzionering van 'n projekspan

Daar is 'n menigte interpretasies van projekspanne. Die algemeenste is dat 'n

projekspan 'n groep mense is wat saamgestel word om te beplan hoe 'n sekere probleem of uitdaging die hoof gebied kan word. Die lede besit gewoonlik verskillende unieke vaardighede wat ook die rede is waarom hulle gekies word vir die span. Die span word deur 'n projekteier gelei. Na afhandeling van die plan, of implementering daarvan, ontbind die span. Die uitsluitlike doel in hierdie geval is om die projek afgehandel te kry.

Die samestelling van funksionering van die projekspan is as volg:

- 'n Klompie projekte word toegedeel aan bepaalde individue wat verantwoordelik gehou word om elk sy projek af te handel (Elkeen kry een projek op 'n keer).
- Hierdie individue vergader gereeld as 'n groep (die projekspan).
- Tydens hierdie samekomste doen hulle verslag aan die groep oor hoe hulle hul projek gaan aanpak en ook oor hoe hulle met verloop van tyd daarmee vorder.
- Groeplede lewer kommentaar oor mekaar se doen en late met die doel om mekaar te help.
- Groeplede mag raad van mekaar vra.
- Die groep funksioneer totdat al die toegekende projekte suksesvol geïmplementeer is.

Die groepbyeenkoms/-vergadering vorm die "hart" vir die bedryf van projekspanne. Die fasiliteerder het 'n belangrike rol tydens hierdie vergaderings in die sin dat hy moet verseker dat sinvolle momentum behou word ten opsigte van die vordering met elke projek sowel as die leerproses wat moet plaasvind by die individuele lede.

Om te verseker dat bogenoemde plaasvind moet die volgende faktore tydens vergaderings beklemtoon word:

- Spesifieke hulp moet met elke projek verleen word.
- Druk moet op groeplede uitgeoefen word om hulle deel te doen.
- Hersiening en beplanning
- Geleentheid vir formele insette
- Nabetragting en leer
- Sielkundige ondersteuning.

Spesifieke hulp verleen per projek

Die hulp waarna hier verwys word, gaan oor die tegniese hantering van die probleem. Die volgende punte toon 'n strekking van wat hiermee bedoel word:

- * Aanvanklike verduideliking van die probleemstelling
- * Deel van verwante ervaring en inligtinginsameling
- * Vrae oor die toepaslikheid/geldigheid van oplossings en hul implementering
- * Vrae oor die verkoop van oplossings aan die bestuurspan.

Die doel met bogenoemde punte is dat groeplede mekaar help dink oor die probleem en die oplossing, en as gevolg van die gesamentlike ondervinding en kennis van die groep word gehoop dat die tegniese gehalte van die projek beter sal wees as wanneer een persoon in isolasie daaraan werk.

Druk op groeplede

Deur middel van gereelde vergaderings waartydens individuele groeplede aan ander lede moet verduidelik wat hulle die afgelope week of twee gedoen het, word druk op hulle uitgeoefen om die projek aktief te dryf. Die druk is positief omdat dit dissipline aanmoedig en verseker dat daar gereeld tyd en aandag aan projekte bestee word.

Hersiening en beplanning

Die gereelde terugvoer van vordering tydens vergaderings lei daartoe dat deelnemers gereeld gedwing word om hulle beplanning te heroorweeg/te verbeter ten einde die groep nie op te hou of 'n swak reputasie op te bou nie.

Geleentheid vir formele insette

Dit kan van tyd tot tyd nodig wees om formele insette te lewer wat in daardie stadium toepaslik is vir die groep. Die fasiliteerder moet hier die regte besluit neem. Dië insette kan 'n wye spektrum van onderwerpe dek en strek van bloot die oordra van inligting, byvoorbeeld "dit is in breë trekke ons aanstellingsbeleid", tot by spesifieke vaardigheidsopleiding, byvoorbeeld "hantering van konflik" of die toepassing van 'n probleemoplossingsproses.

Nabetragting en leer

Hier word gepoog om deelnemers sover te kry om vir hulle self uit te klaar wat hulle van tyd tot tyd in die proses geleer het. Hierdie leer vind gewoonlik plaas

oor 'n wye spektrum van punte waarvan die volgende 'n paar is:

- * Eie benadering/ingesteldheid ten opsigte van probleemoplossing
- * Vaardighede in die totale probleemoplossingsproses
- * Die basiese struktuur vir effektiewe groep funksionering
- * Eie doeltreffendheid in groepe.

Sielkundige ondersteuning

Hierdie soort projekwerk is gewoonlik moeilik en plaas deelnemers van tyd tot tyd onder druk. Die druk kan 'n negatiewe invloed op sommige lede hê, en die groep moet daarom daarop bedag wees sodat hulle mekaar ondersteun en tot hulp kan wees. Deur hierdie punt as werklikheid te aanvaar kan groepe daadwerklik poog om meer sensitief ten opsigte van mekaar se behoeftes op te tree asook om die regte ondersteuning/aksies in so 'n situasie te neem.

3.5.3 Drietaltegniek ("Triads")

Die drietal is 'n tegniek wat gebruik kan word om dinge beter te doen. 'n Werksarea word ontleed, 'n projek gekies en geïmplementeer, wat gerig is op die verbetering van produktiwiteit.

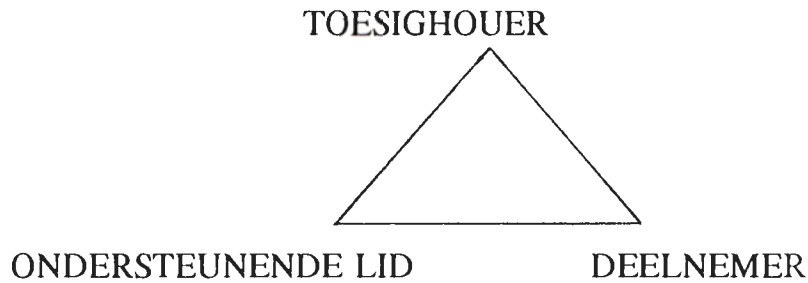
Hierdie groepe is 'n drie-persoonsgroep wat duidelik van ander groepe onderskeibaar is. Die Drietalproses verskaf 'n gestruktureerde spanbenadering ten opsigte van besluitneming en probleemoplossing tussen die deelnemer, onmiddellike toesighouer en die ondersteunende lid.

3.5.3.1 Samestelling

Die samestelling kan afgelei word uit die naam van die tegniek. Die deelnemer is die kern van die proses en word ondersteun deur sy onmiddellike toesighouer en ondersteunende lid.

Die rolle word skematies voorgestel as volg:

Figuur 3 : Skematiese voorstelling van drietal



Onmiddellike toesighouer

Die onmiddellike toesighouer is die hoof van die drietal en verantwoordelik vir die ondersteuning van die Deelnemer om hom/haar te help tydens die verskillende fases van die proses byvoorbeeld: Tydens die seleksie en implementering van 'n projek.

Ondersteunende lid

Die derde of ondersteunende lid, wat onpartydig staan in die proses, het 'n stabiliserende invloed op die groep. Arbeid en bestuur kan hierdeur nader aan mekaar kom deur 'n onpartydige derde persoon in die groep te bring, wat 'n objektiewe element in die verhouding sal meebring.

Die ondersteunende lid moet verseker dat daar goeie kommunikasie in die drietal plaasvind en die finansiële resultate van die projek verifieer.

"There are three roles a third member can play: (1) the nonpartisan or mediator (2) tertuis gaudens ("the third who enjoys") and (3) the divide-and-conquer role" (Ridgeway, 1983:9).

Deelnemer

Die deelnemer moet sy werksarea ontleed ten einde vas te stel waar hulpbronverlies plaasvind. Die deelnemer selekteer en implementeer projekte met die ondersteuning van bestuur ten einde positiewe resultate te vermag.

3.5.3.2 Siklus

Vergaderings vind weekliks plaas. Dit verskaf geleentheid vir die bespreking van die verloop van die proses en enige probleme kan uitgestryk word.

Die totale siklus is 12 weke. Die eerste drie weke behels drie tutoriaal sessies. Die oorblywende 9 weke word gespandeer aan die implementering van die projekte.

3.5.3.3 Voordele van die drietaltegniek

Die drietal is 'n meer stabiele groep as die diad, omdat daar 'n derde lid is wat die twee ander lede geïntegreerd kan hou. Die emosionele komponent word ook nie tot so 'n mate beklemtoon dat dit soveel onstabieleit tot gevolg kan hê nie.

By taakgroepe kan die drietal bo 'n diad oorweeg word weens die groter hoeveelheid insette en die groter stabiliteit van die groep.

Ander voordele van die drietaltegniek:

- Deelnemers ontwikkel 'n gevoel van belangrikheid;
- Verhoogde motivering;
- Verhoogde produktiwiteit;
- Bevorder self-esteem; en
- Verbeterde kreatiwiteit.

3.5.3.4 Nadele van die drietaltegniek

Die volgende is nadele van die drietaltegniek:

- Indien geen of min bestuursbetrokkenheid is die kans op sukses skraal.
- Indien daar nie toewyding en ondersteuning van die Drietalproses, nog voor die program geïmplementeer word, is nie, is die kans op sukses skraal.
- Die toesighouer moet nie namens die deelnemer projekte selekteer en implementeer nie. Hy moet saam met die ondersteunende lid 'n ondersteunende funksie vervul, wat die deelnemer se kans op sukses sal verbeter.

3.5.4 Groen-areas

Die groenarea-konsep word deur verskeie ondernemings in Suid-Afrika soos Nissan SA bedryf en die konsep word as baie suksesvol bestempel.

3.5.4.1 Wat is groen-areas?

Dit is 'n gebied/area in die werksplek wat groen geverf is. Binne hierdie area is daar 'n tafel met stoele. Teen die groen mure word plakkaarte sowel 'n kennisgewingbord aangetref.

Elke werksgroep in die onderneming het sy eie groen-area. In hierdie area word vergaderings gehou elke dag, gedurende die eerste 10 minute van die werksdag.

Werknemers neem eienaarskap aan ten opsigte van die area en gebruik dit verder ook vir af tye byvoorbeeld: middagetes en tee/koffie breuke.

3.5.4.2 Doelwitte van groen-areas

Die volgende is die hoof doelwitte van die konsep:

- Gee aan die toesighouer die geleentheid om elke oggend voordat hulle begin om te werk, met sy groep te kan kommunikeer. Gewoonlik is daar 'n standaard agenda wat gebruik word, behalwe as iets belangriks opkom. Aspekte waarvoor gekommunikeer word is die volgende:
 - * Die vorige dag se werksprestasie, uitsette en doelwitte.
 - * Probleme waarna opgelet moet word.
 - * Afwesigheid in verhouding met die van die onderneming.
 - * Doeltreffendheid/Produktiwiteit bereik, tekortkominge, areas wat die dag aandag moet kry.
 - * Kommunikasie met en tussen die werknemers.
 - * Werknemers probleme.
 - * Veiligheid.
- Die tafel in die groen-area dien as die toesighouer se kantoor en papierwerk area.
- Area waar werknemers byeenkom vir tee/koffie breuke sowel as vir

middagetes. Dit lei tot verbeterde kommunikasie tussen werknemers en die toesighouer.

- Area waar inligting uitgebeeld word. Die toesighouer is verantwoordelik om opgedateerde inligting in hierdie area ten toon te stel deur byvoorbeeld grafieke. Inligting wat voorgestel word is die volgende:
 - * Afwesighede
 - * Veiligheidsprestasies
 - * Diensroosters.

3.5.4.3 Prosedure

Die groep hou op 'n daaglikse grondslag 'n vergadering, net voor werk amptelik begin.

3.5.4.4 Voordele van groen-areas

Die volgende is voordele van die groen-area konsep:

- Verhoogde motivering
- Verhoogde produktiwiteit
- Bevorder entoesiasme en trots by die groeplede
- Bevorder veiligheid
- Verminderde afwesigheid
- Verbeterde kommunikasie
- Verbeterde huishouding ("housekeeping").

3.5.4.5 Nadele van groen-areas

Die volgende is nadele verbonde aan die groen-area konsep:

- Nie vrywillige deelname
- Produksietyd raak verlore
- Indien geen bestuursondersteuning, sal die groen-area konsep nie suksesvol wees nie.

3.5.5 Blou-areas

Die navorser is werksaam by 'n onderneming wat gebruik maak van blou-areas as 'n metode om produktiwiteit te verhoog. Die konsep is die produk van navorsing gedoen ten opsigte van groen-areas.

Die rasionaal agter die naam "blou-areas" lê daarin geleë dat die hoofkleur van die onderneming blou is.

In totaliteit is blou-areas presies dieselfde as groen-areas met die grootste verskil geleë in die prosedure. Die blou-areas se prosedure sien soos volg daarna uit:

'n Volledige werksgroep van dieselfde werksomgewing word byeengebring, weg van die werksarea vir 4 dae.

Gedurende die eerste 3 dae word die groep in 'n klaskamersituasie blootgestel aan onder andere die volgende aspekte:

- Spanwerk
- Potensiaal binne die groep
- Groepsdinamika
- Intergroep en interpersoonlike verhoudinge
- Betrokkenheid van lede
- Die invloed van tyd op die funksionering en prestasie van groepe
- Eksterne faktore wat 'n invloed het op die groep.

Die laaste dag word die groep op 'n besigtigingstoer deur die onderneming geneem, sowel as by die onderneming se hoof kliënt.

Daarna gaan die groep terug na die werksarea. Daar word dan op 'n daaglikse basis vergaderings gehou, gedurende die eerste 15 minute van die werksdag.

Voor- en nadele van blou-areas

Die voordele en nadele soos gesien by groen-areas herhaal hulself by blou-areas, en daarom word dit nie weer genoem nie.

3.5.6 Gehaltekringe

Gehaltekringe kan omskryf word as 'n klein groepie werknemers (3 tot 10), vanuit dieselfde werkarea, wat op 'n vrywillige grondslag gereeld vergader om probleme in werksverband binne hulle gebied te identifiseer, te ontleed en op te los. Hulle maak dan, gegrond op hulle bevindings, aanbevelings aan bestuur. Sodoende word hulle werkomgewing tot voordeel van die groep, omgewing en die onderneming verbeter (Van der Merwe, 1989:14; Hutchins, 1985:1; Jacobs, 1985:22; Sims en Dean, 1985:25 en Zahra, et al., 1985:323).

3.5.6.1 Kenmerke van gehaltekringe

Die groepe is gewoonlik nie kleiner as drie/vier persone nie omdat minder mense die bydraes tot knelpuntoplossings sal beperk. Aan die ander kant sal 'n kring groter as tien persone moeilik hanteer word vir die groepleier.

Die reël behoort te wees dat 'n kring nooit so groot moet wees dat elke lid nie by elke byeenkoms genoeg tyd en geleentheid gegun word om 'n bydrae te maak nie.

Lidmaatskap tot die kring is absoluut vrywillig. Niemand behoort gedwing te word om deel te neem of nie deel te neem nie aan die groepaktiwiteite nie. Die aktiwiteite van die kring word bevorder omdat die vrywilligheid daarvan gerespekteer word (Robsin, 1983:34-35).

Bestuurders behoort nie gedwing te word om kringe in hulle afdelings te bring nie, want dit hang van die bestuurstyl van die bestuurder af. Gehaltekringe ontstaan veral waar 'n deelnemende bestuurstyl gebruik word.

Die uitsonderlike kenmerk van gehaltekringe is dat die werknemers gevra word om lede te word en nie aangesê word nie. Lede kan dus aansluit en bedank net wanneer hulle wil, die enigste beperking wat daar kan wees, is die maksimum groepsgrootte van 'n bepaalde groep en die betrokke werksarea of soort werk.

Die kring is saamgestel uit mense wat dieselfde werk verrig of in dieselfde werksarea diens doen omdat almal dan dieselfde taal praat en bydraes kan lewer. Die knelpunte wat gekies word, sal bekend wees aan al die kringlede.

Die gehaltekring vergader op 'n gereelde basis binne werksure. Die vergadertye binne werksure kan nie as verkwiste tyd beskou word nie. Intendeel dit is een van die beste beleggings wat bestuur kan maak, aangesien die werknemers in die groep werklik krities na die werk en werkprosesse kyk wanneer knelpunte geïdentifiseer word.

Vergaderings geskied op 'n georganiseerde wyse. Hoewel daar nie amptelik notule gehou hoef te word nie (die werkspapier dien as notule) is daar 'n bepaalde struktuur wat tydens die vergaderings gevolg word.

Die vergaderings is inderdaad 'n werksessie waartydens van wetenskaplike tegnieke gebruik gemaak word om knelpunte te selekteer, te ontleed en aanbevelings te maak. Die kringleier bly verantwoordelik vir die ordelike verloop van die vergadering.

Een van die belangrikste kenmerke is dat die werknemers self die aanbevelings vir die oplossing van knelpunte aan bestuur voorhou. Dit beteken nie dat die normale gesagstruktuur misken word deur onmiddellike hoofde of middelbestuur uit te skakel nie. Hierdie vlakke van bestuur word deurentyd betrek in die ontleding van en die soeke na oplossings vir die geïdentifiseerde knelpunte. Gehaltekringe bly steeds 'n spanpoging wat wyer strek as net die onmiddellike groep.

Gehaltekringe skep 'n bykomende kommunikasiekanaal vir die werknemers met bestuur en vul eerder die normale gesagstruktuur aan (Dewar, 1980:17-30).

3.5.6.2 Voordele van gehaltekringe

Die voordele wat gehaltekringe vir die onderneming inhou is soms nie oor die korttermyn meetbaar nie en kan ook nie altyd in monetêre waarde gemeet word nie. Dit is nie die doel van gehaltekringe om radikale veranderinge in 'n onderneming te bewerkstellig nie, maar indien 'n suksesvol program geïmplementeer is, sal daar gevind word dat daar in 'n bestek van vyf jaar heelwat veranderinge, ten goede, plaasgevind het.

Die volgende is voordele vir die onderneming:

- verbetering van kommunikasie met ondergeskiktes (Bocker en Overgaard, 1982:28; McMullen en Gailey, 1984:55);
- verhoging van produktiwiteit (Edwards, 1983:61; Mourey en Mansfield, 1984:87);
- vermindering van produksiekoste;
- verbetering van kwaliteit van produkte;
- verbetering van werknemersbetrokkenheid en deelname; en
- monetêre voordeel (Yager, 1981:105; Meyer en Stott, 1985:36).

"One strength of quality circles is that they allow organizations to deal with issues that are not dealt with in the regular organization, either because of insufficient time, inappropriate definition of responsibilities and goals, or lack of interest on the part of management or staff personnel" (Lawlwer en Mohrman, 1987:42).

Die volgende is voordele vir bestuur:

- beter benutting van tyd;
- bestuur kan hulle werk delegeer; en
- motivering van werkers.

Die volgende is voordele vir die werknemer:

- bied geleentheid tot selfontwikkeling van die werker;
- groter werksbevreëdiging vir die werker; en
- groter erkenning vir die werker (Jacobs, 1985:62-79; Bocker en Overgaard, 1982:28; Edwards, 1983:61; McMullen en Gailey, 1984:55).

3.5.6.3 Probleme wat met gehaltekringe ondervind word

Gehaltekringe is nie altyd geslaagd nie en daar vind soms, na die aanvanklike geesdrif, 'n vinnige insinking plaas. Daar is verskeie redes daarvoor naamlik:

- as gevolg van die lae opvoedings- en geletterdheidspeil van Suid-Afrikaanse werkers, is die aantal en die moeilikheidsgraad van probleme wat deur werkers op fabrieksvloer opgelos kan word, beperk.
- toesighouers neig al hoe meer om vergaderings te oorheers en om hulle eie idees voor te stoot.
- voormanne, wat kringleiers is, beskik soms nie oor goeie interpersoonlike vaardighede nie. Weinig (indien enige) van hulle het voorheen 'n vergadering gelei en slegs 'n beperkte aantal kan 'n gehaltekringvergadering suksesvol lei.
- indien inligting nie beskikbaar is nie, mag gehaltekringe dit moeilik vind om probleme op te los.

Die faktore wat kan aanleiding gee tot die mislukking van gehaltekringe kan van onderneming tot onderneming verskil. Dit kan egter van groot waarde wees indien van die faktore reeds vroegtydig geïdentifiseer word, want sodoende kan voorkomende aksies vroegtydig geneem word (Naudè, 1986:78-79).

3.6 BETEKENIS VAN KLEINGROEPE VIR DIE ONDERNEMING

In bykans alle ondernemings in Suid-Afrika het bestuur in 'n mindere of meerdere mate te doen met probleme soos lae werknemersmoraal, swak kwaliteit produkte, hoë arbeidsomset, lae produktiwiteit asook die alomteenwoordige hoë inflasiekoers. Selfs op nasionale vlak hoor ons deurlopend van toenemende werkloosheid, lae groeikoers, hoë inflasiekoers en lae produktiwiteit.

Dit is dus duidelik dat die sleutel tot die bekamping van inflasie, lae produktiwiteit, toenemende werkloosheid en lae groeikoers, daarin lê dat produktiwiteit van die individu en die onderneming verbeter moet word (Jacobs, et al., 1989:223).

As aanvaar word dat lae produktiwiteit onder andere 'n knelpunt in Suid-Afrika behoort te wees, moet 'n daadwerklike poging deur 'n ieder en 'n elk aangewend word om dit te verlig.

Soos 'n mens op verskeie plekke in die Bybel lees, het elke mens sekere talente ontvang en rus die verantwoordelikheid op elke individu om die meeste van sy talente te maak. Elke mens het in hom die moontlikheid tot volmaaktheid in die arbeid wat hy verrig (Riddel, 1983:1-8).

Kleingroepe speel 'n belangrike rol om die mens 'n gelukkige, produktiewe werker te maak en sodoende hoër produktiwiteit te laat verwesenlik.

Deur kleingroepe raak die werknemers meer betrokke en maak hulle werk meer deel van hulle lewe en hulself. Hierdie betrokke werker het 'n paar besondere eienskappe naamlik:

- hy dink positief. Vir hom (die werker) is daar net een pad, naamlik die korrekte, produktiewe pad vorentoe. Probleme is vir hom geleentede wat tot voordeel benut kan word;
- die werker het ook 'n wil om suksesvol te wees. Hy is ook 'n mens wat trots is op dit wat hy kan vermag. Hy weet hoe om in te skakel en saam te werk;
- die betrokke werker is verder ook 'n kundige mens wat die waarde van kennis en die positiewe aanwending daarvan besef. Hy neem die regte besluit op die regte tyd en kan die probleme waarmee hy daaglik geïkonfronteer word, oplos;
- verder is die werker 'n belangstellende persoon wat onmiddelik betrokke is by sy werk;
- laastens is die werker 'n gedissiplineerde, lojale mens wat sy familie, sy gesin,

sy vriende en die onderneming waarvoor hy werk, nooit in die steek sal laat nie (Riddel, 1983:8).

Dit dien hier vermeld te word dat bogenoemde spesifiek die terrein vir die bestuur van arbeidsverhoudinge is. Jubber (1979:169) noem dit die "...world of work".

Daar is gevind dat kleingroepe nie gevorm word weens die feit dat werknemers gemotiveer is nie, dit is eerder 'n situasie dat werknemers deur kleingroepe gemotiveer en tot groter deelname aangespoor word. Werkers se kreatiwiteit word deur deelname ontwikkel. Dit kan 'n belangrike bydrae lewer om produktiwiteit te verhoog en 'n positiewe rol ten opsigte van die arbeidsklimaat speel (Mackay en Saunders, 1985:27-32).

3.7 SAMEVATTING

Waar in hoofstuk 2 gewys is op die dinamika van kleingroepe is in hoofstuk drie aangetoon watter kleingroepaktiwiteite in 'n onderneming aangewend kan word.

Dit was vooraf nodig om te wys op die historiese ontwikkeling van hierdie kleingroepaktiwiteite in die onderneming.

Veral van belang is die toepassing van hierdie konsepte in Suid-Afrika, aangesien hoofstuk 1 in die besonder gewys het op die probleme rondom produktiwiteit, motivering, kommunikasie en gesonde werkgewer/werknemerverhoudinge.

Vanuit 'n algemene ontleding van groepe in hoofstuk twee, was dit nodig om in hierdie hoofstuk die beginsels van kleingroepe onder die loep te neem. Hieruit het duidelik geblyk dat kleingroepaktiwiteite sonder twyfel 'n bykomende kommunikasiekanaal daar stel was so nodig is in die handhawing van arbeidsvrede op die werksvloer.

Daar is ook op die toepassingsmoontlikhede van groepe in die onderneming gewys. Hier is veral gewys op taakgroepe en komitees, projekspanne, drietaltegniek, groen-areas, blou-areas en die gehaltekringkonsep. Die klem het hoofsaaklik op die kenmerke sowel as die voor- en nadele geval.

Verder is in die besonder ook gewys op die betekenis van hierdie kleingroepkonsepte vir die onderneming. Hieruit is dit duidelik dat dit gaan om die werker se betrokkenheid of deelname en optimale benutting van die totale mens as werker, aspekte wat onontbeerlik is in die strukturering van arbeidsvrede.

Kennis van die struktuur en funksionering van 'n tipiese kleingroep is uiters

noodsaaklik vir bestuur. Hierdie belangrike aangeleentheid word vervolgens in hoofstuk 4 ontleed.

HOOFSTUK 4

DIE STRUKTUUR EN FUNKSIONERING VAN KLEINGROEPE

4.1 INLEIDING

In hoofstuk 3 is die toepassingsmoontlikhede van kleingroepe in die onderneming onder die loep geneem. Dit het duidelik geblyk dat kleingroepaktiwiteite 'n tegniek is wat binne die beginsels van deelnemende bestuur val. Dit kan dus nie toegepas word tensy die onderneming se klimaat sodanige bestuursbenadering reflekteer nie. Kleingroepe slaag in 'n werksomgewing waar dit deur die werknemer as 'n leefwyse binne die werksplek ervaar word.

Al hoe meer ondernemings beweeg weg van 'n outokratiese bestuurstyl na 'n meer deelnemende bestuurstyl. Kleingroepe word gesien as 'n metode van deelnemende bestuur, waardeur werkers aktief deel het in besluitneming, betreffende aspekte wat hulle raak, wat daartoe lei dat arbeidsvrede op die werksvloer gehandhaaf word.

Kleingroepe is 'n ideale metode om die werknemers van 'n onderneming, ten opsigte van hulle werksomgewing, betrokke te kry by die daaglikse besluitneming en bestuursproses. Hierdie beginsel ontwikkel 'n produktiwiteitsbewustheid binne die onderneming en gee werknemers die geleentheid om eienaarskap met betrekking tot sy eie werksituasie te ervaar. Met behulp van kleingroepaktiwiteite kan weerstand wat tussen werknemers met verskillende agtergronde, beroepe en ouderdomme bestaan en wat in verskillende departemente of vlakke van die bestuurshiërargie funksioneer, verminder word.

Blair (1989:27) sê: "The quality circle concept is one method in solving the many problems we face because of its people-building properties and the fact that a number of persons are involved in an interaction which develops creative solutions to problems in their immediate work environment. Quality Circles also implies a "collaboration" between management and labour for the attainment of corporate goals and, if implemented correctly, the unions will support it. It is also a recognition of every individual's ability to offer his mind as well as his labour for the good of his company and therefore it is a form of respect for and acknowledgement of individual and collective dignity."

Die volgende doelstellings is tiperend van dit wat kleingroepe nastreef:

- selfontwikkeling;
- gemeenskaplike (onderlinge) ontwikkeling;

- verbetering van kwaliteit van produkte;
- verbetering van kommunikasie met ondergeskiktes (Van Niekerk, 1989:19);
- verbetering in die houding van beide bestuur en werkers;
- werksbevrediging;
- vermindering van produksiekoste;
- produktiwiteitsverbetering;
- verbetering van veiligheidstandaarde;
- geleentede om probleme op te los;
- verbetering van groepsgees (spanbou);
- skakeling tussen alle vlakke in die onderneming om sukses te behaal;
- bevordering van betrokkenheid en belangstelling in die werk;
- vermindering van personeelafwesighede en griewe (Baird, 1982:6; Naudè, 1986:64-66; Pickler, 1983:14; en Van der Merwe, 1989:15).

Die sukses van 'n vakman word grootliks bepaal deur sy vaardigheid om toepaslike gereedskap en materiaal sodanig te benut dat die gewenste produk gelewer word. Hierdie stelling geld ook vir die suksesvolle funksionering van die kleingroep.

Vir 'n kleingroep om suksesvol te kan funksioneer, is dit belangrik dat die onderneming gereed is (deelnemende bestuurstyl), struktuur in plek is en dat al die rolspelers voldoende opgelei is, en hul doelwitte en take ken en kan uitvoer.

In hierdie hoofstuk word gekyk na die struktuur en die funksionering van 'n kleingroep soos gesien in die onderneming, en hoe as dit in plek is, bydra tot 'n verbeterde arbeidsklimaat.

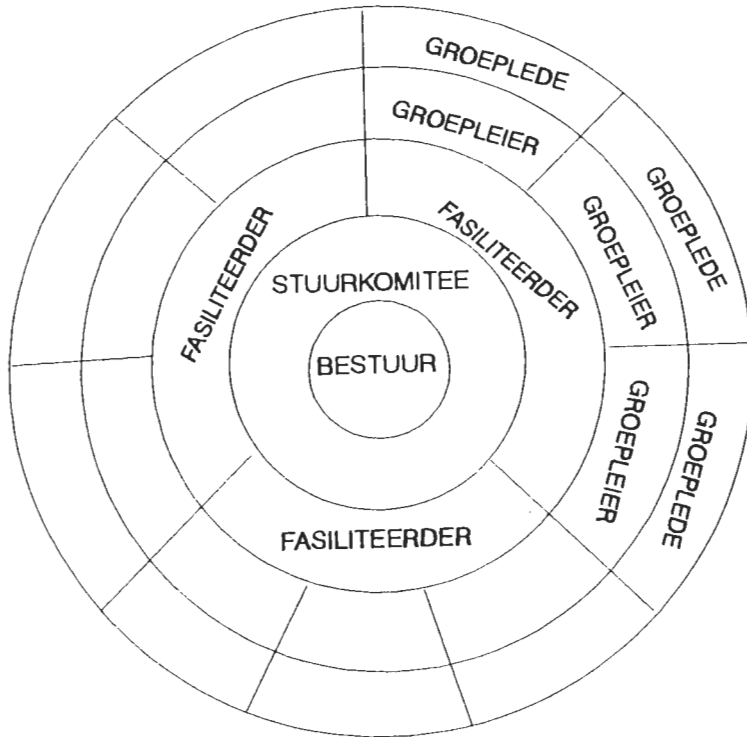
4.2 STRUKTUUR VAN KLEINGROEPE

Die oorkoepelende doelstelling van kleingroepe is om 'n wyse daar te stel waardeur werknemers aktief deel kan hê in besluitneming, betreffende aspekte wat hulle raak. Kleingroepe kan dus gesien word as 'n metode van deelnemende bestuur, waarin daar gepoog word om weg te beweeg van 'n outokratiese bestuurstyl na 'n meer deelnemende bestuurstyl (Schultz, 1989:2).

Daar bestaan eenstemmigheid tussen navorsers oor wie die deelnemers van 'n kleingroepprogram is en wat hul funksies behels (Dewar, 1980:126-173; Berry, 1981:25; Bocker en Overgaard, 1982:23; Kregoski en Scott, 1982:22; en Hutchins, 1985:120-190).

Die struktuur wat benodig word vir die suksesvolle toepassing van kleingroepe word as volg geïllustreer:

Figuur 4 : Struktuur van kleingroepe



(Bron: Saamgestel deur die navorser)

Vervolgens sal gekyk word na die funksies en verantwoordelikhede van elke komponent van die struktuur (Dewar, 1980:126-173; Berry, 1981:25; Bocker en Overgaard, 1982:23; Kregoski en Scott, 1982:22; en Hutchins, 1985:120-190):

4.2.1 Bestuur

4.2.1.1 Omskrywing

Bestuur is 'n proses waardeur persone in leidinggewende hoedanighede menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik gebruik om sekere produkte en/of dienste te

lewer, ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en die onderneming se gestelde doelstellings te bereik (Marx, 1980:160-161). Vir die doel van die toepassing van 'n kleingroep, word bestuur gedefinieer as die vlak wat kan besluit of kleingroepe in die onderneming of afdeling ingestel gaan word al dan nie.

Die vlak waarop hierdie besluit geneem word kan afhangende van die grootte van die maatskappy, verskil. Dit word algemeen verwag dat by kleiner ondernemings die besluit op 'n hoër vlak geneem sal word (Schultz, 1989:4).

4.2.1.2 Die doel van bestuursbetrokkenheid

Topbestuur moet besluit oor die toepassing van kleingroepe. Dan moet hulle die noodsaaklike globale doelwitte, beleid en struktuur opstel vir die onderneming, handhawing, beheer en toekomstige uitbreiding van groepe. Dit is belangrik om in ag te neem dat die sukses van kleingroepe in 'n onderneming grootliks beïnvloed word deur bestuursbetrokkenheid en hoe hoër die besluit vanaf kom in die hiërargie, hoe beter die kans op sukses vir die daarstel van kleingroepaktiwiteite (Bond, 1991:1-3). Die navorser is ook van mening dat kleingroepe alleen tot sy reg sal kom indien dit die volle ondersteuning en deelname van bestuur geniet.

Bestuur is verantwoordelik vir algehele ondersteuning. Verder is hulle ook verantwoordelik daarvoor om kleingroepaanbevelings, wat bestuurs- en strategiese implikasies het, te evalueer. (Bocker en Overgaard, 1982:23; Kregoski en Scott, 1982:22; Wine en Baird, 1983:8 en Hutchins, 1985:128):

4.2.1.3 Die take van bestuur

Die take van bestuur behels die volgende:

- besluit oor die onderneming van kleingroepe;
- om senior bestuurders in te lig oor die konsep van kleingroepe en om hul ondersteuning vir en verbintenis tot die toepassing daarvan te verkry;
- om die doelwitte, beleid en metodes vir die toepassing van kleingroepe op senior vlak in die onderneming op te stel en bekend te maak;
- om 'n stuurkomitee aan te stel wat toesig sal hou oor die eintlike werking van die groepe; en

- om die vordering van die groepe op 'n gereelde basis te evalueer en om die groep van hulp te voorsien wanneer nodig (Schultz, 1989:5; Kregoski en Scott, 1982:23; Wine en Baird, 1983:9).

4.2.2 Stuurkomitee

Dit is moontlik dat bestuur aanvanklik kan besluit om nie 'n stuurkomitee aan te stel nie. In so 'n geval moet bestuur dan die verantwoordelikheid aanvaar vir die take wat normaalweg deur die stuurkomitee uitgevoer sal word.

4.2.2.1 Omskrywing

Die stuurkomitee bestaan uit senior lede van die bestuur wat deur topbestuur verkies is om toesig te hou oor die eintlike toepassing en handhawing van kringe. Lede moet verkieslik op so 'n wyse geselekteer word dat al die hoofsfere in die onderneming verteenwoordig word. Die komitee is 'n rigtinggewende liggaam bestaande uit verteenwoordigers van alle belangrike funksies, uit alle vlakke van die onderneming. Die doel hiermee is om alle vlakke binne die onderneming 'n stem te gee in die implementering, toepassing en groei van kleingroepe en om mobiliteit te waarborg sonder om die proses negatief te beïnvloed (Dewar, 1980:126-130; Kregoski en Scott, 1982:21-23).

Hierdie komitee moet toesien dat die noodsaaklike metodes ontwikkel word om te verseker dat kleingroepe op so 'n wyse toegepas word dat bestuur se doelwitte bereik word (Chase, 1983:24; Mourey en Mansfield, 1984:91).

In kleiner ondernemings kan dit gebeur dat daar nie 'n aparte stuurkomitee gestig word nie aangesien topbestuur kan besluit om self daardie verantwoordelikheid te dra. In so 'n geval sal kleingroepe as 'n algemene punt op die sakelyst van Bestuursvergaderings gehanteer word (Hutchins, 1985:170-171).

4.2.2.2 Funksie van die stuurkomitee

Die hoof funksie van die stuurkomitee is om die eintlike toepassing, handhawing en beheer van kleingroepe op so 'n wyse te koördineer dat bestuur se doelwitte bereik word (Schultz, 1989:6).

4.2.2.3 Take van die stuurkomitee

Die volgende is die hooftake van die stuurkomitee:

- bestudeer die kleingroepkonsep en bepaal of dit vir die onderneming voordelig sal wees om kleingroepe te implementeer (Berry, 1983:93).
- om die laer vlakke van bestuur in te lig oor die konsep van kleingroepe en oor die doelwit van bestuur met die toepassing van groepe;
- om algemene ondersteuning vir groepe te verkry;
- om beleid en prosedures vir die toepassing van kleingroepe te omskryf waar nodig (Chase, 1983:24; Mourey en Mansfield, 1984:91);
- om die areas te identifiseer waar kleingroepe as 'n loodsprojek ingestel kan word en om seker te maak dat al die betrokke persone ingelig is en hul ondersteuning verkry word vir die toepassing van kleingroepe;
- om die vordering van kleingroepe in die loodsgebied (en later in die maatskappy) waar te neem en daarvoor terug te rapporteer aan bestuur;
- om die fasiliteerder in sy funksie te lei (Schultz, 1989:6); en
- dit stel riglyne en beheer die uitbreidingstempo van die program (Dewar, 1980:126-130; Martell en Tyson, 1983:286; Hutchins, 1985:170-180).

4.2.3 Fasiliteerder

4.2.3.1 Omskrywing

Die fasiliteerder word verkies deur bestuur of deur die stuurkomitee om toesig te hou oor individuele groepsbedrywighede en om seker te maak dat hulle doeltreffend funksioneer (Bocker en Overgaard, 1982:25; Kogut, 1984:123).

Die fasiliteerder vervul 'n belangrike rol en gevolglik moet die regte persoon met omsigtigheid geselekteer word. Die ideale persoon is iemand met 'n goeie kennis oor die bedryf van die maatskappy. Hy sal beskik oor ervaring in leierskap en oor die vermoë om dinge deur ander persone gedoen te kry. Hy sal resultate bereik deur net

die beste van ander te verwag. Dit is ook noodsaaklik dat hy oor 'n groot mate van entoesiasme moet beskik vir die bevordering van die konsep van kleingroepe by beide bestuur en ander werknemers (Van Eeden, 1986:15-20).

4.2.3.2 Funksie van die fasiliteerder

Die hoof funksie van die fasiliteerder is om kleingroepe in gekose areas toe te pas en om die groepleiers en groeplede op te lei en te ontwikkel om groeptegniese aan te wend (Schultz, 1989:7; Chase, 1983:24; Kogut, 1984:123).

4.2.3.3 Take van die fasiliteerder

Die volgende is take van die fasiliteerder:

- Om alle groepvergaderings by te woon met die doel om:
 - * seker te maak dat daar 'n agenda is;
 - * seker te maak dat notule gehou word;
 - * tegniese hulp te verleen en 'n bydrae te maak indien nodig;
 - * seker te maak dat deeglik besin word oor die oplossings vir probleme;
 - * seker te maak dat tegnieke vir die oplos van probleme reg toegepas word; en
 - * die groepleier te ontwikkel (Metz, 1981:75).
- Om 'n register te hou van die probleme waaraan die onderskeie groepe werk met die doel om:
 - * oorvleueling en duplisering van aktiwiteite te voorkom;
 - * skakeling met die ander afdelings in die maatskappy deur die leier geïnisieer wanneer nodig; en
 - * bestuur op 'n gereelde basis oor die vordering in te lig (Chase, 1983:24).
- Om gereeld saam met die groepleier die vordering van groepe te evalueer en ooreenstemming te bereik oor verdere groepdoelwitte.
- Om saam met groepleiers 'n lys van vergaderdatums op te stel (Metz, 1981:75).
- Om afskrifte te hou van notules van vergaderings, en saam met groepleiers toe

te sien dat dit onder die regte persone gesirkuleer word.

- Om tot toepaslike optrede oor te gaan wanneer hy bemerk dat die groep nie na wense vorder nie.
- Om groepe van advies te bedien oor voorlegging van voorstelle aan bestuur.
- Om die sessies oor die voorlegging aan bestuur tesame met die groepleiers te reël.
- Om in 'n skakelhoedanigheid tussen die stuurkomitee/bestuur en groepe op te tree (Metz, 1981:75; Chase, 1983:24).
- Om die behoefte aan spesifieke beleide, prosedures en riglyne raak te sien en die stuurkomitee dienooreenkomstig in te lig (Kommisie van Administrasie, 1990:5).

Nog verdere funksies van die fasiliteerder is die volgende:

- Skakeling met onderskeie besture
- Opleiding as fasiliteerdersfunksie
- Reklame
- Die bywoning van vergaderings
- Groepinstandhouding/die instandhouding van groepe
- Selfontwikkeling
- Monitering van geïmplementeerde voorstelle
- Reël van die bestuursaanbiedings
- Te sorg dat toestemming gekry word om oplossings te implementeer (Pickler, 1983:16).

Die fasiliteerder tree dus op as die persoon wat verantwoordelikheid dra om die aktiwiteite van die dag te reël en te koördineer en moet toesien dat alles ordelik verloop (American Productivity and Quality Centre, 1988:50-110)(Dewar, 1980:141-170) (Kommisie van Administrasie, 1990:35-40).

4.2.4 Groepleier

4.2.4.1 Omskrywing

Groepleiers bestaan verkieslik uit voormanne of werknemers met 'n toesighoudende

status wat groepe in hulle afdelings of werkgebiede vrywillig tot stand bring (Fletcher, 1984:80). Dit is egter nie 'n vereiste dat groepleiers 'n toesighoudende pos beklee nie.

Groepleiers kan hulself aanstel (byvoorbeeld wanneer 'n individu 'n groep wil stig) of kan deur groeplede verkies word (byvoorbeeld wanneer 'n aantal persone 'n groep wil stig, maar nie 'n leier het nie).

Groepleiers is verantwoordelik om groepe effektief te lei. Hulle behoort die tegnieke vir die oplos van probleme deeglik te begryp en moet daartoe in staat wees om vergaderings doeltreffend te kan bedryf (Van der Merwe, 1989:14).

Die groepleier se taak is om die kleingroep te stimuleer en aan te moedig om meer effektief te werk. Hy het dieselfde besluitnemingsgesag as die res van die kleingroep en probeer nie self probleme oplos nie, maar tree as deel van 'n span op (Dewar, 1980:170-173); Kregoski en Scott, 1982:24-25).

4.2.4.2 Funksie van groepleiers

Die hoof funksie van die groepleier is om vergaderings van kleingroepe doeltreffend te bedryf en om groeplede te lei in die identifisering en oplos van werkverwante probleme.

4.2.4.3 Take van die groepleier

Die volgende is hooftake van die groepleier:

- Om vergaderings te lei;
- om vergaderings op 'n gereelde basis te reël en om seker te maak dat toepaslike en voldoende fasiliteite en toerusting beskikbaar is;
- om die probleem waaraan die groep werk by die fasiliteerder te registreer;
- om seker te maak dat notules gehou word en soos nodig versprei word;
- om die vordering van sy groep op 'n gereelde basis te evalueer en om spesifieke doelwitte vir sy groep te definieer en dit alles met die fasiliteerder te bespreek;

- om voorleggings aan bestuur voor te berei met behulp van die fasiliteerder en om seker te maak dat elke lid van die groep op 'n sinvolle wyse daaraan deelneem;
- om sy groeplede tot doeltreffende spanlede te ontwikkel;
- om enige probleme en situasies wat hy nie doeltreffend kan hanteer nie met die fasiliteerder te bespreek ten einde 'n plan van optrede te formuleer;
- om die fasiliteerder ten volle op hoogte te hou van die vordering en ontwikkeling van sy groep, probleme wat groeplede teëkom, vergaderdatums en die behoeftes van sy groep; en
- om nuwe lede te werf (vrywillige lidmaatskap) indien nodig (Schultz, 1989:12-14)

4.2.5 Groeplede

4.2.5.1 Omskrywing

Groeplede bestaan uit persone wat vrywillig by kleingroepe aansluit ten einde werkverwante probleme op te los (Kregoski en Scott, 1982:25).

Die volgende kriteria is belangrik om in ag te neem ten opsigte van groeplede:

- Hulle moet emosioneel gereed wees (Coetzee, 1987:12);
- Hulle moet van dieselfde werkomgewing wees;
- Hulle moet vrywillig deelneem; en
- Hulle moet aanvaar dat normale statusvlakke nie binne die groep geld nie (Van der Merwe, 1989:15).

4.2.5.2 Funksie van groeplede

Die hoof funksie van groeplede is om saam te werk as doeltreffende spanlede om probleme te identifiseer en op te los.

4.2.5.3 Take/verantwoordelikhede van 'n groeplid

Die volgende is hooftake/verantwoordelikhede van 'n groeplid:

- Om alle vergaderings stiptelik by te woon;
- Om gedurig daarna te streef om 'n doeltreffende groeplid te wees;
- Om pligte aan hom/haar toegeken deur die groep so doeltreffend moontlik uit te voer;
- Om probleemareas sowel as areas vir verbetering te identifiseer en dit by sy/haar kleingroep aan te meld;
- Om gewillig deel te neem en ondersteuning te gee aan die kleingroep se werksaamhede;
- Om hom/haar by die reëls, prosedures en wyse van optrede soos deur die groep bepaal, te hou; en
- Om enige probleme wat hy teëkom in die uitvoering van die kleingroep se bedrywighede, met sy groepleier te bespreek (Schultz, 1989:15-17; Coetzee, 1987:12).

Daar was gekyk na die rolspelers in die kleingroepproses. Nou sal gekyk word na die funksionering van die kleingroep self.

4.3 FUNKSIONERING VAN KLEINGROEPE

Die proses van groepsbesluitneming is belangrik vir die neem van doeltreffende besluite, en die bestuurder of leier van die groep speel 'n kritieke rol in hierdie proses. Indien die formele leier van die groep nie oor die vaardighede van leierskap van groepe beskik nie, kan die gehalte van besluitneming of die aanvaarbaarheid van die groepleier skade ly (Kroon, 1986:353-355).

Elke groep in 'n onderneming beskik oor sekere vaardighede en sekere gebreke wat die probleemoplossing van take beïnvloed. Elke groep beskik ook oor faktore, as gevolg van die samestelling en vaardighede van die lede en die leier van die groep, wat as vaardighede of gebreke beskou kan word. Die bespreking van hierdie faktore is van toepassing op alle soorte groepe, of dit ad hoc-saamgestelde groepe, informele

groepe, formele komitees of taakmagte is Baird, 1982:38-40).

4.3.1 Probleemoplossingsproses

Verskeie ondernemings ontwikkel hul eie standaard probleemoplossingsprosesse waarin hul personeel dan opgelei word. Die voordeel daarvan is dat almal in die proses opgelei kan word, met die resultaat dat almal tydens die probleemoplossings dieselfde taal praat. So is dit selfs moontlik dat daar vir verskeie soorte probleme/situasies verskeie unieke toepassings van die probleemoplossingsproses kan bestaan (Bond; 1991:43).

Die volgende is 'n eenvoudige probleemoplossingsproses:

- Stap 1 : Identifiseer 'n klompie probleme/probleemareas
- Stap 2 : Kies een probleem om aan te werk
- Stap 3 : Bepaal die werklike impak van die probleem
- Stap 4 : Bepaal alle moontlike oorsake van die probleem
- Stap 5 : Bepaal die kritiese oorsake van die probleem
- Stap 6 : Werk oplossings uit om die kritiese oorsake uit die weg te ruim en die probleem op te los
- Stap 7 : Berei voor vir 'n bestuursaanbieding
- Stap 8 : Bied die aanbieding aan en verkry magtiging om dit te implementeer
- Stap 9 : Implementeer die oplossing(s)
- Stap 10 : Evalueer die effektiwiteit van die oplossing en pas dit aan indien dit nodig is (Van Eeden, 1990:1).

4.3.1.1 Stap 1 : Identifiseer 'n klompie probleme/probleemareas

Die idee met hierdie stap is bloot dat die probleme of probleemareas uitgewys word. Hoewel dit die logiese beginpunt van probleemoplossing is, is dit verstommend om te sien hoe moeilik sommiges dit vind om wel probleme in hul werkarea uit te wys (Schultz, 1989:51).

Wat is 'n probleem of 'n probleemarea? Die antwoord daarop is dat dit 'n situasie weerspieël waar wat moet gebeur of wat verwag word nie plaasvind nie. Dit is dus handig om probleme in stellings te plooi wat poog om te wys "wat verkeerd is en waarmee" (Van Eeden, 1990:2; Bond; 1991:44).

4.3.1.2 Stap 2 : Kies een probleem om aan te werk

Hierdie stap veronderstel dat daar met Stap 1 meer as een probleem/probleemarea uitgewys is. Die probleme word geprioritiseer. Omdat dit moeilik kan wees om op meer as een probleem op 'n slag te konsentreer, is dit belangrik dat een probleem op 'n slag deur die groep hanteer sal word (Schultz; 1989:51).

Dit is interessant om daarop te let dat 'n probleem wat op so 'n manier aangepak en opgelos word sommige van die ander probleme dikwels ook terselfdertyd uit die weg ruim (Van Eeden, 1990:3; Bond, 1991:45).

4.3.1.3 Stap 3 : Bepaal die omvang van die probleem

Hierdie is 'n baie belangrike stap in die probleemoplossingsproses. Tydens hierdie fase moet daar genoegsame inligting ingesamel word om die aard en die omvang van die probleem duidelik uit te wys.

Die fokusareas waarop gekonsentreer kan word, is

- om diagrammaties te toon hoe die probleem inpas in die werklikheid van die situasie (gebruik prentjies, ondernemingstrukture, vloediagramme, ens; en
- om die redes waarom die probleem as 'n probleem ervaar word, duidelik uit te wys. Dit kan gedoen word deur te verwys na dinge soos byvoorbeeld frustrasies, konflik, koste, swak diens en kliënte se klagtes (Bond, 1991:46).

Dit is nodig dat Stap 3 sò afgehandel word dat selfs 'n buitestaander sonder enige inspanning die verduideliking daarvan sal kan verstaan (Schultz, 1989:52).

4.3.1.4 Stap 4 : Bepaal alle moontlike oorsake van die probleem

Tydens hierdie stap is dit nodig om die probleem stelselmatig vanuit verskillende oogpunte te beskou sodat alle moontlike denkbare oorsake daarvoor uitgelig kan word. Die teorie agter diè stap stel dit dat probleme gewoonlik ontstaan deurdat verskeie dinge met verloop van tyd skeefloop. Tydens probleemoplossings is dit nodig om al die moontlike oorsake uit te lig en te ondersoek (Van Eeden, 1990:4).

4.3.1.5 Stap 5 : Bepaal watter oorsake uit die weg geruim moet word

Tydens hierdie stap is dit belangrik om die koring van die kaf te skei in terme van die belangriker en minder belangriker oorsake. Dit is noodsaaklik dat hierdie keuse op 'n objektiewe manier geskied en daar word gewoonlik aanbeveel dat genoegsame inligting ingesamel word sodat die Pareto-beginsel (80/20-reël) toegepas kan word (Schultz, 1989:55).

4.3.1.6 Stap 6 : Beplan 'n oplossing vir die probleem

Die resultaat van Stap 5 is dat dit duidelik uitwys watter oorsake van die probleem uit die weg geruim moet word. Met Stap 6 word daar nou gepoog om oplossings uit te werk wat hierdie oorsake permanent uit die weg ruim (Bond, 1991:48).

Hierdie stap is baie omvattend en sluit die volgende punte in:

- Die doel wat met die oplossing bereik word;
- Kreatiewe denke vir alternatiewe oplossings;
- Koste van alternatiewe oplossings;
- Voor- en nadele van alternatiewe oplossings;
- Aanbeveling van die beste oplossing;
- Beplanning van hoe oplossings geïmplementeer kan word met inagneming van mense, beleid en prosedures. (die stappe vir implementering word dus hier in besonderhede uitgewerk);
- Hoe die implementering gemonitor kan word; en
- Aanbeveling vir die beste oplossing (Van Eeden, 1990:4).

4.3.1.7 Stappe 7 en 8 : Voorbereiding vir, en die aanbied van 'n bestuursvoorlegging

Die doel van hierdie stappe is om die nodige fokus/formaliteit rondom probleemoplossingspogings te vestig wat sal verseker dat verbeteringspogings die regte

aansien en hoë status geniet wat nodig is om dit oor die lang termyn deel van die ondernemingskultuur te maak (Bond, 1991:51).

Bestuursvoorleggings kan verskillende vorme aanneem, maar behels hoofsaaklik die volgende:

- Om magtiging te verkry vir die implementering van 'n oplossing;
- Om die bestuur van die sukses van 'n probleemoplossings- poging in te lig;
- Om erkenning te verleen vir pogings wat aangewend is;
- Om mense te motiveer wat nog nie met verbeteringspogings begin het nie; en
- Om as verdere stukrag te dien vir verbeteringspogings (Schultz, 1989:56; Bond; 1991:52-53).

4.3.1.8 Stap 9 : Implementeer oplossings

Hierdie stap handel oor die implementering van die oplossing. Dit impliseer ook die beheer daarvan tot en met die stadium dat dit op deurlopende basis die verwagte resultate lewer (sien ook die beskrywing vir Stap 10) (Van Eeden, 1990:5).

4.3.1.9 Stap 10 : Evaluering

Dit gebeur dikwels dat Stap 9 self 'n paar evalueringssessies mag bevat as deel van die kontrole en beheer wat uitgeoefen word oor die implementering van 'n oplossing. Die evalueringssessies van Stap 9 is daarop gemik om die oplossing reg te skaaf en in te pas totdat dit werk.

Die evaluering en Stap 10 is sinoniem met die afhandeling van die probleem en sy oplossing - so asof 'n streep daaronder getrek en formeel aangekondig word dat dië verbeteringspoging volkome afgehandel en met die standaardpraktyk geïntegreer is (Van Eeden, 1990:5; Schultz, 1989:57; Bond, 1991:55-60).

Om die verband tussen die probleemoplossingsproses en -tegnieke te illustreer, word die volgende tabel voorgedra:

Tabel 1 : Probleemoplossingsproses

STAPPE IN DIE PROBLEEMOPLOSSINGSPROSES	KORT BESKRYWING VAN WAT MET ELKE STAP BEREIK MOET WORD	MOONTLIKE TEGNIEKE OM VAN TE KIES
1. Identifiseer probleme	<ul style="list-style-type: none"> ♦ 'n Lysie van probleme ♦ 'n Redelike insig in die aard en omvang van elkeen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Dinkskrums ♦ Inligtingskaarte ♦ Tabelle/grafieke
2. Kies een probleem om aan te werk	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Die probleme gerangskik in prioriteitsvolgorde ♦ 'n Keuse van watter probleem eerste opgelos gaan word ♦ 'n Duidelike probleemstelling van die probleem : "Wat is verkeerd, en waarmee?" 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Prioriteitsbepaling ♦ Priortiteitstabel ♦ Probleemstellings
3. Bepaal die omvang van die probleem	<p>Duidelike uitwysing van:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ 'n Prentjie van die probleem ♦ Die gevolge van die probleem ten opsigte van frustrasie, koste, vermorsing, swak diens, klagtes, benutting, doelmatigheid, nie-bereiking van standaardde of wat ook al van toepassing mag wees 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kwantifisering ♦ Inligtingskaarte
4. Bepaal alle moontlike oorsake van die probleem	<p>Duidelike uitwysing van:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Alle moontlike oorsake ♦ Verduideliking van elke oorsaak ♦ 'n Voorlopige prioriteitstabel van oorsake 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Visgraat ♦ Prioriteitstabel ♦ Dinkskrums
5. Bepaal watter oorsake uit die weg geruim moet word	<p>Duidelike uitwysing/verklaring van die <u>mate waartoe</u> elk van die oorsake vervat in die prioriteitstabel, bydrae tot die probleem ten einde die 80/20-reël toe te pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Inligtingskaarte ♦ Pareto-beginsel
6. Beplan 'n oplossing vir die probleem	<p>Duidelike uitwysing van :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Spesifieke oorsake wat uit die weg geruim moet word ♦ Alternatiewe oplossings plus implementeringsplan vir elke oplossing ♦ Voor- en nadele van elke alternatief ♦ Aanbevole oplossing ♦ Koste-implikasies ♦ Kontrolemeganisme vir die aanbevole oplossing 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ontwikkeling van oplossings ♦ Dinkskrums
7. Berei 'n bestuursvoorlegging voor	<p>'n Duidelike voorlegging wat bestuur uitstekende insig gee in onder andere die probleem soos dit bestaan, die omvang, hoe dit opgelos kan word, sowel as die implikasies van die oplossing. Ontwikkel vertroue en vaardigheid om dit aan te bied</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Bestuursvoorlegging
8. Bied die bestuursvoorlegging aan	<p>Beïndruk die bestuur met deeglikheid en vermoë om 'n goeie voorlegging te maak en oortuig hulle om implementering daarvan te magtig</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Fisiese aanbieding
9. Implementeer	<p>Die oplossing word suksesvol geïmplementeer</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Volgens stappe uitgespel in 7
10. Evalueer	<p>Die resultaat van die oplossing word gemoniteer en alle afwykings daarvan word reggestel. Terugvoer aan die bestuur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Volgens stappe uitgespel in 7

(Bron: Van Eeden, 1990:6)

4.3.2 Probleemoplossingstegnieke

Vir elk van bogenoemde stappe in die probleemoplossingsproses is daar verskeie

probleemoplossingstegnieke wat daaraan gekoppel kan word.

Die volgende tegnieke word kortliks toegelig:

- Dinkskrum
- Inligtingskaarte
- Tabelle/Grafieke
- Kwantifisering
- Oorsaak- en Gevolganalise (Visgraat)
- Pareto Beginsel
- Nominale Groepstegniek

4.3.2.1 Dinkskrum

In bykans alle werkopsette duik probleemsituasies op wat opgelos moet word. Mense is egter geneig om kitsoplossings te probeer vind. Dit gee gewoonlik aanleiding tot oorhaastige en ondeurdagte besluite. Beter besluite kan egter geneem word deur soveel oplossings as moontlik in oorweging te neem. 'n Leier (hetsy toesighouer, fasiliteerder of opleidingsbeampte) behoort dus die idee-ontwikkelingsproses sodanig te verleng, dat die geleentheid geskep word om 'n aantal goeie moontlike oplossings te genereer en te oorweeg (Dewar, 1980:341).

Kreatiewe denke, wat tydens die identifisering van groepsprobleme na vore tree, kan deur veral deur die dinkskrum gestimuleer word. Kreatiewe (skeppende) denke is die besondere vermoë om twee of meer oënskynlik onversoembare idees of werklikhede in verband te stel en nuwe idees uit hierdie onderlinge verband te formuleer.

'n Dinkskrum ("brainstorming") is 'n doelgerigte besprekingsgroep wie se kreatiewe denke aangewend word in die soeke na nuwe of kreatiewe oplossings vir 'n bepaalde probleem (Sears, 1985:377).

Uit bogenoemde omskrywing kan afgelei word dat kreatiewe denke nie die ontdekking van nuwe en onbekende feite is nie, maar die samevoeging van bekende dog voorheen onverwante feite. Die inligting is wel bekend en dus ewe toeganklik vir almal in die proses van skeppende handeling (Ross en Ross (1982:180).

Die rede waarom die dinkskrumtegniek gewoonlik besondere resultate lewer, is omdat deelnemers verplig word om hul skeppende vermoë eerder as hul oordeels- en analitiese vermoëns toe te pas. Kritiese beoordeling asook die "doeie gewig" van vorige ondervinding werk gewoonlik stremmend in op kreatiewe denke. Die filosofie agter die dinkskrumtegniek is daarin geleë dat:

- daar nie net een korrekte oplossing vir 'n probleem is nie; en
- die suksesvolste idees of wenke is juis daardie wat op die oog af onlogies, belaglik of onprakties voorkom (Baird, 1982:125-126).

Samestelling van die dinkskrum

Die dinkskrum bestaan uit:

- Sessieleier; en
- Groeplede

Aangesien reeds na hierdie aspekte verwys is, word dit slegs hier vermeld.

Vereistes vir samestelling

Lede van die dinkskrum hoef nie oor enige ondervinding van die besondere probleem te beskik nie - intendeel, sover dit die generering van nuwe idees betref, is die kenner of deskundige op die besondere gebied "swakker toegerus" as die nie-deskundige of leek. Die navorser is van mening dat kennis en ervaring die deskundige verhoed om hom/haar los te maak van bekende feite en op soek te gaan na nuwe en oorspronklike denkbeelde.

Dit is 'n feit dat die deskundige se kennis en ervaring etlike self-opgelegde hindernisse in sy pad plaas. Die deskundige klou onbewustelik vas aan dit waarmee hy goed vertrou is. Die onkundige persoon daarenteen se gebrek aan kennis en ervaring bring mee dat hy makliker met vergesogde idees vorendag kan kom - anders as die deskundige het hy nie die vooropgestelde idee dat iets dalk "nie kan werk nie" (Van der Merwe, 1986:20-21).

Voordele van die dinkskrum

Die volgende is voordele van die dinkskrum:

- Dit noop die lede wat deelneem om hul skeppende denke te gebruik wat voordelig is vir homself asook die onderneming waaraan hy behoort. Skeppende denke raak algaande tweede natuur by die lede (Mohr en Mohr, 1983:102;
- Meer talent word direk met betrekking tot die probleem aangewend en die

omvang en diepte van die poging word verhoog:

- Beskikbare tyd word meer voordelig aangewend, aangesien probleemareas meer geredelik deur middel van direkte kommunikasie opgelos word en geen tyd aan besprekings gewy word nie:
- Sluimerende talent word ontdek - talent wat andersins sluimerend sou bly:
- Die informele styl waarin die dinkskrumssessie plaasvind is bevorderlik vir goeie kommunikasie, wat weer onontbeerlik is vir die gladde funksionering van die onderneming.
- Dit bied aan selfs die mees terughoudende persoon die geleentheid om 'n bydrae te lewer sonder enige vrees van kritiek op sy voorstelle (Mohr en Mohr, 1983:101).

Dinkskrumssessies kan op alle vlakke binne 'n onderneming toegepas word en kan idees oplewer ter oplossing van 'n verbasende verskeidenheid van probleme (Ingle en Ingle (1983:119).

Dit is egter belangrik dat 'n sin vir perspektief behou word. Die dinkskrumtegniek waarborg nie resultate nie, hoewel dit feitlik deurgaans gunstige resultate oplewer. Die sukses van die tegniek is afhanklik van die spontane deelname van groeplede. Die tegniek is slegs een van verskeie tegnieke vir die verkryging van 'n groot aantal idees binne 'n kort tydsbestek. Die tegniek moet derhalwe nie as 'n towerformule vir die oplossing van probleme voorgehou word nie (Baird, 1982:123-137).

4.3.2.2 Inligtingskaarte

'n Inligtingskaart is 'n manier waarop inligting op so 'n wyse byeengebring en gerangskik word dat dit sinvol en duidelik verstaanbaar is (Mohr en Mohr, 1983:119).

Tabel 2 : Inligtingskaart

SOORT KLAGTES	PERIODE						TOTAAL
	1982		1883				
	NOV	DES	JAN	FEB	MRT	APR	
Verkeerde verpakking	15	20	30	35	20	10	130
Blikke beskadig	20	30	50	60	70	80	310
laat aflewering	10	5	5	40	60	90	210
Smaak van vrugte	5	10	5	5	15	-	40
TOTAAL	50	65	90	140	165	180	690

(Bron: saamgestel deur die navorser)

Doel met inligtingskaart

Enige besluit word geneem op grond van beskikbare inligting. Dit gebeur dikwels egter dat die neem van besluite bemoelik word, deurdat inligting wat benodig word, vaag en/of gebrekkig en/of nie in 'n geskikte formaat gerangskik is nie. As gevolg hiervan word dikwels aanvaar dat daar te min inligting is op grond waarvan sinvolle besluite geneem kan word (Mohr en Mohr, 1983:120).

Inligtingskaarte kan die probleem van gebrekkige of ontoepaslike inligting help te bowe kom. Deur middel van die inligtingskaarttegniek kan beskikbare inligting versamel, gerangskik en in 'n sinvolle formaat vertoon word vir die doel van deeglike besluitneming (Kommisie van Administrasie, 1990:7-23; Hutchins, 1985:48).

4.3.2.3 Tabele

'n Tabel verteenwoordig 'n groep feite, in die vorm van 'n diagram, wat maklik verstaan kan word.

Doel van tabelle

Dit is dikwels moeilik om 'n duidelike prentjie te verkry van feite wat grotendeels in skriftelike formaat aangebied word. Inligting in grafiese vorm is gewoonlik baie

makliker verstaanbaar (Mohr en Mohr, 1983:120).

Deur middel van tabelle kan inligting op so 'n wyse aangebied word dat dit vir mense maklik is om 'n duidelike beeld van 'n situasie te kry. Tabelle word dus gebruik om 'n situasie op 'n sigbare wyse voor te stel (Dewar, 1980:343).

Soorte tabelle

Sonder enige bespreking word die algemeenste tipes tabelle slegs vermeld:

- Verdelingstabelle
- Grafieke
- Histogramme of Blokdiagramme

Verdelingstabelle

'n Verdelingstabel is altyd sirkelvormig en is in segmente verdeel (Mohr en Mohr, 1983:128).

Die totale tabel verteenwoordig 100% van wat die tabel illustreer. Die segmente verteenwoordig die bydraes van die bydraende faktore.

'n Verdelingstabel verskaf dus 'n maklik verstaanbare, sigbare aanbieding van data. Verdelingstabelle kan die beste gebruik word wanneer die totale getal segmente nie tien oorskry nie (Baird, 1982:89).

Grafieke

'n Grafiek kan beskryf word as 'n diagram wat die verhouding tussen twee veranderlike faktore aantoon. 'n Grafiek is daarom 'n uitstekende hulpmiddel om neigings gedurende 'n spesifieke tydspanne aan te dui (Mohr en Mohr, 1983:127).

Histogramme (Blokdiagramme)

Soos 'n grafiek, is 'n histogram ook 'n uitstekende hulpmiddel waarmee tendense aangetoon kan word. Die voordeel van 'n histogram is dat dit

informatie in 'n meer gekonsentreerde vorm vertoon as wat 'n grafiek dit doen. Dit is veral baie nuttig wanneer een van die faktore 'n wye omvang dek wat nie maklik in 'n grafiek aangetoon kan word nie (Baird, 1982:106; Mohr en Mohr; 1983:122).

4.3.2.4 Kwantifisering van probleme

Hierdie gedeelte handel oor hoe die impak of omvang van 'n probleem op 'n maklik verstaanbare manier uitgedruk kan word.

Doel met die kwantifisering van probleme

Mense is geneig om probleme vanuit hulle eie oogpunt te beskou, gebaseer op hul eie spesifieke kennis. Wanneer hulle hul probleme met ander bespreek, besef hulle nie dat wat vir hulle duidelik is, vir die ander party vaag of selfs betekenisloos kan wees nie. Dit kan 'n groot mate van frustrasie teweegbring (Schultz, 1989:58-59). 'n Tipiese voorbeeld is die van 'n ondergeskikte wat magtiging van sy hoof wil verkry om iets in sy werkomgewing te verander ten einde meer doeltreffend te kan werk.

Sy hoof kan nie "verstaan" waarom hy sekere dinge wil verander nie, en die ondergeskikte kan op sy beurt ook nie "verstaan" waarom sy hoof nie tot sy versoek wil toestem nie (Kommisie van Administrasie; 1990:45).

Die doel met die "kwantifisering van probleme" is om bogenoemde kommunikasieprobleem te oorbrug. Dit is 'n stelsel waarmee die effek van 'n probleem op so 'n wyse bepaal en beklemtoon kan word, dat die impak duidelik verstaanbaar is. Die kern van kwantifisering is dus om 'n geïdentifiseerde probleem te neem en te kyk wat die werklike omvang daarvan is.

Indien die omvang van 'n probleem gedurende groepwerkzaamhede nie gekwantifiseer en op 'n maklik verstaanbare wyse uitgedruk word nie, kan situasies soos die volgende daaruit voort spruit:

- Alle Groeplede kan miskien nie die probleem wat hulle probeer oplos en die totale impak daarvan begryp nie. Wanneer Groeplede voel dat hul eie hui nie met 'n sinvolle probleem besig hou nie, kwyn hul entoesiasme.
- Wanneer aanbiedings aan bestuur gemaak word, is dit moontlik dat die bestuurders nie die nodigheid vir aandag aan die probleem insien nie.

- Sonder kwantifisering is objektiwiteit moeilik (American Productivity and Quality Centre, 1988:160-180; Schultz, 1989:59).

4.3.2.5 Oorsaak- en gevolganalise

Oorsaak- en gevolganalise is 'n probleemoplossingstegniek wat behels, die opstel van 'n diagram in die vorm van 'n visgraat en die ontleding daarvan deur middel van 'n dinkskrum, om sodoende moontlike oorsake van 'n geïdentifiseerde probleem te bepaal (Ross en Ross, 1982:184; Dewar, 1980:344; Mohr en Mohr, 1983:106).

Die doel met die oorsaak- en gevolganalisetegniek is om alle moontlike oorsake van 'n probleem te identifiseer en te ontleed om op hierdie wyse die waarskynlikste oorsake te bepaal. Deur middel van die gebruikmaking van genoemde tegniek word verhoed dat slegs simptome van 'n probleem gedokter word as gevolg van oorhaastige gevolgtrekkings betreffende die oorsake van 'n probleem (Baird, 1982:115-116; Martell en Tyson, 1983:286).

Nadat die mees waarskynlike oorsake bepaal is, kan tot die probleemoplossingsfase oorgegaan word (Jacobs, et al., 1990:60-87).

4.3.2.6 Pareto-diagram

Die Pareto-diagram word gebruik om oorsake van probleme visueel in volgorde van belangrikheid voor te stel. Op hierdie wyse kan duidelik gesien word watter oorsake die grootste bydrae lewer tot die ontstaan van 'n sekere probleem (Dewar, 1980:343).

Die Pareto-diagram is gebaseer op die Pareto-beginsel wat deur die Italianer, Vilfredo Pareto ontwikkel is. Daar word ook soms na die Pareto-diagram verwys as die 80/20-beginsel. Die 80/20-beginsel kom daarop neer dat sekere oorsake van 'n probleem op sekere tye sal oorheers (Chase, 1983:21; Mohr en Mohr, 1983:131-132).

Praktiese voorbeelde kan die volgende wees:

- 80% van die klagtes kom van 20% van alle klante.
- 80% van die personeelprobleme word deur 20% van die personeel veroorsaak.
- 80% van 'n bepaalde probleem word deur 20% van die onderskeie oorsake van die probleem veroorsaak.

Hierdie persentasie-verhouding kan natuurlik ook wissel. So byvoorbeeld kan 60 % van 'n probleem aan 40 % van die moontlike oorsake te wyte wees.

Normaalweg word daar van 'n Pareto-diagram: berekeningstabel gebruik gemaak om die aandeel van elk van die geïdentifiseerde oorsake van 'n sekere probleem te bepaal. Gekwantifiseerde inligting insake 'n probleem word vooraf ingesamel ten einde die berekeningstabel te kan opstel (Baird, 1982:95-96).

In kort kan gesê word dat die Pareto-diagram die visuele uitbeelding is van die verhouding waarin elke oorsaak van die probleem by die probleem betrokke is. Prioriteitsbepaling kan dus op hierdie wyse gedoen word (Van der Merwe, 1986:20-25).

4.3.2.7 Die nominale groepstegniek

Die nominale groepstegniek (NGT) is 'n besluitnemingstegniek waarvolgens 'n groep met 'n probleem gekonfronteer word en die lede van die groep idees moet genereer sonder dat daar enige onderlinge verbale interaksie plaasvind (Ingle, 1982:104-105; American Productivity and Quality Centre, 1988:617).

Omskrywing van die nominale groepstegniek

Die nominale groepstegniek is 'n tegniek waartydens verskeie individue saamkom om idees en/of informasie te genereer deur hul gedagtes neer te stip in respons op 'n spesifieke vraag, eerder as om die tradisionele benadering te volg van verbale interaksie binne groepsverband.

Die volgende kan afgelei word vanuit bostaande definisie:

- Daar bestaan ten minste een groep persone.
- Idees word in stilte gegenereer en geen besprekings vind plaas nie.
- 'n Enkele stelling of probleem word geformuleer waaruit idees gegenereer moet word (Schultz, 1989:60-63; Kommisie van Administrasie, 1990:50).

Doel van die nominale groepstegniek

Die doel van die tegniek is om dië idees na vore te bring wat sal dien as 'n riglyn vir

beplande aksie, in die bereiking van 'n geïdentifiseerde doelwit (Ingie, 1982:105; American Productivity and Quality Centre, 1988:618).

Voordele van die nominale groepstegniek

Die volgende is voordele wat voortspruit uit die nominale groepstegniek:

- Dit is 'n relatiewe vinnige tegniek, dit wil sê meer ekonomies in terme van die tyd wat daardeur beslaan word.
- Vanaf 8 tot 60 persone kan gelyktydig betrek word, wat dit baie meer effektief maak as ander individueel gerigte tegnieke.
- Dit stel die skaam en teruggetrokke persoon in staat om ook 'n bydrae te lewer sonder vrees vir kritiek.
- Spanbou word geïnisieer.
- Die nominale groepstegniek elimineer lang onderhoude en lang reise om hierdie onderhoude te voer - 'n verdere ekonomiese voordeel.
- Dit kan gebruik word om die onderneming se sterkpunte toe te lig.
- Die nominale groepstegniek maak dit moontlik om 'n groot hoeveelheid inligting te genereer, wat 'n bydrae lewer tot:
 - * 'n gevoel van tevredenheid en betrokkenheid by die deelnemers, en
 - * die skep van 'n gevoel van groepeiensaarskap (Dewar, 1980:341).

Dit word nodig geag om kortliks te verwys na die probleemoplossingstegnieke aangesien hierdie tegnieke kan bydra tot beter kommunikasie en groter betrokkenheid in groepe werkers. Beide hierdie aspekte kan as van kardinale belang beskou word in die strewende na arbeidsvrede in die onderneming.

4.4 SAMEVATTING

In hoofstuk 4 is aangetoon hoe die struktuur en funksionering van kleingroepaktiwiteite daar uitsien en is gewys op die suksesvolle implementering vir die handhawing van

arbeidsvrede. Groepe vorm vandag 'n integrale deel van enige onderneming. Die suksesvolle hantering van die groepe (struktuur en funksionering) deur bestuur sal die sukses en prestasie van die onderneming bepaal.

Die navorser beskou dit belangrik om daarop te let, dat om net bogenoemde tipes groepe so te neem en by 'n ander onderneming toe te pas die grootste fout is wat gemaak kan word. Intendeel dit is een van die groot redes waarom kleingroepe soms nie suksesvol is by ondernemings nie. 'n Kleingroep moet aangepas word by die onderneming se bestuurstyl en sy kultuur om suksesvol te wees.

Die huidige tendens binne enige ondernemings opset is dat die groep die primêre eenheid van verandering en ontwikkeling toon. French en Bell (1984:140) stel dit soos volg: "groups are the key leverage points for improving the functioning of the organization".

Die oplossing van probleme deur groepe is beter as die gemiddelde oplossings van individue. Die verbeterde prestasie word toegeskryf aan die feit dat groepe oor 'n groter hoeveelheid inligting en kennis wat betrekking het op die probleem beskik, meer alternatiewe oplossings kan voortbring, makliker foute of foutiewe redenasies deur die groep kan uitwys, en die waarskynlikheid vergroot dat die oplossing deur almal verstaan, aangeneem en uitgevoer word. Die oplossing van probleme is egter tydsamer en duurder as individuele oplossings.

Groepbesluitneming bied besondere geleentheid om besluitneming in die onderneming te optimaliseer. Samewerking, aanvaarding, sinergie en spesialisering blyk die belangrikste voordele van groepbesluitneming te wees, terwyl tydrowendheid, oorheersing en groepkonflik enkele beperkinge op doeltreffende groepbesluitneming plaas.

Kleingroepaktiwiteite is een van die talle tegnieke wat berus op deelnemende bestuursbeginsels en wat poog om hierdie beginsels verder uit te bou. Die doel met die implementering van kleingroepaktiwiteite as tegniek is dus gewoonlik tweeledig van aard. Die eerste doelstelling is om produktiwiteit sowel as gehalte te verhoog terwyl die tweede doelstelling verband hou met die betrokkenheid van die werkers wat deelneem aan die proses (Elvins, 1985:479).

In die bestuur van arbeidsverhoudinge is dit van kardinale belang dat in gedagte gehou sal word dat werkers die instrument is waarmee bestuur hul doelwitte bereik. Hoewel werkers se vermoë van kardinale belang hiervoor is, is hul motivering net so belangrik. Bestuur moet seker maak dat werkers gemotiveerd is, om hul take na die beste van hul vermoë te verrig. Bestuur benodig kreatiewe en innoverende werkers, wat gemotiveerd is, om hul werker te voltooi. Motivering is dus 'n kritiese faktor in die mobilisering van die insette van die werkers.

Om die verband tussen kleingroepe, motivering, kommunikasie, arbeidsverhoudinge en produktiwiteit saam te vat, in ooreenstemming met die titel en doel van hierdie studie, word vervolgens meer spesifiek hierna verwys in hoofstuk 5.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTENDE SLOTPERSPEKTIEF

5.1 INLEIDEND

Mense het mekaar nodig omdat die doelstellings wat hul nastreef, met weinig uitsonderings, van so 'n aard is dat hulle dit nie sonder die medewerking van ander kan realiseer nie.

Groepe vorm 'n sentrale deel van elke mens se lewe. Lidmaatskap begin in die vroegste tyd van elke mens se lewe, waar mense in relatief klein groepe in woningsgroepeer, hul biologiese behoeftes binne die konteks van 'n groep bevredig word en verder ook 'n gemeenskaplike bron van ekonomiese ondersteuning verkry. Opvoeding vind dan ook in groepe in skole en ander opvoedkundige instansies plaas. Net so vind ekonomiese aktiwiteite ook in groepe plaas.

Indien dit die natuurlike behoefte van mense is, om met ander te assosieer by hulle werk, moet dit nie ontmoedig word deur die onderneming, want dit sal tot gevolg hê dat bestuur se doelwitte onvermydelik in die wiele gery sou word. In stede daarvan om die vorming van groepe te probeer verhoed, behoort bestuur dit nie alleen aan te moedig nie, maar behoort daar ook 'n aktiewe belangstelling in elke individu te wees, terwyl aan die groep 'n redelike mate van beheer oor sy eie werk gegee word (Barnard, 1989:17)

Daaglikse kontak tussen die mense wat binne 'n bepaalde afdeling werksaam is, en ook tussen mense van verskillende afdelings, op sowel vertikale as horisontale vlak, is onvermydelik. Ook bestaan daar verskillende maniere waarvolgens mense teenoor mekaar kan optree, byvoorbeeld vriendelik of onhoflik, bedagsaam of onbeskof, behulpsaam of ontegenmoetkend. As gevolg hiervan kom aangename of onaangename, gesonde of wanverhoudinge tussen die verskillende persone tot stand.

Seker die belangrikste van hierdie verhoudinge is die hoof / ondergeskikte verhouding, dit wil sê die persoon wat in 'n gesagsposisie teenoor sy ondergeskiktes staan en dus oor hulle bevel voer. Hierdie vertikale verhouding bestaan in alle afdelings en op alle hiërargiese vlakke van die ondernemingstruktuur en het 'n belangrike invloed op die bereidwilligheid van die ondergeskiktes om goeie prestasies te lewer.

Daarbenewens is daar die onderlinge verhoudinge tussen personeellede wat ter sprake

kom wanneer die gesagsposisie afwesig is. Hier kan die verhoudingslyne òf horisontaal òf diagonaal loop, afhangende van die feit of die personeellede op dieselfde of verskillende hiërargiese vlakke verkeer. Ook hierdie verhouding is baie belangrik omdat dit die samewerking en koördinasie tussen personeellede van dieselfde afdeling en diè van verskillende afdelings sterk kan beïnvloed.

Werkers is die instrument waarmee bestuur hul doelwitte bereik. Hoewel werkers se vermoë van kardinale belang hiervoor is, is hul motivering net so belangrik. Bestuur moet seker maak dat werkers gemotiveerd is om hul take na die beste van hul vermoë te verrig. Bestuur benodig kreatiewe en innoverende werkers, wat gemotiveerd is, om hul werk te voltooi. Motivering is dus 'n kritiese faktor in die mobilisering van die insette van die werkers (Randolph en Blackburn, 1989:167).

Wat werkerbetrokkenheid betref, word daar van die veronderstelling uitgegaan dat die werker self meer kennis dra aangaande probleme in die werksituasie. Die werkers is die beste bekwaam om hierdie probleme op te los. In elke onderneming is dit nodig dat bestuur bewus moet wees dat daar groot potensiaal by werknemers bestaan in probleemoplossing en verbetering van produktiwiteit. Die betrekking van werknemers tot op die laagste vlak by besluitneming, verhoog hul gevoelens van trots en selfaktualisering. Die werkers wil deel wees waar daar besluite geneem word, en probleme opgelos word veral waar dit hul werksarea raak. Verder wil werkers erkenning kry vir die bydrae wat hulle tot die onderneming maak. Indien bestuur nie erkenning aan sy werkers verleen nie, sal bestuur met verskeie probleme te doen kry.

5.2 DIE ROL VAN KLEINGROEPE

Volgens Robson (1982:31) gaan kleingroepe dus oor die praktiese toepassing van McGregor se Teorie Y van leierskap, waarvolgens hoë verwagtinge gestel word aan werkers se vermoë en bereidheid om hul eie probleme op te los. Alhoewel daar geen twyfel bestaan aangaande die resultate in terme van verhoogde produksie en gehalte wat deur middel van kleingroepaktiwiteite behaal kan word nie, is daar nog weinig navorsing gedoen oor die effek wat deelname aan kleingroepe op die groep self het.

'n Forum vir effektiewe kommunikasie moet deur bestuur daargestel word, dat enige boodskap wat gekommunikeer word dit die werknemer op die laagste vlak, op die vinnigste en mees effektiewe manier bereik. Die unie met sy verteenwoordigers is een van die beste kommunikasiekanale wat deur bestuur gebruik kan word.

Kleingroepe as 'n probleemoplossingsmeganisme is 'n belangrike konsep wat deur bestuur gebruik kan word om kommunikasie te verbeter, probleme op te los en werkers te laat deelneem in die besluitneming van die onderneming. Vertroue in deelnemende bestuur is 'n voorvereiste wat deur almal in die onderneming toegepas

moet word, dan alleen kan kleingroepe suksesvol wees.

Die kommunikasieproses in kleingroepe is nie net 'n eenvoudige optelsom van die verskillende pare mense wat in die groep gevorm kan word nie. In die groepsituasie is elke lid steeds afhanklik van die ander lede. Wederkerige verwagtings asook samewerking om die groepsdoelstellings te bereik, bind die lede om in die kommunikasiesituasie te bly. Die kleingroep verteenwoordig ongetwyfeld een van die magtigste beïnvloedingsmeganismes wat daar bestaan. Cartwright en Zander (1960:23) stel dit soos volg: "It is easier to affect the personality of ten people if they can be melted into a group than to affect the personality of any one individual separately". Die belangrikheid van die dinamika van kleingroepe asook alle ter saaklike aspekte is in hoofstuk 2 aangespreek.

Tesame met 'n bewuswording van die dinamika van groepe, word steeds groter klem gelê op die beginsels van deelnemende bestuur. Hedendaagse bestuurders besef dat dit tot voordeel van die onderneming strek om werkers te betrek in besluite wat direk betrekking het op hulle werksituasie. Dit kan dus gestel word dat kleingroepaktiwiteite 'n tegniek binne die beginsels van deelnemende bestuur is. Dit kan dus nie toegepas word indien die onderneming se klimaat sodanige bestuursbenadering reflekteer nie. Kleingroepaktiwiteite kan slaag in 'n werksomgewing waar dit deur die werker as 'n leefwyse binne die werksplek ervaar word.

Kleingroepe, afgesien van die verhoging in produktiwiteit, verbetering van gehalte en die duidelike tasbare en nie-tasbare voordele wat dit vir die onderneming inhou, is 'n gestruktureerde metode wat juis die groter wordende onafhanklikheid van die werknemer as oogmerk het. Verder is dit een van die talle tegnieke wat berus op deelnemende bestuursbeginsels en wat poog om hierdie beginsels verder uit te bou. Die feit dat die werknemer self betrokke is by die identifisering, analisering en uiteindelijke regstelling van 'n bepaalde probleem, laat hom toe om met verloop van tyd, in 'n groter mate beheer oor sy eie werksomgewing oor te neem. Namate die kleingroep meer gesofistikeerd raak in die oplossing van probleme, kan dit gebeur dat die klem stadig begin verskuif vanaf probleme na groeigeleenthede. Die kleingroep sal dan nie noodwendig byeenkom wanneer 'n bepaalde probleem opgelos moet word nie, maar sal eerder bymekaar kom om wyses waarop produkte verbeter, gehalte en produktiwiteit verhoog en poste verryk kan word, te bespreek. Bogenoemde aangeleenthede asook die verskillende tipes kleingroepe is in hoofstuk 3 ontleed en veral is daar gewys op die voor- en nadele.

Kleingroepe maak dit vir bestuur moontlik om sy werkers se potensiaal ten volle te ontgin. Dit impliseer dat hy in al hoe groter mate die werkers die geleentheid tot deelname aan besluitneming moet gee. Waar hy nou aan die eenkant voordele kan trek uit sy ondergeskiktes se deelname aan kleingroepe, is hy aan die ander kant genoodsaak om sy ondergeskiktes meer en meer op sy tradisionele alleenreg-terrein, naamlik besluitneming, toe te laat.

Bestuurstyl speel 'n besonder belangrike rol in die vermoë van bestuurders om hoë produktiwiteit te behaal, en 'n deelnemende styl is geïdentifiseer as verreweg die geskikste. Die aktiewe ontwikkeling van kleingroepaktiwiteite of gehaltekringe speel 'n belangrike rol om deelnemende bestuur te bevorder.

'n Outokratiese bestuurstyl gesteun deur rigiede reëls onderdruk individualisme en verbeeldingryke denke. Aan die ander kant kan doelbewuste stimulering van werkerbetrokkenheid by die bestuursproses op toepaslike vlakke onverwagte ondernemerstalente in die onderneming aan die lig bring.

'n Deelnemende bestuurstyl is baie bevorderlik vir die stimulering van ondernemerskap, nuwe idees en verhoogde produktiwiteit, aangesien dit die gekombineerde breinkrag van al die menslike hulpbronne in die onderneming aanwend, en terwyl dit vertikale en horisontale kommunikasie in die onderneming verbeter.

Soos reeds aangedui berus die funksionering van kleingroepe grootliks op die beginsels van deelnemende bestuur (Dewar, 1980:4; Ishikawa, 1984:2; Hutchins, 1985:12; Jacobs, 1985:8) Volgens deelnemende bestuur word aanvaar dat die werker oor die potensiaal beskik om 'n wesentlike bydrae te maak tot die ontwikkeling van die onderneming. Die individuele werker word al hoe meer as 'n vennoot beskou en sy deelname aan al hoe meer prosesse binne die onderneming word van al hoe groter belang beskou. Bestuur stel dus nie net in 'n individu se "hande" of "hart" belang nie, maar ook in sy "verstand". Dit vorm die voetstuk van deelnemende bestuur. Die wyse van funksionering van enkele kleingroepe is in hoofstuk 4 ontleed.

Daar is deurgaans in die studie verwys na bepaalde aspekte in kleingroepaktiwiteite wat bevorderlik vir goeie werksverhoudinge kan wees. Ali (1983:22-24) sien die volgende as moontlike voordele van deelnemende bestuur en hierin verskyn verskeie komponente van belang vir werkverhoudinge:

- Mense is meer bereidwillig om verandering te aanvaar. Die rede hiervoor is dat mense wat aan die besluitnemingsproses deelgeneem het meer in beheer van die verandering voel en daarom ook meer betrokke reageer.
- Beter bestuur-ondergeskikte en bestuur-vakbondverhoudings kom voor. As gevolg van 'n meer effektiewe kommunikasieproses, bring deelnemende bestuur normaalweg vrese en vooroordele van ondergeskiktes wat deur eerlike besprekings opgelos kan word, na vore. Versteekte vrese mag in afwesigheid stakings, vermorsing en sloerstakings manifesteer. Vakbonde kan ook toegelaat word om deel te vorm om deel te vorm van die besluitnemingsproses om sodoende na gemeenskaplike doelwitte te help streef.
- Verhoogde werknemerbetrokkenheid by die onderneming kom voor. Wanneer

werknemers toegelaat word om aan besluitneming deel te hê, voel hulle 'n groter affiniteit met die onderneming. Hulle voel dat hulle vir hul bydraes erken en waardeer word.

- Werkers het 'n groter vertrouwe in bestuur. Werkers wat deelneem, ontwikkel 'n sterker gevoel van vertrouwe in bestuur, want deur hierdie deelname verkry hulle insig in bestuur se doelwitte.
- Gesag word makliker gehandhaaf in die onderneming. Ondergeskiktes wat deelneem aan besluite wat hulle beïnvloed, sal 'n groter verantwoordelikhedsgevoel ontwikkel, gevolglik sal hulle bestuur se gesag makliker aanvaar.
- Beter gehalte van bestuursbesluite kom voor in die onderneming. Deelname aan besluitneming deur almal vermeerder die keuses of alternatiewe wat relevant aan die besluit is. Dit verbeter bestuursbesluite oor die algemeen.
- Beter opwaartse kommunikasie kom voor. Deelname verplig die werker om opwaarts te kommunikeer en voldoende terugvoering vanaf ondergeskiktes word op hierdie wyse verseker.
- Beter spanwerk kom voor. Van die eindprodukte van deelnemende bestuur is die skep van werkgroepe wat as gekoördineerde werkspanne funksioneer. Sulke werkspanne kan komplekse probleme wat tiperend in vandag se onderneming voorkom, oplos.

As sodanig moet kleingroepe al hoe meer as 'n direkte brandpunt binne die bestuurswetenskappe beskou word. Lede van bestuur moet in al hoe groter mate besef dat kleingroepe 'n uiters effektiewe metode is waardeur werknemers gemotiveer kan word en waarmee psigiese energie binne die individuele werknemer gestimuleer kan word. Die verhoogde vlak van eie energie laat die bestuurder toe om sy eie energievlak aan te wend vir take waarvoor hy bestem is.

Die doel met die implementering van kleingroepaktiwiteite as tegniek is dus gewoonlik tweeledig van aard. Die eerste doelstelling is om produktiwiteit sowel as gehalte te verhoog terwyl die tweede doelstelling verband hou met die betrokkenheid van die werkers wat deelneem aan die proses (Elvins, 1985:479).

Een van die kenmerkende eienskappe van 'n kleingroepprogram is, dat die konsep baie aanpasbaar is. Daarom hang die sukses/mislukking wat 'n onderneming met kleingroepe behaal tot 'n mate af van die wyse waarop die program aangepas is om sy teikengroep te bedien. Indien 'n kleingroepprogram egter suksesvol geïmplementeer is, hou dit vir die betrokke onderneming, sy werknemers en bestuur daarvan veelvoudige voordele in.

Kleingroepe in ondernemingsverband kan met groot sukses geïmplementeer word indien dit sorgvuldig beplan, gekoördineer en deurlopend geëvalueer word. Hedendaagse ondernemings wat voor die uitdagings van die demokratisering van ondernemings en vertikale mobiliteit van anderskleuriges staan, het 'n goeie geleentheid om op die beginsel van die kleingroepaktiwiteite-konsep hierdie uitdagings die hoof te bied. Verder is dit ook belangrik volgens Dewar (1980:92) dat 'n kleingroepaktiwiteitsprogram die volle ondersteuning van die bestuurshiërargie nodig het en moet verkry ten einde geslaagd te kan funksioneer.

'n Kleingroep binne die groot formele onderneming skep 'n atmosfeer van warmte, affeksie en vertroue tussen verskillende groeplede. Dit skep 'n ondersteunende struktuur waar 'n individu sy self-identiteit kan uitleef en ook bevrediging van behoeftes kan kry.

5.3 BELANGRIKHEID VIR ARBEIDSVERHOUDINGE

Oor die belangrikheid van arbeidsverhoudinge bestaan daar geen twyfel nie, omdat dit ten nouste gemoeid is met die uiters belangrike produksiefaktor arbeid en in die besonder met die prestasies van die personeellede en dus met die doelmatige funksionering van die onderneming en die bereiking van sy doelwitte - uiteindelik dus met die suksesvolle voortbestaan van die onderneming (Marx en Van Aswegen, 1983:335).

Kleingroepe is 'n tegniek waarmee die werker meer optimaal benut kan word, omdat sy potensiaal, wat onbenut was in 'n omgewing waar tradisioneel gesentraliseerde besluite geneem is, ontsluit word.

In die probleemstelling (hoofstuk 1) is daarop gewys dat in Suid-Afrika 'n bevolkingsgroei beleef word wat die akkommodasie en werkskepping in die land oorskadu. Daarmee saam word lae produktiwiteit en ongunstige arbeidsverhoudinge beleef. Die jongste arbeidstatistieke in Suid-Afrika dui ongetwyfeld op 'n hoë mate van arbeidsonrus.

'n Groei in produktiwiteit hou weer in dat mense sinvol benut word en nalatige werkswyses en optredes uitgeskakel kan word. Nalatige werkswyses, verkeerde optredes en benutting van die menslike hulpbron hou weer direk verband met arbeidsverhoudinge.

Gesonde arbeidsverhoudinge word bepaal deur onder andere kommunikasie, deelnemende bestuur, en onderlinge samewerking. Al drie hierdie aspekte word vervat in kleingroepe. Die afleiding wat hieruit gemaak word is dat indien kleingroepe suksesvol bedryf word in 'n onderneming, daar 'n gesonde arbeidsklimaat kan wees

wat langtermynvoordele vir die onderneming inhou.

Maar ook in die bestuur van arbeidsverhoudinge moet die volgende in gedagte gehou word:

- Die werkers is soos ander mense nie eenvoudige wesens nie.
- Die werker soos ander mense het wilskrag.
- Die werker is nie altyd logies nie, soos ander mense ook.
- Die werker is nes ander, sê nie baie dinge wat in ooreenkoms is met objektiewe feite nie.
- Nes ander is die werker veel meer as 'n unieke individuele wese. Hy is ook 'n sosiale wese en daarom gaan dit om die akkommodering en ontwikkeling van die totale mens.

In die hedendaagse sakewêreld is daar vinnige verandering, fel mededinging en 'n algemene atmosfeer van onvoorspelbaarheid. Van bestuur kan verwag word om doelwitte te stel en teikens in samewerking met personeel op te stel. Hulle moet trots op gehalte aanwakker, die individue erken, terwyl die belangrikheid van die span beklemtoon word. Die manier om dit te doen, is om kommunikasiestrategieë met net soveel sorg te formuleer as wat advertensieveldtogte, grondstofvoorrade en produksielyste beplan word.

Kommunikasie maak verder die uitvoering van basiese bestuurstake moontlik. Dit verskaf die nodige inligting om die werk aan die gang te sit en aan die gang te hou. Verder bepaal die manier waarop gekommunikeer word die verhouding tussen die werknemers, die atmosfeer of klimaat, die gesindhede, die moreel, die motivering en die prestasie van die personeel binne 'n onderneming. Dit is dus duidelik waarom bestuurders die meeste van hul werkstyd aan kommunikasie bestee. Hiervan word egter slegs 'n geringe gedeelte gebruik om gesonde arbeidsverhoudinge te bewerkstellig (Bendix, 1989:236).

Kommunikasie is egter geen doelstelling op sy eie nie, maar dien as middel waardeur die ondernemingsmasjinerie aan die gang gesit kan word. Die rol wat kommunikasie speel is nie net vir die oordrag van inligting nie, maar ook die totstandkoming van beter verhoudinge tussen die betrokke partye. Hierdeur kan beter begrip verkry word vir mekaar se probleme, behoeftes en aspirasies.

Slabbert, et al., (1990:6-19) noem die volgende feite in verband met kommunikasie en die Suid-Afrikaanse arbeidsverhoudingestelsel. Kommunikasie is die belangrikste faktor wat verandering moontlik maak. Deur effektiewe kommunikasie met werkers kan bestuur die leidende rol speel om positiewe verandering in Suid-Afrika teweeg te bring. Sodoende kan 'n betekenisvolle bydrae gemaak word tot 'n voorspoedige en vreedsame toekoms. Indien bestuur regtig kontak met die werkers verloor en slegs deur die vakbonde en werkvloerverteenwoordigers met hulle kommunikeer kan dit tot

verhoogde arbeidsonrus lei.

Hedendaagse werkers eis deelname aan besluitneming. Hierdie deelname kan egter slegs plaasvind indien daar effektiewe kommunikasiekanale vir die werker bestaan. Bestuur is geneig om die werkersdeelname te ignoreer ten opsigte van die besluitnemingsproses wat lei tot wantroue, misverstande en konflik. Kommunikasie is die enigste manier waarop verskille wat tans bestaan in die Suid-Afrikaanse arbeidsmark uit die weg geruim kan word. Dit sal verhoogde produktiwiteit en verbeterde arbeidsverhoudinge verseker.

Dit is dus duidelik waarom kommunikasie 'n belangrike deel van arbeidsverhoudinge is. Daar moet egter nie net gekommunikeer word nie, maar effektief gekommunikeer word sodat dit tot voordeel van 'n gelukkige en tevrede arbeidsmag in Suid-Afrika aangewend kan word.

Soos reeds vermeld bestaan daar nie twyfel, oor die belangrikheid van gesonde arbeidsverhoudinge nie, veral as daar gedink word aan die belange van die werkgewers, die werknemers, die landseksonomie en die besondere arbeidsprobleme waarmee Suid-Afrika te kampe het.

- Vir die werkgewer is dit van die grootste belang dat die ondernemingsdoelwitte ten opsigte van winsgewendheid en rentabiliteit bereik word. Hierdie doelwitte sal slegs bereik kan word indien die menslike en ander hulpbronne optimaal aangewend word. Indien daar probleme met die diensvoorwaardes bestaan, sal die ontevredenheid wat dit meebring daartoe lei dat die werknemers nie hul beste prestasies sal lewer nie en dat hulle ook nie sal toesien dat die ander hulpbronne optimaal benut word nie.
- Die werknemer is veral in twee aspekte van sy diensvoorwaardes geïnteresseerd, naamlik die vergoeding en ander voorregte en voordele wat daaruit voortspruit en die werksgeluk wat dit meebring. Indien die diensvoorwaardes nie sy persoonlike doelwitte in hierdie twee opsigte bevredig nie, sal hy gewis nie sy beste prestasies lewer nie.
- Die landseksonomie kan ernstig deur versteurde arbeidsverhoudinge benadeel word wanneer dit byvoorbeeld lei tot onredelike eise ten opsigte van diensvoorwaardes aan die kant van werknemers, arbeidsonrus wat aanleiding gee tot stakings of dreigemente om te staak deur ontevrede werkers (wat dikwels lei tot kettingreaksies wanneer ander werkgroepe uit simpatie ook begin staak), en politieke magsuitoefening deur sterk vakbonde (Marx en Van Aswegen, 1983:337).

Die besondere arbeidsprobleme waarmee Suid-Afrika te kampe het, verhoog ook die belangrikheid van arbeidsverhoudinge. Hier word veral gedink aan die heterogene

werkerskorps in die meeste ondernemings (Marx en Van Aswegen, 1983:337). Indien bestuurders in gebreke sou bly om 'n gebalanseerde situasie in die verband te bewerkstellig, kan verwag word dat arbeidsverhoudinge meer kompleks en problematies sal word, en dat produktiwiteitspeile gevolglik onder toenemende afwaartse druk sal bly (Ehlers, 1991:10).

In 'n klimaat van harmoniese arbeidsverhoudinge kan die doelwitte van enige onderneming ten beste verwesenlik word. Gesonde arbeidsverhoudinge ontstaan egter nie vanself nie, maar verg beplanning en omvangryke kundigheid (Du Plessis, 1986:39). Wanneer 'n kleingroepprogram geïnisieer word, kan dit van groot waarde wees indien die program vooraf eers met die onderskeie vakbonde bespreek word. Die bestuur moet die vakbonde in hul vertroue neem en verduidelik wat die doel en funksie van kleingroepe is. Indien daar teenstand van vakbonde ondervind word kan dit die vestiging van kleingroepe baie bemoeilik. Vakbonde moet oortuig word dat kleingroepe vir hulle voordele inhou en dat dit nie daarop gemik is om hulle te elimineer nie. Sodoende kan die vakbonde se samewerking verkry word wat tot die suksesvolle implementering en groei van kleingroepe kan bydrae.

Dit is belangrik om daarop te let dat die kleingroep en vakbonde op twee verskillende vlakke funksioneer en dat hulle mekaar nie noodwendig teenstaan nie. Waar kleingroepe 'n bydrae lewer om die onderneming meer effektief en mededingend te laat funksioneer, is vakbonde meer op die griewe van werknemers en die beleid van die onderneming ingestel. Daarom behoort vakbonde die kleingroepkonsep te steun vanweë die geleentheid wat dit aan die werknemers bied om te ontwikkel. Indien daar wedersydse vertroue tussen die twee partye bestaan, kan konflik grootliks vermy word.

Alhoewel vakbonde en kleingroepe twee verskillende funksies in die onderneming verrig, kan 'n suksesvolle kleingroepprogram veroorsaak dat die rol wat vakbonde speel, kleiner word. Dit kan deur vakbonde as 'n bedreiging beskou word en hulle kan as gevolg daarvan negatief teenoor kleingroepe ingestel wees.

Ten einde arbeidsverhoudinge doeltreffend te bestuur, moet besluitnemers verseker dat hulle oor genoeg inligting ten opsigte van arbeidsverhoudingeprosesse en -tendense beskik. Gesonde arbeidsverhoudinge sal moeilik gehandhaaf kan word as bestuurders nie toesien dat toepaslike inligting benut word om 'n effektiewe arbeidsverhoudingebeleid en -prosedures daar te stel nie (Ehlers, 1991:10). Hierdie proses sluit in dat bestuur 'n objektiewe evaluasie van werknemersbehoefte moet maak, gemeenskaplike doelwitte identifiseer en benut en veral moet kennis neem van veranderinge op vele terreine.

Enige verhoging in produktiwiteit gaan hand aan hand met verandering. Verandering is 'n houding, stemming, ingesteldheid of standpunt. Die mens se vooropgestelde idee van verandering is meestal negatief. Dit is die rede waarom enige onderneming 'n

stabiele werksomgewing moet skep om te verseker dat sy werkers produktief is. Enige verandering sal dus eers negatief en daarna positief waargeneem word. Baie mense vergeet dat die menslike faktor bepalend is in enige produktiwiteitsverhoging. Indien die persoon betrokke dus nie oortuig is om sy werkswyse te verander nie, sal geen verandering/produktiwiteitsverhoging plaasvind nie. Kortom, verandering en moontlike weerstand daarteen moet bestuur word, 'n studieterrein wat ook besondere uitdagings aan die bedryfsosioloog bied.

5.4 'N SLOTPERSPEKTIEF

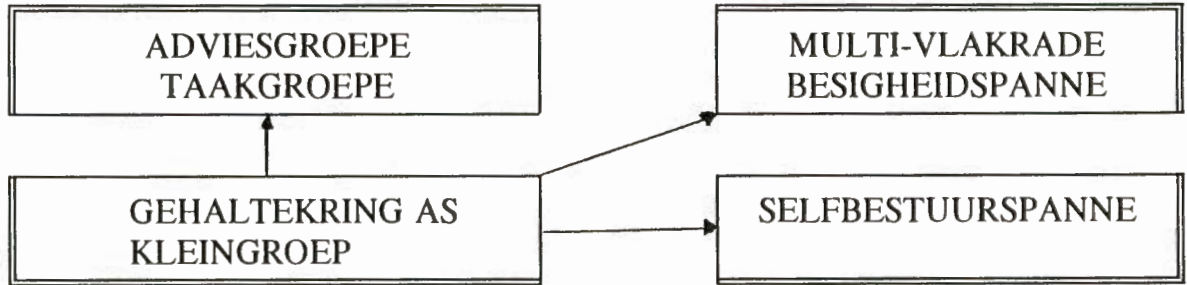
In hoofstuk 5 is reeds voldoende klem gelê op die belangrikheid van kleingroepe vir motivering, produktiwiteit, kommunikasie en die bevordering van werkgewer/werknemerverhoudinge. Om hierdie hoofstuk af te sluit, is dit nodig om 'n visie te probeer kry van waarheen daar met kleingroepe beweeg word en hoe dit inpas by bestaande bestuurstechnieke en ondernemingsvorme. Daarom gaan die volgende aspekte kortliks aangespreek word:

- Uitbreiding van kleingroepe na witboordjiewerknemers.
- Groei van kleingroepe na ander vorme van deelnemende bestuur.
- Verbetering van arbeidsverhoudinge.

Tradisioneel is kleingroepe beperk tot blouboordjiewerknemers. Witboordjiewerknemers het kleingroepe hoofsaaklik van die "kantlyn" af beskou. Hierdie siening het met die tyd begin verander. Uitbreiding na die witboordjiewerknemers kan volgens Richards (1984:92-97) met groot vrug aangepak word. Voordele wat hieruit kan vloei, is onder andere meetingmetodes om produktiwiteit by hierdie kleingroep te bepaal. Veral hierdie aspek is van besondere belang aangesien die objektiewe evaluering van prestasie by sommige witboordjiewerknemers redelik problematies kan wees. Die skrywer is van mening dat meer pogings in die nywerheid aangewend moet word om meer werknemers uit die witboordjiegelerde by kleingroepe te betrek. Dit sal ook moontlik bykomende voordele inhou, soos die eliminasië van die "ons-julle"-verhouding wat normaalweg tussen blou en witboordjiewerknemers mag heers. Hierdie verhouding word boonop versterk indien slegs die blouboordjiewerknemers in kleingroepe betrokke is.

Groei van kleingroepe na en ander vorme van deelnemende bestuur.

Figuur 5: Vorme van deelnemende bestuur



(Bron: Aangepas uit Peterson, 1988:53)

Soos wat bostaande model aandui, kan kleingroepe verander word na ander vorme van deelnemende bestuur. Dit kan gebeur dat kleingroeplede sake wil aanraak wat buite hulle werksomgewing en verantwoordelikeidsvlak lê. Dit dui dus daarop dat kleingroeplede die kleingroepsisteem se status wil verhoog vanaf 'n parallele-voorstelsisteem na 'n sisteem waar hulle deel is van die besluitnemingsproses.

Sommige navorsers is van mening dat die toekoms van kleingroepe daarin lê dat dit deel moet word van 'n totale gesofistikeerde stelsel van werknemerselfbestuur wat meer voordele bied as kleingroepe. Hierdie stelsel van selfbestuurspanne word alreeds in meer as 200 aanlegte in Amerika gebruik (Sims en Dean, 1985:27). Die wegbeweg van massavervaardiging na vervaardiging van volledige eenhede (die sogenaamde "third wave manufacturing") waar werkers van begin tot einde betrokke is, is besig om groot veld te wen (Rendall, 1981:30). Die belangrikste voordele van selfbestuurspanne bo kleingroepe is volgens Sims en Dean (1985:28-29) die volgende:

- 'n Kleingroep is deel van 'n werkgroep, terwyl in 'n selfbestuurspan die span die werkgroep is. Die verdeling tussen lede en nie-lede bestaan gevolglik nie in selfbestuurspanne nie. Hiermee kan intergroepkonflik vermy word.
- Kleingroepe spreek dikwels probleme aan wat deur bestuur geïgnoreer word. Aangesien hierdie probleme soms laag op bestuur se prioriteitslys voorkom, word toestemming tot die implementering daarvan dan geweier en dit bring verspilte energie en tyd van die kleingroep mee. Verder is kleingroepe se toegelate vergadertyd tot ongeveer een uur per week beperk. Dit bring mee dat projekte baie lank uitgerek word. Daarteenoor spreek selfbestuurspanne probleme aan wat produksie ontwig en 'n direkte invloed op hulle het. Probleemoplossings word ook nie tot 'n uur per week beperk nie, want dit word as normale deel van die dagtaak hanteer.

- Kleingroepe maak gewoonlik 'n bestuursaanbieding, sodat bestuur kan besluit oor implementering. Daarteenoor word die implementeringsbesluit aan 'n selfbestuurspan oorgelaat.
- Kleingroepe is 'n byvoeging tot die onderneming, terwyl 'n selfbestuurspan die onderneming self is.

Hieruit kan afgelei word dat die groei van kleingroepe na selfbestuurspanne 'n langtermyn groeiproses van die totale onderneming is.

By herhaling moet beklemtoon word dat bestuur bewus moet wees dat daar 'n groot potensiaal by werknemers bestaan vir probleemoplossing en die verbetering van produktiwiteit. Die werknemer wil deel wees waar daar besluite geneem word, probleme opgelos word en produktiwiteit verbeter word veral dit wat hul werksomgewing raak. Verder wil werknemers erkenning kry vir die bydrae wat hulle tot die onderneming maak.

Die kleingroep as 'n probleemoplossingsmeganisme bly egter 'n belangrike konsep wat deur bestuur voortdurend oorweeg en ge-evalueer moet word.

Dit is essensieel dat sekere aspekte van hierdie konsep as prioriteit gesien sal word vir die verwesenliking van 'n ideale werksomgewing in 'n onderneming. Die kleingroep kan bydra tot 'n produktiewe en gelukkige arbeidsmag.

Ten slotte kan dus gesê word dat die dinamika van kleingroepe nie gering geag moet word nie. Groepe is van groot belang vir die mens, daar kan selfs gesê word dat groepe die mens se lewe beheer.

ABSTRACT

SMALL GROUP ACTIVITY IN AN INDUSTRIAL RELATIONS SYSTEM

For any company to survive in the present competitive world it is essential to improve productivity.

"Productivity is generally defined as a ratio of a measure of output to a measure of some or all of the resources used to produce this output" (Toward, 1992:17).

No company can improve productivity or their industrial climate with an unmotivated workforce. There are numerous ways to help motivating people, and in this study only one was investigated, namely small groups.

Small groups create a structured opportunity to be directly involved in identifying work related problems, finding solutions and implementing them. The technique effects active participation by creating an atmosphere conducive to participation and involvement.

The individual worker remains the most important asset and by developing man's full potential not only the working life of the individual is improved, but also the quality of service rendered. Small group activity is par excellence an instrument of participative management according to which the individual could develop to his full potential.

Literature indicates that small groups have the following advantages:

- For the organisation
 - * increased productivity
 - * service excellence
 - * cost benefits
 - * loyal employees
 - * improved image of the organisation.
 - * sound industrial relations

- For the employee
 - * self-development
 - * improved work satisfaction
 - * furthering of communication
 - * higher morale
 - * feeling of ownership of the organisation
 - * acknowledgement of performance.

With regard to the above results it is recommended that to improve productivity and industrial relations, a company must introduce small groups. The following small groups were discussed in this study:

- * Triads;
- * Quality Circles;
- * Green areas;
- * Blue areas; and
- * project teams.

Groups must be introduced in a climate where the norms of the participative management style have been institutionalised in that company, where the sharing of ideas and participative decision making are a way of life. Participation is not only a motivational tool, it is a useful device for increasing the manager's knowledge and thereby improving his decision abilities.

In the organisation, participative management is an interactive process, not a programme, influencing both individual and group behaviour towards attainment of business goals. As a process, it is characterised by giving encouragement and support by management, sharing of relevant and appropriate information with groups, the seeking and getting of suggestions for solutions to problems, the creation of a climate of trust and confidence. It involves and permits subordinates to participate in decisionmaking.

The upliftment and the motivation of people will result in increased productivity. The group is the cradle of productivity and this is possible through people involvement.

There are many techniques to be applied in problem solving. In this study brainstorming, pareto, tables/graphics, information charts, the fishbone and the nominal group techniques were analysed. All these techniques contribute to the improving of communication and greater involvement in groups. Both these aspects are of great importance for improving labour relations in the organisation.

Considering aspects like productivity and quality, it depends largely on the relations

with the worker, because it's to the worker who is responsible for higher productivity and better quality. It is not possible to talk about higher productivity without acknowledging the importance of sound employer/employee relations in the organisation.

To conclude, it can be said that groups play an important role in any person's life. Ridgeway (1983:12) stated the following: "...but they carry with them those habits of using groups to help them deal with their lives. Groups are the most powerful tool the individual has for managing the physical and emotional uncertainties of adult life".

BIBLIOGRAFIE

- ALI, I. 1983. Participative management: democratization or manipulation? Supervisory management, 34(3):22-25.
- AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTRE. 1988. Designing effective work teams. (Lecture given on 11-14 Oct.) Houston, Texas.
- ANON. 1984. Yskor bewys nut van die kleingroep. Volkshandel : 1-3, Okt.
- ARBOSE, J.R. 1980. Quality control circles: the west adopts a Japanese concept. International management, 35(12):31-39, Dec.
- BAILEY, J. 1983. Job design and work organization. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- BAIRD, J.E. 1982. Quality circles leaders manual. Prospect Heights, Ill : Waveland Press.
- BARNARD, A.L. 1989. Motivering en bestuurspraktyk (Diktaat. BPK 311). Potchefstroom : Wesvalia.
- BARTON, M. 1984. Quality circles: a deeper look. Training officer : 108-109, Apr.
- BASS, B.M. 1981. Staggill's handbook of leadership: a survey of theory and research. New York : Free Press.
- BEACH, D.S. 1980. Personnel: the management of people at work. 4th ed. New York : Macmillan.

BELCHER, J.G. 1987. Productivity plus: how today's best run companies are gaining the competitive edge. London : Gulf Publishing Company Book Division.

BENDIX, D.W.F. & BOCKER, H.J. 1982. Quality circles as a managerial response to the productivity crisis. Mannekrag tydskrif : 5-12, Jun.

BENDIX, S. 1989. Industrial relations in South Africa. Cape Town : Creda Press.

BERRY, P. 1981. Quality circle training comes to South Africa. People and profits : 24-27, Jun.

BERRY, P. 1983. The role of quality circles in training. (In Van Graan, F & Van der Walt, M.P.A., reds. Tendense: opleiding en ontwikkeling van mannekrag. Referaat gelewer by simposium op 9/10 Junie te Vaaldriehoekcampus van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.)

BLAIR, B. 1989. Quality control circles: can we do it together?. IBM joernaal : 26-29, Feb.

BOCKER, H.J. & OVERGAARD, H.O. 1982. Structuring quality circles: a management challenge to combat ailing productivity. Leadership and organization development journal, 3(5):17-29.

BOND, W.A. 1991. Totale produktiwiteits- en gehaltebestuur in die SA Weermag (Opleidingshandboek). Pretoria.

CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. 1968. Group dynamics. New York : Human Sciences Press.

CHASE, L. 1983. Quality circles in education. Educational leadership, 40(5):18-26, Feb.

COETZEE, J. 1987. Entoesiasies om kleingroepaktiwiteit te implementeer? Pasop! Is die klimaat geskep sodat elke individuele groeplid aktief kan deelneem aan die program? Kringe forum, 13:11-12, Okt.

COETZEE, W.N. 1989. Die invloed van arbeidsverhoudinge op prestasieverbetering. O & M : 16. Mrt.

DALE, B.G. 1984. Quality circles: are they working in British factories? Long range planning, 17(6):50-65, Dec.

DESSLER, G. 1976. Organization and management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

DEWAR, D.L. 1980. The quality circle guide to participative management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

DU PLESSIS, P.C. red. 1986. Toegepaste bedryfsekonomie: 'n inleidende oorsig. Pretoria : HAUM.

EDWARDS, S.D. 1983. Quality circles promote mine safety. World coal : 60-61, Apr.

EHLERS, L. 1991. Arbeidsverhoudingebestuur en produktiwiteit. Rapport: Sake Rapport : 10, 10 Feb.

EVANS, P. 1985. Verwelkoming. (In produktiwiteits- en gehaltekringe. Verwelkoming by die eerste streekskonvensie van NAPROQCSA van die Kaap. Kaapstad. p. 1-4.)

FLETCHER, D. 1984. Quality circles at Wedgewood. (In Sasaki, N. & Hutchins, D. The Japanese approach to product quality. Oxford : Pergamon Press. p. 78-82.)

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. 1991. *Organizations*. Boston : McGraw-Hill. p. 263-280.

GOLDHABER, G.M. 1990. *Organizational communication*. Dubuque : WC Brown Publishers.

GOODWIN, J.S. 1983. Productivity improvement: Where do you start? Production management, 5(2):35.

HAUCK, W.C. 1984. *Motivating people to work: the key to improving productivity*. Norcross, Georgia : Industrial Engineering and Management Press.

HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J.W. 1982. *Management*. 3rd ed. Reading, Mass. : Addison-Wesley.

HILL, F.M. 1986. The quality of quality circles in South Africa: a Japanese viewpoint. Safety management, 48(4):18-23, Apr.

HOFFMAN, L.R. 1979. Applying experimental research on group problem solving to organizations. Journal of applied behavioral science, 15(3):377-382, Jul. - Sep.

HUTCHINS, D. 1985. *Quality circles handbook*. London : Pitman.

INGLE, S. 1982. *Quality circles master guide*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

INGLE, S. & INGLE, N. 1983. *Quality circles in service industries*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

ISHIKAWA, K. 1984. Quality control in Japan. (In Sasaki, N. & Hutchins, D., reds. *The Japanese approach to product quality*. Oxford : Pergamon Press. p. 1-5.)

JACOBS, P.D. 1985. 'n Kritiese evaluering van die kleingroepaktiwiteitekonsep. Potchefstroom : PU vir CHO.

JACOBS, F.P., et al. 1989. Verslag van die Komitee vir Ekonomiese Aangeleenthede oor 'n strategie en aksieplan te verbetering van produktiwiteit in die RSA (Presidentsraad). Kaapstad : Staatsdrukker.

JOUBERT, D. 1965. Groepsdinamika. Stellenbosch : Universiteits Uitgewers.

JOUBERT, D.D. & STEYN, A.F. 1984. Groepsdinamika: 'n inleiding tot die studie van klein groepe. Stellenbosch : Universiteits-Uitgewers en -Boekhandelaars.

JUBBER, K. 1979. Industrial relations and industrial sociology. Kaapstad : Juta & Co. (Ltd).

KELLY, J. 1980. Organizational behaviour: its data, first principles, and applications. Homewood, Ill : Irwin.

KLATT, L.A., MURDICH, R.G. & SCHUSTER, F.E. 1985. Human resource management. Columbus : Merrill.

KOGUT, L.S. 1984. Quality circles: a Japanese technique for the classroom. Improving college and university teaching, 32(3):123-127, Summer.

KOMMISIE VAN ADMINISTRASIE (KVA). 1990. Kursus vir kleingroepaktiwiteite. Pretoria.

KREGOSKI, R. & SCOTT, B. 1982. Quality circles: how to create them, how to manage them, how to profit from them. Chicago : Dartnell.

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

- LAWLER, E.E. & MOHRMAN, S.A. 1985. Quality circles after the fad. Harvard business review, 1:69-71, Jan. - Feb.
- MACKAY, M. & SAUNDERS, S. 1985. The viability of quality circles in the Republic of South Africa. Pretoria : HSRC.
- MALI, P. 1978. Improving total productivity. New York : Wiley-Interscience.
- MARTELL, C. & TYSON, J. 1983. QWL strategies: quality circles. Journal of academic librarianship, 9(5):285-287, Nov.
- MARX, F.W. & CHURR, E.G. 1980. Grondbeginsels van bedryfseksonomie. Pretoria : HAUM.
- MARX, F.W. & VAN ASWEGEN, P.J., reds. 1983. Die bedryfseksonomie: 'n kort oorsig. Silverton : Promedia.
- MATLA COAL LTD. 1991. Blou areas. Beleidsvoorskrif tov blou areas vir Matla Coal. Matla Steenkool Myn.
- MCMULLEN, E.A. & GAILEY, F.H. 1984. Teamwork through quality circles. Journal of home economics, 76(2):54-57, Summer.
- METZ, E.J. 1981. Caution: quality circles ahead. Training and development journal, 35(8):71-76 Aug.
- MEYER, G.W. & STOTT, R.G. 1985. Quality circles: panacea or pandora's box? Organizational dynamics, 13(4):34-50, Spring.
- MIDDLETON, B. 1990. Nissan green areas. (Presentation on green areas as given to the Society for Quality on the 7th Aug, unpublished.)

MOHR, W.L. & MOHR, H. 1983. Quality circles: changing images of people at work. London : Addison-Westley.

MOUREY, D.A. & MANSFIELD, J.W. 1984. Quality circles for management decisions: what's in it for libraries? Special libraries, 75(2):87-94, Apr.

MOUSTAKAS, C.E. 1977. Creative life. New York : Van Nostrand.

PETERSON, C.G. 1988. Die ontvanklikheid van 'n deelnemende bestuursprogram by 'n goudmyn. (Navorsingsprojek : Hons studie) PU vir CHO.

PHILLIPS, G.M. & ERICKSON, E.C. 1970. Interpersonal dynamics in the small group. Kingsport : Random House.

PICKLER, L. 1983. Quality circles in the systems environment. Journal of systems management : 14-16, Nov.

RANDOLPH, W.A. & BLACKBURN, R.S. 1989. Managing organizational behavior. Homewood, Ill : Irwin.

RENDALL, E. 1981. Quality circles: a "third wave" intervention. Training and development journal, 35 (3):28-31, Mar.

RICHARDS, B. 1984. White-collar quality circles and productivity. Training and development journal, 38(10):92-98, Oct.

RIDDEL, J. 1982. Toespraak tydens bekendstelling van OMEGA program. Pretoria : YSKOR.

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

ROBBINS, S.P. 1984. Management: concepts and practices. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

ROBBINS, S.P. 1985. Organizational behavior: concepts, controversies and applications. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

ROBSON, M. 1983. Quality circles: a practical guide. Aldershot, Hants, England : Gower.

ROSS, J.E. & ROSS, W.C. 1982. Japanese quality circles and productivity. Virginia : Reston.

ROTHMANN, S. 1989. Die hantering van groepe. Potchefstroom : Wesvalia Boekhandel.

SCHEIN, E.H. 1988. Organizational psychology. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

SCHULTZ, B. 1989. Toepassing van produktiwiteits- en gehaltekringe: 'n opleidingshandleiding van die Nasionale Produktiwiteits Instituut vir bestuur. Pretoria.

SEARS, D.O., FREEDMAN, J.L. & PEPLAU, L.A. 1985. Social psychology. 5th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

SIMMEL, G. 1950. The sociology of George Simmel. (Vertaal deur Wolf, K.H.) Glencoe: Free Press.

SIMS, H.P. & DEAN, J.W. 1985. Beyond quality circles: self-managing teams. Personnel, 62(1):25-32, Jan.

SINK, D.S. 1985. Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement. New York : Wiley.

SLABBERT, J.A., PRINSLOO, J.J. & BACHER, W. 1990. *Managing industrial relations in South Africa*. Pretoria : Sigma.

STEYN, A.F. & UYS, T. 1988. *Die kleingroep: struktuur en dinamika*. Stellenbosch : Gutenberg Boekdrukkers.

STONER, J.A.F. 1982. *Management*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

STUTERMEISTER, R.A. 1976. *People and productivity*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.

TAYLOR, H.F. 1970. *Balance in small groups*. Cincinnati : Van Nostrand Reinhold.

TOWARD, D. 1992. Higher productivity: recognising the need to improve. People : 31:17, Feb.

TUBBS, S.L. & MOSS, S. 1987. *Human communication*. Random House : New York.

VAN DER MERWE, L. 1986. Problem-solving techniques for groups. Productivity SA, 12(2):20-28, Apr.

VAN DER MERWE, M. 1989. Gehaltekringe en die kleinvervaardiger. Deel 1. Entrepreneur, 8(7):14-15, Jul.

VAN EEDEN, D. 1986. Problem-solving techniques for groups. Productivity SA, 12(2):15-20, Apr.

VAN EEDEN, D. 1990. Riglyne om groter betrokkenheid te verkry van personeel in verbeteringspogings. (Kursus: praktiese produktiwiteitsbestuur gehou by Pretoria Universiteit in Aug te Pretoria. Pretoria. p. 1-23.)

- VAN JAARVELD, A. 1993. Peiling toon SA se produktiwiteit is die swakste. Rapport : 3, 26 Apr.
- VAN NIEKERK, J.T. 1989. Quality circles and productivity. Small business news : 11(2):18-19, May.
- VAN ROOYEN, R. 1990. Triads in the SA Navy (opleidingsmodule). Pretoria.
- VAN SCHOOR, M. 1977. Bestaanskommunikasie. Pretoria-Wes : Gutenberg Boekdrukkers.
- WALLACE, R.C. & WALLACE, W.D. 1985. Sociology. Boston : Allyn and Bacon.
- WEBBER, R.A., MORGAN, M.A. & BROWN, P.C. 1985. Management. Homewood, Ill : Irwin.
- WERTHER, W.B.; RUCH, W.A. & McCLURE, L. 1986. Productivity through people. New York : West Publishing Company.
- WINE, J.A. & BAIRD, J.E. 1983. Improve nursing management and practice through quality circles. Journal of nursing administration, 13(5):5-10, May.
- YAGER, E.G. 1981. The quality control circle explosion. Training and development journal, 35(4):98-105, Apr.
- ZAHRA, S.A.; BEEBE, R.J, & WIEBE, F. 1985. Quality circles for school districts. The education forum, 49(3):323-330, Spring.
- ZULCH, B. 1986. Should we be talking to each other? Productivity SA, 12(4):7-15, Aug.