

REGSTELLEDE OPTREDE SE INVLOED OP ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERNEMING

MATHILDA ANTHONETTA ROOS

Honneurs B.A.

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

Studieleier: Dr. L. Moolman

Vanderbijlpark

November 1996

1996

DANKBETUIGINGS

My dank aan my Hemelse Vader vir sy krag en genade om hierdie studie te kon voltooi.

Ook my opregte dank aan die volgende:

- My studieleier, Dr. L. Moolman vir sy hulp en leiding.

- Prof. C. de W. van Wyk vir sy ondersteuning en hulp.

- My vriendin, Susan Lucouw vir haar ekstra moeite met die taalversorging.

- My drie kinders, Francois, Hannes en Klaradyn dat hulle so verdraagsaam met my was.

- Laaste maar nie die minste, vir my wonderlike man Bonnie vir sy hulp en liefde.

"Justice is giving every man his due".

Plato

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	4
1.3	Doel van ondersoek	8
1.4	Metode van ondersoek	10
1.5	Omskrywing van begrippe	10
1.5.1	Arbeidsverhoudinge	10
1.5.2	Arbeidsverhoudingebeleid	14
1.5.3	Regstellende optrede	15
1.6	Ontplooing van inhoud	16

HOOFSTUK 2

TEORIEË OOR SOSIALE VERANDERINGE EN ARBEIDSVERHOUDINGE

2.1	Inleiding	18
2.1.1	Die meganistiese beskouing van verandering	21
2.1.2	Die organismiese beskouing van verandering	21
2.1.3	Die paradigmatiese beskouing van verandering	22
2.2	Struktureel-Funksionele teorie	23
2.2.1	Talcott Parsons	23
2.2.2	Emile Durkheim	25
2.2.3	Herbert Spencer	27
2.2.4	Neil Smelser	28
2.3	Konflikteorie	29
2.3.1	Karel Marx	30
2.3.2	Ralph Dahrendorf	32
2.4	Teorieë oor Arbeidsverhoudinge	33
2.5	Dunlop se Sisteembenadering	34
2.5.1	Die aard en omvang van Dunlop se teorieë	35
2.5.2	Aktiewe deelnemers in die sisteem	37
2.5.3	Instelling van reëls	38

2.6	Die unitaristiese benadering	40
2.7	Pluralistiese perspektiewe	42
2.8	Die aangepaste pluralistiese benadering	44
2.9	Die radikale benadering	44
2.10	Die "Oxford School" perspektiewe	46
2.10.1	Emile Durkheim	46
2.10.2	Flanders se bydrae	47
2.10.3	Sydney en Beatrice Webb	48
2.11	Samevatting	49

HOOFSTUK 3

RIGLYNE VIR REGSTELLEDE OPTREDE

3.1	Inleiding	53
3.2	Regstellende optrede	54
3.3	Die proses van regstellende optrede	55
3.4	Enkele kenmerke van 'n regstellende optrede proses	56
3.5	Wat is regstellende optrede?	57
3.6	Wat is regstellende optrede nie?	59
3.7	Persepsies oor regstellende optrede	65
3.8	Voorwaardes vir die suksesvolle implementering van regstellende optrede in die onderneming	65
3.9	Amerika versus Suid-Afrika	66
3.10	Probleme in Zimbabwe kan Suid-Afrika deelagtig word	67
3.11	Wie in aanmerking kan kom vir regstellende optrede	68
3.12	Die plek van regstellende optrede in 'n menseregte handves	68
3.12.1	Tweede generasie regte	71
3.12.2	Derde generasie regte	72
3.12.3	Die gelykheidsbeginsel	72
3.12.4	Groepsregte	73
3.13	Die rol wat die staat moet speel	74
3.14	Die implikasies wat regstellende optrede vir die ekonomie inhou	75
3.15	Toepassingsgebiede van regstellende optrede	76
3.15.1	Privaatsektor	76
3.15.2	Staatsdiens	77
3.15.3	Onderwys	77

3.15.4	Gesondheid	77
3.16	HOP-lesse wat Suid-Afrika by Maleisië kan leer	78
3.17	Samevatting	80

HOOFSTUK 4

DIE INVLOED VAN REGSTELLEND OPTREDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE, ARBEIDSVERHOUDINGEBELEID EN GROEPE IN 'N ONDERNEMING

4.1	Inleiding	82
4.1.1	Prosedurele reëls	82
4.1.2	Substantiewe reëls	83
4.2	Die aard en omvang van arbeidsverhoudinge	83
4.3	Arbeidsverhoudingediagram	84
4.4	Arbeidsverhoudingebestuur	85
4.4.1	Die bestuursproses	87
4.4.2	Funksies van bestuur in die onderneming	87
4.5	Arbeidsverhoudingebeleid	88
4.5.1	Die doel van 'n arbeidsverhoudingebeleid	88
4.5.2	Die rol van 'n arbeidsverhoudingebeleid	89
4.5.3	Die eienskappe van 'n arbeidsverhoudingebeleid	89
4.5.4	Bronne van inligting wat gebruik kan word in die ontwikkeling van 'n arbeidsverhoudingebeleid	92
4.5.5	Riglyne vir 'n effektiewe arbeidsverhoudingebeleid	92
4.5.6	Monitering en oudit van 'n arbeidsverhoudingebeleid	93
4.6	Groepe	94
4.6.1	Die kenmerke van 'n kleingroep	95
4.6.2	Formele of taakgroep	96
4.6.3	Informele groepe	97
4.7	Veranderlikes in groepsgedrag en die invloed van regstellende optrede daarop	98
4.7.1	Groepseffektiwiteit	98
4.7.2	Groepsnorme	98
4.8	Kommunikasieproses	99
4.9	Kommunikasie	100
4.9.1	Groepsgrootte	102
4.9.2	Die kommunikasiestruktuur	102

4.9.3	Groepskohesie of samehorigheid	102
4.10	Noodsaaklike komponente vir kommunikasie tussen werkgewers en werknemers	105
4.11	Faktore wat effektiewe kommunikasie bemoeilik	106
4.12	Konflik	107
4.12.1	Konflikbestuursproses	109
4.13	Samevatting	110

HOOFSTUK 5

BESTUUR VAN VERANDERING

5.1	Inleiding	115
5.2	Bestuur van weerstand	118
5.2.1	Vermindering van weerstand teen verandering	120
5.2.2	Bestuur van weerstand	121
5.3	Teikengroepe vir verandering	124
5.4	Fases in proses van verandering	125
5.4.1	Diagnosering	125
5.4.2	Vorbereiding vir verandering	125
5.4.3	Konseptualisering en motivering	125
5.4.4	Verbintenis en implementering	125
5.4.5	Vernuwing en konsolidering	126
5.5	Riglyne vir verandering in die onderneming	126
5.6	Riglyne vir die bestuur van verandering	127
5.7	Die implementering van regstellende optrede in die onderneming	128
5.8	Bestuur van verandering	130
5.9	Die rol van die personeelbestuurder in die uitvoering van die regstellende optrede program	132
5.9.1	Grondbeginsels waarop die personeelbestuurder bou	132
5.10	Rol van opleiding met regstellende optrede	135
5.10.1	Wat is loopbaanontwikkeling?	136
5.10.2	Definisie van opleiding	136
5.11	Opleiding wat doelwitte daarstel vir individue	137
5.12	Diversiteit - en hoe dit bestuur moet word	138
5.13	Riglyne vir bestuurders van diversiteit	145
5.14	Voorvereistes vir bestuur van diversiteit	146

5.15	Vakbonde	148
5.16	Samevatting	150

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKINGS

6.1	Inleiding	153
6.2	Gevolgtrekkings	154
6.2.1	Sosiale verandering	154
6.2.2	Teorieë oor arbeidsverhoudinge	156
6.2.3	Regstellende optrede	156
6.2.4	Arbeidsverhoudinge	157
6.2.5	Arbeidsverhoudingebeleid	158
6.2.6	Groepe	158
6.2.7	Bestuur van verandering	159
6.2.8	Bestuur van weerstand	160
6.2.9	Diversiteitsbestuur	160
6.2.10	Opleiding	161
6.2.11	Kommunikasie	162
6.2.12	Konflik	163
6.3	Aanbevelings	164
6.4	Slotopmerkings	171

ABSTRACT	176
-----------------	-----

BIBLIOGRAFIE	181
---------------------	-----

LYS VAN FIGURE

Figuur 1	Wat arbeidsverhoudinge is en wat dit nie is nie	13
Figuur 2	Arbeidsverhoudinge: 'n Tripartistiese stelsel	84
Figuur 3	Arbeidsverhoudingebestuurdiagram	85
Figuur 4	Stappe in die bestuur van weerstand teen verandering	123
Figuur 5	Redes vir sosiale verandering	155

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Regstellende optrede is 'n Amerikaanse begrip wat die eerste keer deur President Kennedy in 1961 voorgestel is, maar vir die eerste keer in die Verenigde State van Amerika deur President L B Johnson in 1965 gewettig is (Wingrove, 1993:5). In Suid-Afrika is regstellende optrede 'n nuwe tema op meeste van die ondernemings se agendas. Een van die redes waarom dit nou so hoë prioriteit geniet op al die ondernemings se agendas is, is die dreigende wetgewing wat in die nabye toekoms dalk 'n werklikheid gaan word as daar nie aandag aan regstellende optrede gegee word nie (Charlton & van Niekerk, 1994:13).

Dit is duidelik uit mediaberigte, asook uit toesprake wat deur die President, Ministers en Adjunk-ministers gemaak word dat die huidige regering ten gunste is van regstellende optrede en dat hulle ontevrede is met die tempo waarteen regstellende optrede in Suid-Afrika geïmplementeer word. Verder kan uit senior aanstellings in die staatsdiens gesien word (wat senior poste betref) dat regstellende optrede geïmplementeer word. Wat die privaatsektor betref heers daar groot ontevredeheid omdat die privaatsektor nog nie ten volle verbind is tot regstellende optrede nie.

Daar word verskillende betekenis en interpretasies aan die begrip "regstellende optrede" gegee. Talle mense beskou regstellende optrede as 'n vorm van omgekeerde diskriminasie, voorkeurbehandeling en vergoeding vir die onreg van die verlede. Ander weer beskou dit as iets waarop hulle sonder meer geregtig is. Ook is die siening van sommige, dat voorstanders van regstellende optrede eerder swart, ongekwalfiseerde mense of vrouens sal aanstel as gekwalfiseerde mans, terwyl ander dit weer sien as "window dressing" (Idasa, 1995:3). Volgens Thomas

(1992:3) het regstellende optrede verskillende dimensies wat onder andere die volgende insluit:

- die politieke situasie en die besluitnemingsproses;
- onderwys en kultuur;
- die afbreek van segregasie in die sosiale lewe;
- sport en ontspanning;
- behuising en woongebiede se infrastruktuur;
- welsynsdienste;
- swart besigheidsvooruitgang;
- werk/werknemer vooruitgang en opleiding; en
- simbole en die historiese perspektief.

Om werksgelykheid daar te stel in 'n onderneming, wat voorheen deur blanke mans oorheers was, is dus slegs een aspek van regstellende optrede. As die verskillende betekenis wat aan regstellende optrede gekoppel word in oënskyn geneem word, is dit belangrik dat veral swart leiers die term moet verstaan en aanvaar. Hulle begrip en aanvaarding sal daartoe lei dat dit ook deur die ander swart mense in die onderneming sal aanvaar word, daarom moet die onderneming toesien dat alle werknemers die term verstaan en aanvaar.

Regstellende optrede kan gesien word as 'n pro-aktiewe, bewuste poging om agterstande en foute wat in die verlede begaan is, te neutraliseer. Dit is dus 'n bewuste proses om die onderneming te transformeer, eerder as om op individue te fokus. Regstellende optrede is 'n gedagte wat in Amerika posgevat het, en teer op die skuldgevoelens van die dominante Engelse en Wes-Europese gemeenskap oor ekonomiese en maatskaplike diskriminasie teenoor minder gegoede minderheidsgroepe (Lombard, 1993a:28).

Verder moet regstellende optrede gesien word as deel van 'n ontwikkelingsbeleid wat daarop gemik is om die volle potensiaal van 'n land en sy mense te ontsluit. Daar behoort ook nie onrealistiese verwagtinge geskep te word nie, maar

veranderinge behoort binne die verband van 'n omvattende, goed bestuurde en veral onderhandelde ontwikkelingsprogram gedoen te word.

Ook moet regstellende optrede gesien word as 'n kort en lang termyn proses, alhoewel hierdie proses ook 'n tyd daar moet stel waarin verwag word om regstellende optrede te implementeer. Die gelykstelling van geleenthede kan nie oornag bereik word nie. Indien regstellende optrede gesien gaan word as 'n plig om 'n sekere hoeveelheid nie-blankes binne 'n sekere periode in diens te neem, gaan hierdie beleid verseker faal, soos in die geval van Amerika en Zimbabwe. Maar indien die term geïnterpreteer word as 'n beleid, wat ongetwyfeld kleurblind is en gebuig word vir maksimum langtermyn wins, sal die onderneming 'n pad daar stel vir die toekoms, gerig op die bereiking van optimale voordele vir sy aandeelhouers. Dit is daarom belangrik dat regstellende optrede as 'n proses en nie as 'n program gesien moet word nie (Wingrove, 1993:83).

Arbeidsverhoudinge word volgens Gouws (1986:17) op verskillende vlakke bedryf, naamlik:

- die nywerheidsvlak, waar werkgewers en hul organisasies in 'n bepaalde nywerheidsektor met die werknemersorganisasies, oftewel vakbonde, op 'n kollektiewe grondslag beding binne die spelreëls wat deur die staat daargestel word;
- die ondernemingsvlak, waar die individuele werkgewer met die vakbonde waaraan sy werknemers behoort, kollektief beding; en
- die werkvloervlak, waar die individuele werknemer in 'n interpersoonlike verhouding met die bestuur van die onderneming verkeer en die werknemers as 'n werkgroep met hul toesighouers skakel.

Volgens Booyesen (1988:3) is die positiewe gevolge van goeie arbeidsverhoudinge soos volg:

- werknemers sal hul werk meer geniet;
- dienste sal beter wees;
- winste sal verhoog word; en
- daar sal 'n positiewe opswaai in die ekonomie wees.

As al die voordele en nadele van goeie arbeidsverhoudinge teen mekaar opgeweeg word, is dit duidelik dat daar goeie arbeidsverhoudinge tydens regstellende optrede moet wees, anders kan dit vir die onderneming en die land in sy geheel negatiewe gevolge inhou.

1.2 PROBLEEMSTELLING

In 'n moderne geïndustrialiseerde gemeenskap is arbeid en die verhouding wat daaruit voortspruit van kardinale belang. Enige vorm van onrus kan net 'n negatiewe uitwerking op produktiwiteit hê, wat ons in Suid-Afrika nie kan bekostig nie.

Sedert die Durban-stakings in 1973 en die Soweto-opstande in Soweto in 1976 was Suid-Afrika se ekonomiese struktuur nooit weer dieselfde nie. Hierdie verset was alles die voorloper tot regstellende optrede. Daar word tans groter eise aan ons land, samelewing en gemeenskap gestel, en hierdie kompleksiteit van gebeure en voorvalle vra meer intensiewe aandag, veral waar dit gaan om gesonde arbeidsverhoudinge in die onderneming.

Indien dit vir 'n onderneming belangrik is om goeie arbeidsverhoudinge te hê, sal daar gekyk moet word na aspekte wat 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge het, soos wrywing, swak kommunikasie, konflik en opleiding. Wanneer wrywing ter sprake is moet gekyk word na wrywing wat ontstaan tussen werknemers in 'n groep, groepe onderling, asook wrywing tussen werknemers en bestuur.

Swak kommunikasie of die totale afwesigheid van kommunikasie kan katastrofies vir die onderneming wees, veral as daar in die onderneming 'n verskeidenheid van kulture saamwerk. Die kans is dan groot dat misverstande en konflik kan ontstaan as gevolg van oneffektiewe kommunikasie. Verder kan swak kommunikasie veroorsaak dat verkeerde inligting aan die werknemers of bestuur deurgegee word, of dat verkeerde persepsies ontstaan, selfs verwarring kan ontstaan as gevolg van verskillende boodskappe.

Dit is ook belangrik dat die regstellende optrede strategie op die regte manier aan die werknemers gekommunikeer word. Daar is basies twee maniere waarop dit gedoen kan word, naamlik die tradisionele manier van "ons moet dit doen, ons het geen ander keuse nie" en die meer positiewe manier is 'n visie van 'n beter toekoms waar die spanning wat veroorsaak is deur ras en geslag verminder word, en groter gelykheid ten opsigte van geleenthede bestaan. Die eerste siening benadruk weerstand, terwyl die tweede siening wys op 'n beter toekoms. Die tweede siening huldig die mening dat "ons verstaan jou vrese oor wat die toekoms inhou, maar dit sal 'n beter toekoms wees vir almal van ons, daarom moet ons dit omarm, nie beveg nie" (Human, 1993:50).

Beide argeologiese en historiese bronne toon aan dat mense van die vroegste tye af in konflik met mekaar gewikkel was. Mense skyn dus van nature tot aggressie geneig te wees. Aangesien konflik in wese 'n sosiale verskynsel is, lê dit voor die hand dat dit een van die verskynsels is waaraan sosioloë aandag moet skenk (Jordaan, 1989:14). Konflik volgens die siening van Slabbert (1987:67) kan omskryf word as 'n dinamiese proses van interaksie tussen twee of meer persone of groepe, wat meeding om skaars hulpbronne, teenstrydige doelwitte of behoeftes het of wat onversoenbare waardeestelsels het.

Konflik word omskryf deur van Aarde (1991:2), as " 'n interaktiewe doelbewuste proses, waarin meer as een party met oënskynlike onversoenbare doelwitte teenoor mekaar staan". Kemp (1992:108) definieer konflik as: "disagreement heated up". Die volgende is potensiële bronne van konflik:

- Organisasieklimaat verwys na die omstandighede waarin 'n persoon/werkgroep funksioneer. Dit bepaal of 'n werknemer sy werkomgewing as positief of negatief ervaar. Organisasieklimaat word geskep deur die filosofie, beleid en optredes van die senior beamptes in die onderneming.
- Werkgroepprosesse verwys na die mate waarin groepe doeltreffend funksioneer en as 'n span saamwerk.
- Taakeienskappe dui op die verskillende aktiwiteite en eienskappe waardeur die werksaktiwiteite in die onderneming gekenmerk word.
- Toesighoudende leierskappe verwys weer na die optrede van 'n toesighouer/bestuurder wat in 'n senior posisie staan en werksmense in die uitvoering van hul taak help of hinder.
- Bevredigingsaspekte verwys na die effek wat die onderneming, die bestuur en die werkgroepe op die mense het (Slabbert, 1991:114).

Konflik binne arbeidsverhoudinge kan beswaarlik uitgeskakel word. Gouws (1986:16) is van oordeel dat konflik in die arbeidsverhouding op twee vlakke manifesteer, naamlik in die primêre verhouding tussen eienaarskap en arbeid, en sekondêr tussen groepe binne die werksituasie. Die hiërargie van bestuurders beklee 'n onbenydenswaardige posisie binne hierdie verhouding. In die primêre verhouding tussen eienaarskap en arbeid is die bestuur enersyds die agent van die eienaar teenoor die werknemers, maar andersyds ook werknemers van die eienaars. In die sekondêre verhouding is die bestuur weer eens die party wat in konflik met die werknemers is en wat moet toesien dat organisasiedoelwitte nagestreef en opdragte uitgevoer word. Tydens regstellende optrede is dit gevolglik noodsaaklik dat konflik so hanteer word dat die onderneming se doelwitte nagestreef en opdragte uitgevoer word. Konflik tydens regstellende optrede kan ontstaan as die blankes voel dat die ander groepe nie die nodige opleiding of

kennis het om die werk te kan doen nie, en ook as blankes onseker is oor hoe regstellende optrede geïmplementeer gaan word.

In Suid-Afrika kom klasseverskille voor op 'n etniese en rassebasis en daarom is die potensiaal vir konflik dus groter as in ander lande. Konflik, wat noodwendig met regstellende optrede gaan ontstaan, moet reg hanteer word, veral in die lig van die mees moderne benadering dat konflik as potensieel gesond en voordelig beskou moet word. Vir 'n onderneming om sy arbeidsverhoudinge tydens regstellende optrede met welslae te hanteer, moet die vaardigheid om die integrale konflik te hanteer, te bestuur en te benut deel wees van die bestuursproses. Ook moet daar gesorg word om werknemers wat vir baie jare lank lojaal was nie te demoraliseer nie want dit veroorsaak rassetensioning tussen werknemers.

Opleiding is die formele prosedures wat 'n organisasie (kan) gebruik om leer by werknemers te laat plaasvind sodat gedrag wat hieruit voortspruit 'n bydrae tot die bereiking van die organisasie se doelwitte lewer (Booyesen, 1988:10). Baie ondernemings konsentreer tydens regstellende optrede net op sekere gebiede (en in besonder op die hoë prominente posisies), terwyl die groter deel van die regstellende optrede program moet konsentreer op loopbaanbeplanning, opleiding en ontwikkeling of om steun te gee aan eksterne onderwys en opleidingprogramme (Bendix, 1996:593).

Dit gebeur dikwels dat die begrippe "opleiding" en "ontwikkeling" verwar word. Opleiding fokus op huidige behoeftes, terwyl ontwikkeling op geprojekteerde behoeftes berus. Opleiding is taakgeoriënteerd, terwyl ontwikkeling persoongeoriënteerd is. Opleiding is gerig op spesifieke taakvereistes, terwyl ontwikkeling gerig is op ondernemingsvereistes. Opleiding is slegs een van die maniere hoe ontwikkeling bewerkstellig kan word. Dit is dus vir die bestuur van verandering tydens regstellende optrede belangrik om hierop te let. Volgens Bendix (1996:323) is opleiding die verantwoordelikheid van die personeeldepartement, en hierdie departement moet opleidingsprogramme daarstel wat werknemers se nood vir opleiding sal insien en verlig.

Tydens regstellende optrede is opleidingsprogramme noodsaaklik sodat daar gelykheid tussen die werknemers kan wees. Gelykheid verminder konflik, skep harmonie en verbeter die arbeidsverhoudinge in die onderneming. Werknemers en vakbonde behoort betrokke te wees by die proses van die bepaling van opleidingbehoefte. Relevante sake soos geletterdheids-programme, en kursusse wat werknemers toewys kan maak in die onderneming se funksies, sal nie net die veranderingsproses versterk nie, maar ook produktiwiteit en kwaliteit verbeter. Opleiding is dus nie 'n doel op sigself nie, maar 'n manier om 'n doel te bereik.

Die probleem wat in hierdie studie ondersoek gaan word, is die invloed wat regstellende optrede op arbeidsverhoudinge in die onderneming het. Aspekte soos wrywing, swak kommunikasie, konflikhantering en opleidingsbehoefte sal ondersoek word.

1.3 DOEL VAN ONDERSOEK

Die nuutgevonde belangstelling in Suid-Afrika ten opsigte van regstellende optrede, die problematiek hiervan tydens die proses van regstellende optrede, en die invloed daarvan om gesonde arbeidsverhoudinge op mikrovlak in die onderneming daar te stel, is deel van hierdie ondersoek. Omdat die opset van arbeidsverhoudinge fundamenteel verander het as gevolg van regstellende optrede gaan die bestuur van verandering bespreek word. Byvoorbeeld blankes is bekommerd dat hulle hulle werk gaan verloor om plek te maak vir ander. Verder is die nie-blanke werknemers nou baie meer gestel op hul regte as werknemers en skroom nie om via kollektiewe nywerheidsaksies aan te dring op beter en meer nie. Ook aan die kant van die werkgewers is daar 'n houdingsverandering. Werkgewers het tot die besef gekom dat nie net om te oorleef nie, maar ook om kompetender te bly daar 'n meer humanistiese benadering ten opsigte van hul werknemers ingeneem sal moet word.

Omdat groepe binne die onderneming spesifieke doelwitte vervul en spesifieke take verrig, wat verband moet hou met die aard/funksie van die onderneming, is dit

belangrik dat daar tydens regstellende optrede ook aandag gegee word aan die invloed wat dit op die werknemers in die groep gaan hê. Omdat arbeidsverhoudinge hoofsaaklik handel oor die interpersoonlike en intergroepverhoudinge binne die onderneming is dit noodsaaklik dat daar 'n geskrewe arbeidsverhoudingebeleid deur bestuur opgestel moet word. So 'n arbeidsverhoudingebeleid sal noodwendig deur bestuur aangepas moet word by veranderings in die onderneming.

Die primêre doel van hierdie studie, na aanleiding van bogenoemde probleemstelling, is:

- Om aan te toon watter invloed regstellende optrede op arbeidsverhoudinge in die onderneming het; en
- riglyne daar te stel vir die implementering van regstellende optrede vir effektiewe arbeidsverhoudinge.

Sekondêre doelwitte van hierdie studie is die volgende:

- die noodsaaklikheid van 'n duidelike geformuleerde arbeidsverhoudingebeleid te beklemtoon tydens regstellende optrede;
- asook die invloed van regstellende optrede op groepe in die onderneming te bepaal, en aan te toon hoe aspekte soos kommunikasie en konflik hanteer moet word vir positiewe arbeidsverhoudinge; en
- die bestuur van verandering binne ondernemingsverband te ondersoek, en die belangrikheid van opleiding en die bestuur van diversiteit tydens regstellende optrede te bepaal.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK

Daar gaan van 'n grondige literatuurstudie rakende boeke, tydskrifartikels en reeds voltooide navorsingsverslae aangaande die onderwerp gebruik gemaak word. Amerikaanse literatuur, Engelse literatuur, asook Suid-Afrikaanse literatuur gaan gebruik word vir inligting oor beide die internasionale en Suid-Afrikaanse situasie. Regstellende optrede in Suid-Afrika is nog besig om te ontwikkel. Baie is wel gesê daaroor, maar in die praktyk het dit nog nie gerealiseer soos dit verwag word nie. Volgens de Wet *et al* (1981:39) bestaan literatuurstudie uit drie fases, naamlik:

- om bruikbare verwysings te kry;
- om hierdie bronne dan op te spoor; en
- dan hierdie bronne te bestudeer.

Wanneer van 'n literatuurstudie gebruik gemaak word, is dit belangrik dat dit goed beplan word sodat die nuutste navorsing wat oor die betrokke onderwerp gedoen is gebruik word.

1.5 OMSKRYWING VAN BEGRIPPE

1.5.1 Arbeidsverhoudinge

Daar bestaan by wetenskaplikes geen eensgesindheid oor wat presies onder die begrip arbeidsverhoudinge verstaan behoort te word nie. Dus is 'n enkele omvattende definisie nie moontlik nie. Alhoewel 'n verskil van mening kan bestaan, word in die aanbieding van hierdie studie aanvaar dat die term arbeidsverhoudinge en "industrial relations" uitruilbare begrippe is.

Volgens Bendix (1996:3), verwys die begrip arbeidsverhoudinge na die verhouding tussen mense wat werk en die vir wie hulle werk, dus kan die studie van arbeidsverhoudinge beskryf word as 'n studie van die instelling van werkregulering.

Sheppard (soos aangehaal uit Slabbert, 1987:3) beklemtoon in sy definisie dat arbeidsverhoudinge eerder te make het met intergroepverhoudinge as interpersoonlike verhoudinge. Sheppard stel dit soos volg: "Human relations is the scientific and systematic study of inter-personal dynamics related to the maintenance of industrial peace, whereas the industrial relations is the study of intergroup dynamics related to the maintenance of industrial peace; these intergroup dynamics are formalised into an industrial relations system".

Moolman (1993:13) sien arbeidsverhoudinge as die effektiewe bestuur van sekerlik die belangrikste bate van enige onderneming, naamlik die werknemer. Hierdie verhouding tussen werkgever en werknemer moet oor sekere belangrike karaktereienskappe beskik, naamlik:

- wedersydse lojaliteit;
- 'n doelgerigte en positiewe strewe na die visie, sowel as die missie, van die onderneming;
- effektiewe kommunikasie tussen alle vlakke binne die onderneming;
- die voortdurende strewe na die verkryging en handhawing van arbeidsvrede binne die onderneming; en
- werknemers en werkgevers wat mekaar menswaardig behandel.

Die definisie van arbeidsverhoudinge volgens Gouws (1990:11) stel dit so: "arbeidsverhoudinge hou verband met alle vorme, dimensies en vlakke van die werksverwante verhouding (formeel of informeel, kollektief of individueel) tussen eienaarskap (en bestuur) aan die een kant en arbeid (werknemers) aan die ander kant." Laasgenoemde definisie sal vervolgens met behulp van enkele verklarings verder toegelig word:

- Werksverwante verhouding
dit beteken dat die verhouding verband hou met die onderneming waar die eienaars (en bestuur as hul agente) werk verskaf en die arbeidskomponent die werk onder gesag van die eienaar uitvoer. Die staat stel egter ook vereistes daar vir hierdie verhouding;
- arbeid
hierdie konsep sluit alle individue (werkers) op al die vlakke van die werkuitvoering in die werksituasie in. Arbeid kan verder ook onderverdeel word in ongeskoolde arbeid, semi-geskoolde arbeid en soms geskoolde arbeid;
- eienaarskap
het betrekking op die persoon of persone wat die onderneming besit, op welke wyse ook al. Dit kan 'n eenmansaak wees, maar ook 'n openbare maatskappy met duisende aandeelhouders; en
- bestuur
dit is hulle wat die onderneming namens die eienaars bedryf - dit wil sê die bestuursaktiwiteite uitvoer ten einde die bereiking van ondernemingsdoelwitte moontlik te maak (Calitz, 1990:12).

Coetsee (1989:16) sê dat arbeidsverhoudinge na die kollektiewe verhoudinge tussen die bestuur van 'n onderneming en sy werknemers (ingesluit hulle bedingingsverteenwoordiger/s) verwys. Vir die doeleindes van hierdie studie, sal arbeidsverhoudinge dus gesien word as die daarstelling, ontwikkeling en handhawing van 'n aanvaarbare, wedersyds voordelige interaksiestelsel tussen werkgewers en werknemers onder beskerming van die staat.

Figuur 1 Wat arbeidsverhoudinge is en wat dit nie is nie

Arbeidsverhoudinge is	Arbeidsverhoudinge is nie
• mensgeoriënteerd;	• gerig op die uitbuiting van werknemers nie;
• werkgeoriënteerd;	• 'n poging om werknemers te manipuleer nie;
• ingestel op effektiwiteit;	• 'n oorvloei van bestuurgesag
• bruikbaar in alle beroepsvlakke van 'n organisasie;	• 'n "weggeesindroom" ten koste van 'n organisasie se oorlewing nie.
• 'n proses van gee en neem en	
• 'n proses van deelname.	

Bron: Slabbert (1993:7).

Hierdie figuur van Slabbert toon dus duidelik aan dat arbeidsverhoudinge die totale verhouding is van alle dimensies, vlakke en vorm van werkverwante verhouding tussen die werkgewers en die werknemers.

1.5.2 Arbeidsverhoudingebeleid

Volgens Salamon (1987:387) word 'n beleid gedefinieer as: "...a statement of objectives and the strategy for their achievement". Dit kom daarop neer dat dit eenvormigheid van standaarde, asook die gelyke behandeling van alle werknemers bevorder.

Die arbeidsverhoudingebeleid van 'n onderneming is volgens Swanepoel (1989:159) die vertrekpunt om strategieë en doelwitte daar te stel, wat nodig is om 'n arbeidsverhoudingebestuurstelsel effektief in die onderneming te kan aanwend.

In 'n onderneming kan die arbeidsverhoudingebeleid gesien word as 'n breë verwysingsraamwerk van riglyne waarbinne die arbeidsverhoudingebestuurstelsel funksioneer, gemonitor en, waar nodig aangepas moet word. Die werkgewer moet toesien dat die werknemers, deur middel van 'n handleiding, wat personeelbeleid en prosedures duidelik uiteensit, op hoogte van die onderneming se beleid gebring word. Die werknemers moet van hul kant af hulself vergewis van wat van hulle verwag word en wat die onderneming se beleid is ten opsigte van werksaangeleenthede en ander beleide. So byvoorbeeld behoort elke werknemer by diensaanvaarding 'n afskrif van die onderneming se dissiplinêre beleid te ontvang. Die arbeidsverhoudingebeleid dien gevolglik as 'n medium waardeur die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer duidelik uitgespel word.

Gerber *et al.* (soos verkry uit Moolman, 1993:59) beskryf die arbeidsverhoudingebeleid van die onderneming as die vergestaltung van topbestuur se filosofie teenoor die onderneming se mannekrag. Dit is 'n verklaring van fundamentele waardes, oortuigings, standaarde en filosofie (beginsels) wat onderliggend is aan die optrede van die onderneming. Die beleid bevat genoeg besonderhede om spesifieke riglyne vir die verhouding met die onderneming se mannekrag te verskaf.

I.5.3 Regstellende optrede

Daar is 'n hele verskeidenheid betekenisse, definisies en interpretasies vir die term regstellende optrede. Van die meer populêre definisies en idees oor regstellende optrede is die volgende:

Volgens Bendix (1996:592) verwys regstellende optrede na die "...purposeful and planned placement or development of competent or potentially competent persons in or to positions from which they were debarred in the past, in attempt to redress past disadvantages and to render the workforce more representative of the population, on either local or national level". Wingrove (1993:6-7) sien regstellende optrede weer as:

- Die regstelling van foute van die verlede.
- Verhoogde vooruitgang van die benadeeldes.
- 'n Reeks van kompensasie en voorkeurprogramme vir die benadeeldes.
- 'n Proses vir die skep van meganismes om gelyke geleenthede te verseker, wat gebaseer is op die bestaande potensiele moontlikhede van die benadeelde groepe van die verlede.
- Regstellende optrede is 'n stel prosedures wat gerig is om dele van die gemeenskap, wat in die verlede benadeel was, proaktief aan te spreek.

Dit blyk dus dat regstellende optrede die agterstande, as gevolg van swak opleiding, vooroordele, segregasie, werksreservering, rassisme, geen politieke regte en die oneweredige verdeling van rykdom aanspreek.

1.6 ONTPLOOIING VAN DIE INHOUD

In hoofstuk 1 word daar gefokus op die proses van regstellende optrede en die invloed daarvan op arbeidsverhoudinge in die onderneming. Riglyne vir die implementering van regstellende optrede word bespreek. Die metode van ondersoek word verduidelik en die verskillende begrippe wat in die studie gebruik word, word duidelik gedefinieer.

Die verskillende teorieë oor sosiale verandering en die implikasies daarvan op arbeidsverhoudinge word in hoofstuk 2 ontgin. Geeneen van hierdie bestaande teorieë moet beskou word as die alfa en die omega nie, maar dat elkeen 'n unieke bydrae tot ons begrip en kennis van sosiale verandering lewer blyk duidelik. Kennis van die verskillende teoretiese perspektiewe op sosiale verandering en arbeidsverhoudinge is belangrik om probleme te definieer op grond van bestaande navorsing.

Hoofstuk 3 gee prinsipiële riglyne oor hoe om 'n proses van regstellende optrede suksesvol te ontwikkel en te implementeer in die onderneming. Die wyse waarop hierdie riglyne kan bydra tot 'n positiewe ingesteldheid ten opsigte van regstellende optrede in die onderneming word aangetoon. Ook word aandag gegee aan die vereistes, wat gestel word om te verseker dat die regstellende optrede proses suksesvol gaan wees.

In hoofstuk 4 word daar gekyk na die invloed wat regstellende optrede op groepe in die onderneming het. Daar word veral aandag gegee aan die veranderlikes in groepsgedrag en die invloed van regstellende optrede daarop. Arbeidsverhoudinge, asook die arbeidsverhoudingebeleid is ook deel van hierdie hoofstuk omdat arbeidsverhoudinge in enige onderneming positief moet wees vir die werkgewer sowel as die werknemer. Verder word die arbeidsverhoudingebeleid as sodanig bespreek omdat geen onderneming suksesvol kan wees daar sonder nie.

Hoofstuk 5 fokus op die bestuur van verandering, omdat verandering noodwendig sal moet plaasvind met die implementering van regstellende optrede in die onderneming. Verder sal die rol van die personeelbestuurder bespreek word, asook diversiteit. Ook is volwasse opleiding gesien as belangrik in die onderneming en daarom word daar ook aandag daaraan gegee. Faktore wat bydra tot weerstand teen verandering en hoe hierdie weerstand teen verandering verminder kan word, word ondersoek.

Hoofstuk 6 bevat die samevatting, gevolgtrekking, aanbevelings asook enkele slotopmerkings met betrekking tot regstellende optrede se invloed op die onderneming en arbeidsverhoudinge.

HOOFSTUK 2

TEORIEË OOR SOSIALE VERANDERINGE EN ARBEIDSVERHOUDINGE

2.1 INLEIDING

Wat is 'n sosiologiese teorie? Volgens Wallace & Wallace (1989:13) is 'n sosiologiese teorie 'n algemene verduideliking vir 'n sosiale verskynsel. Die verskynsel van sosiale verandering verskil in intensiteit en sluit alle verhoudinge in waarin die mens hom bevind, en is dus voortdurend teenwoordig, asook universeel van aard.

Möller (1991:4) is van mening dat verskeie faktore verantwoordelik is vir verandering wat plaasvind. Byvoorbeeld die verandering wat in welvarende Europa as gevolg van industrialisasie en gepaardgaande modernisasie, spesialisasie, burokratisering, sentralisasie, verstedeliking en demokratisering plaasvind, ook in die hedendaagse verarmde Suid-Afrikaanse samelewing aangetref word. Hough (1988:25) sien dat veranderinge wat plaasvind in lewenstyl, werkswyses, lewensomstandighede, die wyse van liefhê en lewe, 'n totaal nuwe beskouing tot gevolg het. In Suid-Afrika kan regstellende optrede onekonomies wees vir die privaatsektor, en kan daar weggeskram word van die implementering daarvan. Indien die proses wel implementeer word, geskied dit teen 'n stadige tempo.

Sedert die verkiesing van 1994 het 'n nuwe regering aan die bewind gekom. Een van die rolspelers in arbeidsverhoudinge het verander, die vorige regering is vervang met die nuwe regering, wat dus 'n verandering in arbeidsverhoudinge sal veroorsaak. Een van die veranderings van die nuwe regering is die instelling van 'n beleid van regstellende optrede, aldus die navorser.

Ook sien die navorser dit dat daar nou 'n heeltemal nuwe beskouing met nuwe ekonomiese en politieke eise op die voorgrond tree. Dit veroorsaak dat daar

verwagtings onder die werknemers ontstaan, wat, indien daar nie aan voldoen word nie, vergestaltung in konflik kan vind. Möller (1991:2) beweer sosiale veranderinge dui op veranderinge en aanpassings, wat in gevestigde sosiale strukture, kulture, en sosiale gedrag plaasvind en 'n invloed op die saamleef van mense uitoefen. As alles in ag geneem word, blyk dit dat net die tempo van hierdie verandering dalk verhaas of vertraag kan word, maar nie dat dit gestuit kan word nie.

Sosiale verandering kan progressief of regressief plaasvind en het 'n bepaalde invloed op 'n sosiale stelsel, hetsy op ekonomiese, politieke, of kulturele terrein. Sosiale verandering kan ook evolusionêr of revolusionêr van aard wees. Met evolusionêre verandering word bedoel dat die verandering in 'n bepaalde orde uit vroeëre fases plaasvind, terwyl rewolusionêre verandering dui op veranderinge wat skielik en onverwags plaasvind - met ander woorde 'n vinnige "omkeer" van die *status-quo* (Botha, 1993:15).

Daar is volgens Wallace & Wallace (1989:525-527) hoofsaaklik vier faktore wat sosiale verandering veroorsaak, naamlik:

- Tegnologie

Tegnologie verwys na die wyse waarop die omgewing gemanipuleer word om gestelde doelwitte te bereik. Omdat die mens gedurig besig is om nuwe tegnologie te ontwikkel, lei dit noodwendig tot verandering in die res van die samelewing, en dit veroorsaak weer dat daar agterstande in die kulture ontstaan. So verander sekere aspekte van 'n kultuur teen 'n vinniger pas as ander aspekte van die kultuur.

- Demografiese invloede

Sosiale verandering kan ook plaasvind as gevolg van voortdurende demografiese prosesse. Daar is byvoorbeeld tans in Suid-Afrika 'n toevloei van werkers vanaf die platteland na die stede vir werk, en aangesien werk nie volop is nie kan dit lei tot ledigheid en werkloosheid, wat weer geassosieer kan word met misdaad.

- **Ideologieë**
Omdat ideologieë die basis vorm van die sosiale, religieuse, morele, politieke en ekonomiese stelsels van 'n gemeenskap, is dit daarom ook aan verandering onderhewig.
- **Individue**
Ook in baie gevalle is individue verantwoordelik vir sosiale verandering. Uitstekende voorbeelde hiervan in die geskiedenis is charismatiese leiers soos Karl Marx, Napoleon en ons eie Nelson Mandela.

Sosiale verandering kan derhalwe gesien word as 'n opeen-volging opeenvolging van gebeure, wat met verloop van tyd verandering in bestaande patrone veroorsaak om sodoende by die nuwe gewysigde omstandighede te kan aanpas. Kruger (1995:10) is van mening dat sosiale verandering oor 'n aantal karaktereienskappe beskik wat onder andere die volgende insluit:

- Daar bestaan verskillende vlakke van verandering, wat moeilik beraambaar is, omdat die toekomstige omvang van verandering moeilik beraambaar is.
- Verandering geskied oor 'n bepaalde tydsduur.
- Sosiale verandering is 'n kontinue proses.
- Sosiale verandering is 'n karaktereienskap van elke gemeenskap.
- Sosiale verandering spoel deur die totale gemeenskap, en is nie beperk tot sekere segmente of waterdigte kompartemente van elke gemeenskap nie.
- Sosiale verandering beïnvloed en verander die norme en waardestelsel van elke gemeenskap.

Die positiewe of negatiewe persepsie van verandering word deur die individu of gemeenskap se vermoë of onvermoë om die uitdaging van verandering te hanteer,

bepaal. Venter (1995:73) is van mening dat die studie van verandering as 'n proses ook ontwikkel het. Hierdie ontwikkeling kan gesien word in die ekonomiese, politieke, sosiale, asook die tegnologiese verandering. Daar is 'n paar beskouings ten opsigte van veranderings wat deur Venter daargestel is, naamlik:

2.1.1 Die meganistiese beskouing van verandering

Hierdie beskouing aanvaar dat neigings en veranderings houdings bepaal, en dat 'n verklaarbare, oorsaak-gevolg tipe verandering in 'n sisteem plaasvind. Die volgende is kenmerke van hierdie beskouing:

- Voorspelbare verskuiwing vind plaas in 'n stabiele omgewing wat in ewewig is.
- Verandering is nie net voorspelbaar nie, maar vind reglynig plaas.
- Die omgewing bestaan uit geslote stelsels waar inset- en uitsetpatrone voorspelbaar is.
- Wanneer neigings en verhoudings uit historiese data afgelei kan word, is langtermynvooruitskatting moontlik (Venter, 1995:74).

2.1.2 Die organismiese beskouing van verandering.

Hierdie benadering sien verandering as proses van dinamiese ewewig waarin daar op-en afswaafases is. Die term organismies is van die woord organisme afgelei, wat dit stel dat die onderneming soos 'n organisme in 'n komplekse omgewing moet aanpas, en die volgende kenmerke toon:

- Verandering voorspelbaar binne sekere grense is en ook ewolusionêr is in die omgewing.
- Daar bestaan semi-ooop stelsels wat in 'n toestand van dinamiese ewewig is.
- Verandering vind plaas teen verskillende vlakke en koerse en sulke afwykings moet fyn deur die bestuur gekontroleer word.

- Dat die bestuursproses deur doelwitte en voorskrifte gedomineer word (Venter, 1995:75).

2.1.3 Die paradigmatische beskouing van verandering.

Die paradigmateorie sien verandering as rewolusionêr (dus nie-deurlopende dog dramatiese verandering) en nie as reglynig of siklies nie. Diskontinuiteit, innovasie en neigingsbreuke in die omgewing (in plaas van kontinuïteit) moet eerder deur bestuur as belangrik gesien word.

Dit is dus belangrik dat daar 'n voortdurende bewustheid moet wees van verandering wat plaasvind in die samelewing, asook 'n bewustheid oor hulpbronne tot 'n persoon se beskikking om sodoende die hantering van verandering te vergemaklik. Hierdie bewustheid stel 'n onderneming in staat om saam met die veranderinge te verander eerder as om later deur hierdie verandering gedwing te word om wel te reageer. 'n Paradigmatiese beskouing van verandering toon die volgende kenmerke:

- Verandering is rewolusionêr en bestaan uit 'n opeenvolging van paradigmaverskuiwings.
- Oop stelsels en netwerke is die struktuur, terwyl onsekerheid die norm is.
- Verandering manifesteer in tendensverandering.
- Die bestuur van verandering is 'n belangrike prioriteit van die bestuursproses.

Omdat daar soveel verskillende teorieë is wat na baie jare nog steeds oorleef het, blyk dit dat elke teorie sy eie grond het waarop hy staan, dat geen enkele teorie 'n alleenreg op die waarheid het nie, en dat elke teorie op sy eie merkwaardig en geldig is. Vanaf die vroegste tye tot vandag het talle teoretici gepoog om sosiale verandering en wat aanleiding gee tot sosiale verandering te verklaar. As gevolg daarvan het daar verskillende teorieë na vore gekom. Sommige van die teorieë oor sosiale veranderinge sal nou bespreek word.

2.2 STRUKTUREEL-FUNKSIONELE TEORIE

In die samelewing is daar verskillende sosiale strukture en die struktuur-funksionele model probeer om die funksies van hierdie sosiale strukture te beklemtoon, en die bydrae van elkeen tot die samelewing se instandhouding en vooruitgang te bepaal. Alle sisteme werk interafhanklik met mekaar, maar vorm saam 'n geheel. As een in duie stort gaan die totale sisteem tot niet. Hulle moet derhalwe saamwerk tot 'n totale geheel, aangesien hulle die samelewing holisties benader. Volgens Phillips (1985:45) kan die struktureel funksionalisme gedefinieer word as 'n teoretiese oriëntasie, wat die funksies of bydraes wat bestaande sosiale strukture tot die gemeenskap maak benadruk. Die teorieë van 'n paar teoretici wat onder die struktuur-funksionaliste sorteer word kortliks bespreek.

2.2.1 Talcott Parsons

Ritzer (1992:243) voer aan dat Talcott Parsons se basiese uitgangspunt is, dat die deelnemers in hierdie teorie primêr ingeperk word deur sosiale strukture en kultuur en daarom nie uit vrye wil optree nie. Die volgende stel aannames is deur Parsons ontwikkel om orde aan die struktuurfunksionalisme te gee, naamlik:

- Sisteme beskik oor die eienskap van orde en die interafhanklikheid van onderdele.
- Sisteme neig na 'n selfonderhoudingsorde, of ewewig.
- Sisteme is of staties of gewikkel in 'n geordende proses van verandering.
- Die aard van een komponent van 'n sisteem het 'n invloed op die wyse waarop die ander komponente van die sisteem kan verander.
- Sisteme funksioneer altyd binne die grense van hul omgewings.

- Allokering en integrasie is twee fundamentele prosesse wat noodsaaklik is vir die verkryging van ewewig van 'n sisteem.

Parsons se teorie bevat die aanname dat daar 'n rigting is in evolusie en dat sommige samelewings meer gevorderd is as ander. Sy teorie bevat 'n variasie van samelewingstipes binne elke evolusionêre ontwikkelings stadium. Parsons (1966:7) het vier algemene subsysteme vir menslike aksie geïdentifiseer, naamlik nie organisme, persoonlikheid, sosiale sisteem en kulturele sisteem. Hierdie vier sisteme dien dan as basis vir die voortbestaan van alle aksiesisteme. Die vier sisteme is:

- **Onderhoud**
Dit handel oor die onderhoud of instandhouding van die hoogste "beherende" patroon van die sisteem.
- **Integrasie**
Interne integrasie tussen die sisteme moet plaasvind waartydens die interverwantskap van die bestaande dele in stand gehou word, asook om voorsiening te maak vir abnormaliteit in die verhoudinge tussen die dele. So het die onderneming onder andere die funksie om koördinasie en integrasie tussen sy werknemers te bewerkstellig tydens regstellende optrede.
- **Doelbereiking**
Die handelingsisteme moet die doelwitte, wat in verhouding is met hulle omgewing, nastreef.
- **Algemene aanpassing**
Alle sisteme moet spanning binne die sisteemeenhede verminder en nuwe gebruikseenhede ontwikkel, wat in die sisteem kan inpas.

Met die verkiesing van 1994 in Suid-Afrika het daar 'n nuwe regering aan bewind gekom. Hierdie nuwe regering is demokraties verkies in 'n verkiesing waaraan alle inwoners van die land ouer as agtien jaar kon deelneem, in teenstelling met die

vorige regering, wat verkies was uit slegs die blanke inwoners van Suid-Afrika wat ouer as agtien jaar was. Die vorige regering het gepoog om strukture daar te stel wat voordelig sou wees vir sy kiesers, wat inderwaarheid die minderheid van die land verteenwoordig het. Die nuwe demokraties gekose regering poog daarna om strukture daar te stel wat voordelig sal wees vir alle Suid-Afrikaners, en om die onregte van die verlede reg te stel. Dit is dus duidelik dat die nuut verkose regering ander strukture daar sal stel vir die samelewing en daarom sien hulle regstellende optrede as een van die maniere om hierdie nuwe struktuur te vestig.

2.2.2 Emile Durkheim

Durkheim was bekommerd oor die impak wat die grootskaalse strukture van die gemeenskap en die gemeenskap self op die denke en aksies van individue sal hê. Hy het onderskei tussen twee tipes solidariteit, naamlik meganiese en organiese solidariteit. Hy beskou eendersheid as die basis van meganiese solidariteit en andersheid as die basis van organiese solidariteit. Hy wou weet watter implikasies 'n toenemende arbeidsverdeling vir die solidariteit van die samelewing inhou, omdat afname in solidariteit tot allerhande sosiale probleme soos konflik en wanintegrasie kan lei.

Meganiese solidariteit kom in die pre-industriële, landelike gemeenskappe voor. Deurdat daar min arbeidsverdeling is en almal dus dieselfde omstandighede in hul werksfeer ervaar, dink en voel almal min of meer dieselfde oor dinge. In 'n samelewing met verhoogde arbeidsverdeling lei dit tot 'n situasie waar mense nie meer dieselfde ervarings in hul werksfeer deel nie, want hierdie samelewing met sy verhoogde arbeidsverdeling is 'n komplekse samelewing. Volgens Durkheim se siening word 'n moderne samelewing saamgebind deur die spesialisasie van mense en die feit dat hulle op ander mense aangewese is vir dienste. Mense in 'n gemeenskap met meganiese solidariteit is geneig om dieselfde te wees in terme van wat hulle doen, en daar is 'n groter kans vir kompetisie (Ritzer, 1992:81).

Volgens Durkheim (soos verkry uit Appelbaum 1971:34) is sosiale verandering se dinamika die volgende:

- Die aantal mense, wat in interaksie is met mekaar, is krities vir die bepaling van die aard van die sosiale verhoudinge.
- Eers is die samelewing klein en in ooreenstemming daarmee is ook die aantal persone wat in moontlike interaksie met mekaar kan kom, klein.
- Soos wat morele betrokkenheid toeneem, word die samelewings gesegmenteer in eenhede wat weer in totaal die groter geheel vorm.
- 'n Sterk meganiese solidariteit kenmerk hierdie primitiewe samelewings, lede deel dus die gesamentlike belange.
- Soos die samelewing groei, raak meganiese solidariteit onvoldoende en gaan dit oor tot organiese solidariteit.

Die huidige regering sien Suid-Afrika as 'n reënboognasie met ander woorde 'n eenheid wat gevorm word uit verskeidenheid, wat sou inpas by Durkheim se teorieë oor organiese solidariteit. Hierdie solidariteit moet daarom nie net deur die staatsdiens geïmplementeer word nie, maar ook deur die privaatsektor. Indien dit nie deur almal aanvaar en geïmplementeer word nie, kan dit ook soos Durkheim beweer het, sosiale versteurings en konflik veroorsaak.

Aangesien die privaatsektor (in teenstelling met die staatsdiens) se voortbestaan afhanklik is van winsgewendheid sal regstellende optrede by die privaatsektor slegs geregverdig kan word indien dit ekonomiese voordele inhou. Daar kan moontlik 'n baie stadiger tempo van regstellende optrede, indien enige, in die privaatsektor wees, veral in die lig van die agterstand ten opsigte van opleiding en vermoëns van die bevolkingsgroepe, wat nie voorheen deur die regering van die dag nie as kiesers gekwalifiseer het nie.

2.2.3 Herbert Spencer

Spencer het geglo dat die mensdom in sy geheel vanuit 'n stadium van eenvoudige samelewings beweeg in die rigting van 'n meer komplekse samelewing en dat die eis om by die samelewing se omgewing aan te pas, 'n stimulus vir ontwikkeling is. 'n Implikasie van Spencer se teorie is dat samelewings, wat 'n komplekse struktuur het, meer ontwikkel is as samelewings met 'n eenvoudige struktuur. Spencer het dus 'n rigting geïdentifiseer waarin samelewings ontwikkel. Hierdie rigting verteenwoordig volgens hom die enigste moontlike ontwikkelingsweg en daarom kan ons sy teorie eenlynig of uniliniêr noem (Unisa, 1990: 16-19).

Volgens Romm *et al.* (1990:6) was Spencer van mening dat alle samelewings dieselfde ontwikkeling- en differensiasieproses ondergaan in tye van stabiliteit. Eers woon die mense in kleinskaalse en eenvoudige gemeenskappe, maar as gevolg van uitbreiding van hierdie samelewings se bevolking en die besetting van grond, word hulle struktuur meer kompleks, en ontstaan daar nuwe organe om spesifieke funksies te vervul. Net soos by die organisme, ontwikkel daar dus nuwe organe om spesifieke funksies te vervul. Die samelewing se omgewing is onder andere die natuur, wat kos, klere en skuiling verskaf. Indien 'n droogte byvoorbeeld sou voorkom, moet die samelewing by hierdie veranderde omstandighede aanpas deur gespesialiseerde strukture, soos byvoorbeeld droogtehulp-skemas, voedselberging- en verspreidingskemas en rampfondse tot stand te bring.

Theodorson en Timasheff (soos verkry uit Kruger 1995:16) is van mening dat evolusionisme of dan ook genoem Spencerisme gegrond is op drie basiese wette wat deur Spencer geformuleer is in sy boek "First principles". Hierdie drie wette is:

- Die wet van volharding van mag, wat insluit die bestaan en volharding van 'n sekere doel wat kennis te bowe gaan.
- Die wet van die onvernietigbaarheid van materie.
- Die wet van kontinuïteit van beweging.

Spencer se teorieë is gegrond op stabiele samelewings, en voor die verkiesing van 1994 was toestand in Suid-Afrika onstabiel, deurdat terrorisme, opstande en sanksies aan die orde van die dag was. Dit is eers na die verkiesing dat sanksies stelselmatig besig is om te verdwyn, en Suid-Afrika meer internasionaal aanvaar geword het. Die siening van een nasie in Suid-Afrika moet nog ontwikkel word en regstellende optrede word gesien as een deel van hierdie ontwikkeling na gelykheid en die afbreek van konflik.

2.2.4 Neil Smelser

Smelser probeer om te bepaal watter uitwerking ekonomiese ontwikkeling en industrialisasie op 'n samelewing se struktuur sal hê. Hy aanvaar dat die wyse waarop dit 'n samelewing sal beïnvloed, van geval tot geval sal verskil - nogtans probeer hy om 'n ideeltipiese beeld te verkry van wat 'n mens in die algemeen te wagte kan wees. Volgens Smelser (1968:127) sal die volgende prosesse voorkom:

- Strukturele-differensiasie - dit is wanneer 'n sosiale rol of organisasie in twee of meer rolle of organisasies differensieer, wat dan beter funksioneer in die nuwe omstandighede. Hierdie nuwe sosiale eenhede se struktuur verskil van mekaar, maar tesame funksioneer hulle as die oorspronklike eenheid. Indien die uitgebreide gesin voor differensiasie sekere funksies vervul het, behoort die nuwe uitgedifferensieerde struktuur (bv. die ekonomie) wat nou een van daardie funksies oorgeneem het, plus die uitgebreide gesin (wat een van daardie funksies verloor het) na differensiasie in totaal nog dieselfde aantal funksies te vervul.
- Integrasie - dit is wanneer die karakter verander en die samelewingstruktuur meer gefragmenteerd raak. Dit is nodig dat daar steeds 'n meer gesofistikeerde poging aangewend word om die verskillende instellings te koördineer en 'n gevoel van solidariteit onder die lede van die samelewing te skep. Hierdie aktiwiteit is integrasie. Dit staat het byvoorbeeld die funksie om koördinasie en integrasie in die samelewing te bewerkstellig.

- Sosiale versteurings - nie alle subsisteme van 'n samelewing ontwikkel altyd (deur middel van differensiasie) teen dieselfde tempo nie, en dan lei hierdie ongelyke differensiasietempo's tot stremming in die samelewing, wat ernstige integrasieprobleme in die samelewing kan veroorsaak. Indien die samelewing se nuwe integrasiemeganismes nie betyds ontwikkel om hierdie stremming die hoof te bied nie, kan daar konflik en allerlei ander simptome van ontwigting ontstaan, byvoorbeeld godsdienstige sektes wat 'n wonderlike ontvlugting uit die huidige ontwigting beloof. Daar kan ook integrasieprobleme ontstaan vanweë konflik tussen die nuwe, moderne gedragspatrone en die ou, tradisionele gedragspatrone en instellings van 'n samelewing.

Regstellende optrede kan gesien word as 'n poging tot integrasie sodat alle bevolkingsgroepe in die ekonomiese welvaart van die land kan deel.

2.3 KONFLIKTEORIE

Die Konflikteorie fokus op omstandighede wat neig na onstabiliteit, soos byvoorbeeld te weeg gebring deur verandering. As ons na Suid-Afrika kyk, geld hierdie teorie ook hier deurdagte vakbonde, wat politieke doelwitte nastreef, hulle lede misbruik om hulle doelwitte te bereik deur middel van wegbly aksies, en dit veroorsaak konflik tussen werkgewer en werknemer. Hough (1988:43) se siening van die konflikteorie is dat konflik as sodanig die enigste veranderlike is en dat niks kan gebeur of verander indien daar nie konflik betrokke is nie.

Teen hierdie agtergrond word die werk van Marx en Dahrendorff as konflikteoretici nou bespreek:

2.3.1 Karel Marx

Karel Marx was die eerste groot proponent van hierdie perspektief. Hierdie teorie se siening is dat niks gebeur of verander tensy daar konflik is nie (Hough, 1988:43). Moller (1991:11) is van mening dat die kompetisie om skaars goedere tot dominansie en dwang lei en as gevolg daarvan is konflik, geweld, stakings, ongelykhede, en veranderinge alomteenwoordig in die Suid-Afrikaanse samelewing. Marx se argumente oor sosiale verandering gaan hand aan hand met sy analyse van die aard van klassesamelewings. Die klassieke Marxistiese teorie is 'n makrosamelewingsteorie wat worstel met die sentrale probleme van vervreemding, onderdrukking en uitbuiting binne klassesamelewings, en spesifiek binne die kapitalistiese samelewing. Volgens Marx vereis die oplossing van hierdie probleme dat daar radikale samelewingsverandering moet plaasvind totdat die ideale samelewing, naamlik 'n sosia-listiese samelewing bereik word (Unisa, 1990:4-6).

As alles in ag geneem word, kan gesien word dat konflik en verandering altyd teenwoordig is. Konflik ontstaan derhalwe nie as 'n toevalligheid nie, maar is 'n direkte produk van die struktuur. Die konflikteorie soek orals vir bronne van onstabiliteit. Die een groep besit die verlangde hulpbronne naamlik eiendom en mag en die ander groep is daarvan uitgesluit en soek na metodes om die situasie te verander na 'n sisteem wat meer in hul guns is. Oosthuizen (soos verkry uit Kruger, 1995:33) se perspektief op die kapitalistiese gemeenskap soos deur Marx gesien, is dat die twee klasse antagonisties teenoor mekaar optree en gevolglik word die gemeenskap gepolariseer. Die ontlading van die gepolariseerde gemeenskap manifesteer in revolusie. Die spanning wat nou ontstaan, is die oorsaak van konflik van belange.

Ook word die industriële gemeenskap gesien as georganiseerd rondom twee duidelik onderskeidbare klasse, naamlik die kapitaliste wat die hulpmiddels besit asook die vermoë om hulle te ontgin, en die werkersklas wat deur hulle arbeid die kapitaliste in staat stel om die hulpbronne te ontgin (Stark, 1994:108). Ook merk ons op by Marx se dialek van verandering dat die hele proses op 'n klassestryd

gebaseer is en verskeie hipoteses ten opsigte van die ontwikkeling van 'n klasstruktuur word deur hom gestel naamlik:

- In 'n kapitalistiese samelewing neig die klasse om toenemend te polariseer en soos klasse polariseer word hulle omstandighede toenemend uitsonderlik waar die samelewing se rykdom beperk word tot 'n paar mense.
- Soos die klasse polariseer, word hulle intern meer homogeen met ander groeperings intern geabsorbeer in hierdie twee klasse.
- Wanneer hierdie prosesse 'n uiterste bereik, ontstaan revolusie en die herordening van die samelewing tot 'n nuwe samelewing met 'n veranderde magsbeheer. Die eindresultaat van hierdie nuwe samelewing is 'n klaslose samelewing (Graaff,1992:19).

Verder verdeel Marx die hele geskiedenis in periodes, wat in 'n dialektiese verhouding met mekaar staan. In die eerste periode, naamlik die tese, is die mens vry, maar 'n slaaf van die natuur. In die tweede periode - die antitese - wat die hele geskiedenis tot nou beslaan, ontwikkel die mens die tegnologie en verkry toenemende beheer oor die natuur. As 'n gevolg van bogemelde periodes, waardeur die mens die metodes van selferkenning en vryheid vinnig ontwikkel, word hy ook toenemend vasgevang. Verdeling van arbeid, wat 'n noodsaaklike meganisme is vir beheer oor die natuur, skep verhoudings van dominansie en onderwerping, 'n klassestryd, in altyd veranderde patrone. Hieruit ontstaan die derde periode - die sintese - die klaslose samelewing. Privaat eiendom word verwyder, aangesien dit die basis is vir konflik en stryd. Klasse, klassekonflik, verdeling van arbeid en die behoefte aan politieke gesag verdwyn.

Marx sien hierdie periode as 'n terugkeer tot die eerste periode waarin die mens homself as 'n vry wese beskou. Die samelewing, wat gesien word as 'n organisme, altyd toenemend in kompleksiteit, word vervang deur een van ongedifferensieerde eenheid, vry van klassekonflik en gesag. Konflik en verandering reflekteer dus verspreiding van mag in die samelewing (Graaff, 1992:20).

Die instelling van 'n beleid van regstellende optrede sal opsigself 'n verandering in die samelewing en gepaardgaande konflik veroorsaak, wat volgens Marx noodsaaklik vir verandering is. Hierdie verandering kan in die uiterste gevalle lei tot kapitalisme of sosialisme en moontlik kommunisme. Die werklike uitkoms van hierdie verandering kan op hierdie stadium nie voorspel word nie.

2.3.2 Ralph Dahrendorf

Daar is twee belangrike kenmerke by Dahrendorf se konflikteorie te onderskei, naamlik dat mag belangrik en konflik onafwendbaar is in enige hiërargiese struktuur in die samelewing. Verder lê hy klem op die determinante van aktiewe konflik. In sy boek "Class and Class Conflict in Industrial Society" beweer hy dat vanuit die oogpunt van sosiale orde kan konflik uit die volgende hoeke beskou word:

- Dit kan destruktief op sosiale stabiliteit inwerk en daarom negatief wees, aangesien stabiliteit goed is.
- Dit kan sosiale beheer afbreek en so verteenwoordigend wees van die onderliggende stabiliteit in die sosiale orde (Dahrendorf, 1959:207).

Volgens Ritzer (1992:263-265) beweer Dahrendorf dat 'n samelewing nie sonder konflik is nie, omdat die wat oor mag beskik nie dieselfde doelwitte nastreef as die wat nie oor mag beskik nie. Dit gebeur dan so dat in elke gemeenskap diegene wat die oorheersende posisies besit die status quo wil bly handhaaf, terwyl diegene wat in die ondergeskikte posisies is verandering soek. Dit veroorsaak konflik. Konflikteoretici beweer dat die gemeenskap deur geforseerde beperkings saamgebind word. Met ander woorde: sommige posisies in die samelewing het mag en invloed oor ander mense in die samelewing, en dit laat Dahrendorf aanvaar dat hierdie gedifferensieerde verspreiding van mag onvermydelik die bepalende faktor word van sosiale konflik. Ook het Dahrendorf gekonsentreer op die groter sosiale strukture. Dat verskillende posisies in die samelewing verskillende grade van mag het, impliseer dat mag in die posisie en nie in die individue gesetel is nie.

2.4 TEORIEË OOR ARBEIDSVERHOUDINGE

Gouws (1990:15) stel die belangrikste kenmerke van arbeidsverhoudinge soos volg voor:

- Konflik in die verhouding - Daar is konflik in die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer omdat hulle uiteenlopende oogmerke het met wat hulle uit die onderneming wil kry. En tog is daar samewerking omdat albei die voortbestaan en groei van die onderneming voor oë het.
- Partye in die verhouding - hier gaan dit primêr om die verhouding tussen eienaarskap en arbeid, en dan tree daar later 'n derde party toe tot hierdie verhouding, naamlik die staat.
- Vlakke waarop die verhouding bedryf word - die nywerheidsvlak, die ondernemingsvlak en die werkvloervlak.
- Wyses waarop die verhouding bedryf word - daar is sekere prosesse waarvolgens die verhouding gereguleer en gestabiliseer word. Van hierdie prosesse is kollektiewe bedinging, geskilbeslegting en nywerheidsaksie.

In Suid-Afrika kan regstellende optrede onekonomies wees vir die privaatsektor. Dit veroorsaak dat weggeskram word van die implementering daarvan of wanneer dit wel geïmplementeer word, dit teen 'n stadige tempo geskied.

By die teorieë oor arbeidsverhoudinge word daar veral aandag gegee aan Dunlop se sisteem-teorie, asook die pluralistiese, radikale en unitaristiese benadering. Slabbert *et al.* (1990:1-12) onderskei kortliks tussen hierdie drie hoofstrome naamlik:

- Unitarisme - lig die organisasie uit as 'n groep mense geïntegreer deur die deel van 'n gemeenskaplike doelwit.

- Pluralisme - beskou die organisasie as 'n mengsel van homogene groepe met uiteenlopende belangstellings, gereguleer deur die staat.
- Radikalisme - beskou die organisasie as 'n mikro-sisteem en spieëlbeeld van die gemeenskap waarin dit funksioneer.

As gevolg van die wisselwerking tussen hierdie drie benaderings het daar 'n vierde benadering ontstaan, naamlik die aangepaste pluralisme. Hier binne word die onderneming as 'n forum vir kommunikasie beskou om probleme op te los, wat ontstaan as gevolg van verskillende sienswyses wat ingeneem word deur groepe in die onderneming en die omgewing waarin dit funksioneer.

Salamon (soos verkry uit Bester, 1992:62) wys daarop dat daar kenmerke is tussen die verskillende benaderings wat in ag geneem moet word:

- Elke benadering is 'n analitiese kategorie en nie 'n voorskrywende model nie;
- daar is geen enkele regte benadering nie;
- elke benadering konsentreer op 'n sekere aspek van arbeidsverhoudinge;
- die benaderings kan saam beskou die raamwerk verskaf vir die hantering van komplekse en diverse arbeids-verhoudingsvraagstukke.

2.5 DUNLOP SE SISTEEMBENADERING

As die konsep arbeidsverhoudings sisteem ter sprake kom, sal dit outomaties aan die naam van J T Dunlop, wat sy teorie gebaseer het op die sisteemteorie van Parsons, verbind word. Dunlop se definisie van 'n arbeidsverhoudings sisteem kom op die volgende neer: "An industrial-relations system at any one time in its development is regarded as comprised of certain actors, certain contexts, an ideology which binds the industrial-relations system together, and a body of rules

created to govern the actors at the work place and work community" (Dunlop, 1958:7).

2.5.1 Die aard en omvang van Dunlop se teorie

Volgens Dunlop (1958:5-7) moet 'n arbeidsverhoudings sisteem op verskillende wyses gesien word, naamlik:

- dat in 'n industriële gemeenskap die arbeidsverhoudings sisteem 'n analitiese subsisteem van daardie gemeenskap is;
- 'n arbeidsverhoudings sisteem 'n aparte en onderskeibare subsisteem van die gemeenskap is, en op dieselfde vlak as die ekonomiese sisteem fungeer, en nie 'n ondergeskikte deel van die ekonomiese sisteem is nie;
- dat, net soos wat daar tussen die gemeenskap en die ekonomie verhoudinge en grense is, is daar ook verhoudinge en grense tussen die gemeenskap en 'n arbeidsverhoudings sisteem;
- dat 'n arbeidsverhoudings sisteem, net soos 'n ekonomiese sisteem, logies gesproke 'n abstraksie is, en dat geeneen van hierdie twee gemoeid is met gedrag in sy geheel nie.

Verder is Lindeque (1979:372-374) van mening dat daar kernaspekte in al die sisteme rondom die arbeidsverhoudings sisteem is, wat 'n bydrae lewer tot die arbeidsverhoudings sisteem. Dit kan soos volg opgesom word:

Die sosiale sisteem, wat fokus op

- die mens
- verskillende kultuurpatrone
- waardes en norme
- maatskaplike interaksie

- rolle
- kollektiwiteit of subgroepe
- internalisering en sosialisering
- bedryfsituasie en organisasie.

Die ekologiese sisteem wat fokus op

- die natuurlike realiteit
- die bestaanplek vir die maatskaplike werklikheid
- bodemgesteldheid, asook klimaatsomstandighede

Die politieke sisteem, wat fokus op

- die bereiking van kollektiewe doelstellings
- handhawing en instandhouding van openbare orde
- die staat, die regering asook politieke partye ens.

Die volkekundige sisteem, wat fokus op

- psigologiese aspekte
- kultuuraspekte
- biologiese aspekte.

Die menssisteem, wat fokus op

- fisiologiese en psigologiese aspekte
- verwerking
- aangebore en verworwe hoedanighede
- verbandsfaktore.

Die ekonomiese sisteem, wat fokus op

- skaars middele en bronne aanwend vir die mens se behoeftebevrediging
- produksiefaktore soos arbeid, kapitaal, natuurbronne en ondernemingsaktiwiteit
- die bedryfsonderneming asook sy funksies

Die bedryfsisteem, wat fokus op

- die integrering van produksiefaktore
- die mens en die trefkrag van industrialisasie
- die burokrasie, asook die ondernemingsorganisasie, (formeel en informeel)
- die bestuursfunksie, (beplan, organiseer, bevele gee, koordineër en beheer)
- die personeelfunksie, verkry, ontwikkel, vergoed, integrasie, asook instandhouding van personeel.
- die ondernemingsfunksies (finansiële, tegniese, kom-mersiële, administratiewe en algemene leidingsfunksies)

Die juridiese sisteem berus daarop

- om pligte en regte te harmonieer, ook ten opsigte van die arbeidsverhoudingsvraagstuk
- om kollektiewe en individuele arbeidsreg te verseker

Die religieuse sisteem, wat fokus op

- die kognitiewe dimensie
- die ideologiese dimensie
- die rituele dimensie
- die eksperimentele diemensie
- die transendentale dimensie
- die gevolglike dimensie

2.5.2 Aktiewe deelnemers in die sisteem

Die volgende is volgens Dunlop (1958:7) deelnemers in die sisteem, naamlik:

- 'n hiërargie van bestuurders en hulle verteenwoordigers;
- 'n hiërargie van werknemers, asook hulle verteenwoordigers; en
- gespesialiseerde regeringsinstellings en agentskappe wat met ondernemings, werknemers, en hulle verhoudinge gemoeid is.

As daar na die eerste twee sisteme gekyk word, sien ons dat hulle in direkte verhouding tot mekaar staan in die sin dat bestuurders hulle verantwoordelikhede op verskeie vlakke binne die hiërargie nakom. Instruksies word aan die werknemers uitgereik, en die werknemers op elke ondergeskikte vlak voer hierdie instruksies uit. Hierdie hiërargie van werknemers is gewoonlik nie formeel georganiseer nie, maar wel formeel gestruktureer, dit wil sê daar is 'n formele struktuur geskep.

2.5.3 Instelling van reëls

In 'n werkplek en werkgemeenskap behoort daar deurentyd reëls ontwikkel te word deur die deelnemers. Hierdie deelnemers impliseer die drie deelnemers in die arbeidsverhoudingsstelsel, asook die persone wat die verhoudinge tussen hierdie drie deelnemers reguleer. Volgens Dunlop (1958:13) bestaan hierdie netwerk van reëls uit prosedures vir die daarstelling van reëls, substantiewe reëls en die prosedures hoe om hierdie reëls aan te wend. Die daarstelling van prosedures en reëls word gesien as die middelpunt van aandag in 'n arbeidsverhoudingsstelsel.

Daar bestaan 'n groot verskeidenheid van prosedures om reëls te ontwikkel en in stand te hou, en die volgende kan as die ideël-tipes gesien word:

- die bestuurshiërargie het 'n relatiewe vrye hand sonder dat die ander twee partye inmeng;
- die regering speel 'n dominante rol sonder dat die bestuurs- of werknemershiërargie 'n noemenswaardige deelname het;
- dat die werknemershiërargie by die vasstel van reëls 'n leidende rol speel;
- dat reëls ontwikkel word deur beide die bestuurs- en werknemershiërargieë sonder die inmenging van 'n derde party; en

- dat al drie deelnemers 'n ewe belangrike rol vertolk in die ontwikkeling en instandhouding van hierdie reëls.

Dunlop (1958:14) is ook van mening dat, afgesien van die ontwikkeling en instandhouding van reëls, daar ook nog 'n verskeidenheid substantiewe reëls uit die arbeidsverhoudingsstelsel ontstaan, naamlik;

- reëls om vergoeding in enige vorm te reguleer;
- dissiplinêre reëls, wat daarop ingestel is om toegepas te word as die werknemer nie aan die standaard voldoen nie; en
- reëls wat die werknemers se regte en pligte uitspel.

Verder kan die reëls van die stelsel, volgens Dunlop (1958:16) uitgedruk word in 'n verskeidenheid van vorms, naamlik:

- die regulasies en beleid van die bestuurshierargie;
- die wette van enige werkershierargie;
- die regulasies, besluite of bevels van regeringskant;
- die reëls en besluite van 'n derde party, wat ontstaan vanuit die bestuurs- en werknemershierargie;
- kollektiewe bedingingsooreenkomste, asook
- gewoontes en tradisies van die werkplek en werkgemeenskap.

Bogenoemde reëls kan 'n verskeidenheid van vorms aanneem. Dit kan geskrewe of mondelings wees en selfs ook gewoontelike reëls, wat wanneer 'n goeie gewoonte herhaal word, neig om mettertyd 'n reël te word.

As alles in ag geneem word, kom dit steeds daarop neer dat watter vorm hierdie reëls ookal mag aanneem, die arbeidsverhoudingsstelsel steeds die reëls van die werkplek en die werkgemeenskap asook die prosedures vir die instelling en bestuur, voorskryf.

2.6 DIE UNITARISTIESE BENADERING

Die unitaristiese benadering sien dit dat daar geen spanning in die verhouding tussen die werkgewers en werknemers bestaan nie. Albei partye werk saam aan die voordele van beide partye. Hieruit kan afgelei word dat konflik wat tussen 'n werkgewer en werknemer ontstaan, beskou kan word as 'n irrasionele tydelike afwyking van die harmonieuse, normale werkverhouding tussen die twee partye. Finnemore en van der Merwe (1992:17) sien die unitaristiese benadering weer as die enigste stelsel wat poog om die bestaansreg van uiteenlopende belange en sienswyses te ontken of aan bande te lê.

Salamon (1987:26) se sienswyse is dat die onderneming 'n geïntegreerde groep werknemers is, wat onder 'n enkele gesagstruktuur saamwerk met dieselfde gemeenskaplike belange, waardes en doelwitte. Jordaan en Rycroft (1994:123) se siening ten opsigte van die unitaristiese benadering is dat werkgewers en werknemers gemeenskaplike doelwitte en belange het ten opsigte van die bedryf en die sukses van die onderneming. Die twee partye word deur die unitaristiese benadering beskou as 'n span wat produksie, wins en vergoeding as 'n gesamentlike doel nastreef en dat konflik net as 'n tydelike "hindernis" beskou word. Ander teoretici redeneer dat konflik 'n integrale deel van arbeidsverhoudinge is.

Volgens Bendix (1996:21) is die unitaristiese perspektief 'n koherente groep of span met dieselfde enkele doel voor oë en dit is die volgehoue, winsgewende bestaan van die onderneming. Dit uitgangspunt is dat werkgewers en werknemers dieselfde stel waardes sal deel naamlik:

- algehele ondersteuning vir die vryemarkstelsel;

- beklemtoning van respek vir bestuur se mag en lojaliteit en ywer.
- die nastreef van groter winste deur meer produktief te wees sodat almal die beloning kan deel;
- die aanvaarding van bestuur se prerogatief;
- die siening dat konflik irrasioneel en anti-sosiaal is;
- vakbonde word nie as nodig beskou nie.

As na bogenoemde gekyk word, word die vraag gevra of daar enige plek in die wêreld is waar hierdie toestande aangetref word. Hierdie ideale, wat die unitaristiese beskouing nastreef, bestaan nie in Suid-Afrika nie. Volgens hierdie benadering sal regstellende optrede nie nodig wees nie. Die unitaristiese perspektief word nog steeds deur verskeie besture in Suid-Afrika aanvaar. Die sogenaamde "nuwe" vakbondbewegings, asook regsuitsprake van die Nywerheidshof het begin om die absolutisme van die bestuursprerogatief uit te daag en 'n meer pluralistiese perspektief ten opsigte van arbeidsverhoudinge te aanvaar. In bedryfsorganisasoriese sin kan unitarisme dus soos volg opgesom word:

- Arbeidsverhoudinge moet ten alle tye ordelik wees;
- die onderneming se gesagshiërargie moet duidelik wees en gehandhaaf word;
- bestuur en werknemers moet gemeenskaplike doelstellings deel;
- konflik binne die onderneming is irrasioneel en disfunksioneel;
- die bestuursprerogatief word vooropgestel en is legitiem;

- arbeidsverhoudinge moet streng volgens neergelegde reëls beoefen word;
- 'n vakbond, wanneer aanvaar, moet optree as vennoot in die toepassing van reëls (Bester, 1992:64).

As daar gekyk word na die verskillende reëls en regulasies van die unitaristiese perspektief, is die navorser van mening dat bestuur die unitaristiese perspektief steun omdat hulle daardeur hulle eie belange kan beskerm. Uit die bostaande inligting is dit duidelik dat hierdie perspektief in die proses van regstellende optrede in die onderneming, nie aanvaar sal word nie, aangesien die vakbonde nie bestuursprerogatief as vooropgestel en legitiem sal aanvaar nie.

2.7 PLURALISTIESE PERSPEKTIEF

Die pluralistiese perspektief aanvaar konflik tussen die werkgewer en werknemer se belange en doelstellings as natuurlik en selfs as onafwendbaar, en dat onderhandeling nodig is om tot 'n vergelyk te kom. Albei partye stem saam dat konflik inherent is aan die verhouding tussen die partye, maar dat destruktiewe konflik vermy moet word as gevolg van die interafhanklikheid tussen die twee partye. Vakbonde word as legitieme en noodsaaklike instellings gesien waardeur werknemers beskerm en hulle belange bevorder kan word (Slabbert, 1993:8).

Volgens Bendix (1996:21) is konflik in hierdie benadering onvermydelik. Konflik vloei voort uit die ondernemingstruktuur en die aard van die werkgewer-werknemerverhouding. Weens die verskillende aspirasies en doelwitte van die partye binne die verhouding, word konflik as noodsaaklik beskou vir die winsgewende voortbestaan van die onderneming. Finnemore & van der Merwe (1989:8) is van mening dat die basis van die pluralistiese benadering geskoei is op werknemers se mag om met bestuur te kan onderhandel. Dit berus op die reg tot vryheid van assosiasie, die proses van kollektiewe bedinging en die reg om te mag staak, wat deur die regeringstelsel daar gestel is. Jordaan & Rycroft (1994:128) beskou dit dat die pluralistiese benadering deur magsdeling, verdraagsaamheid en

konsensus gekenmerk word, en dat kollektiewe bedinging nodig is om konflik te beredder. In 'n bedryfsorganisasoriese sin kan die begrip pluralisme soos volg saamgevat word:

- Onderhandeling as probleemoplossingsmeganisme is inherent deel van die verhouding tussen werkgewer en werknemer;
- dit is 'n gesonde benadering vir die ontwikkeling van kanale vir konflikbeslegting;
- die bestuur en werknemers het uiteenlopende doelwitte en aspirasies;
- konflik in die verhouding tussen werkgewer en werknemer word as normaal en gesond beskou;
- bestuur se houding is buigsaam en aanpasbaar betreffende vakbondeise;
- vakbonde word as 'n noodsaaklike element in die handhawing van die magsbalans tussen werkgewer en werknemer beskou;
- die hoofdoel van die benadering is om sosiale stabiliteit en aanpasbaarheid te kombineer (Bester, 1992:68).

Volgens van der Merwe (1985:68-72) is daar drie voorvereistes vir pluralisme om binne die arbeidsverhoudingsstelsel te slaag, naamlik:

- Beide die bestuur en werknemers moet die ou status quo ten opsigte van opvattinge en standpunte vergeet en tot 'n meer "oop" benadering beweeg. Dan moet werkgewers vakbonde erken en hulle aanvaar as deel van die markesonomie, terwyl die werknemers die werkgewer se rol en waarde in die ekonomiese opset met begrip moet benader en ook simpatie toon. 'n Vertrouensposisie moet dus tussen werkgewer, werknemer en vakbond ontstaan.

- Meer fundamentele aangeleenthede soos beheer in die werksituasie moet oor onderhandel word.
- Samewerking en onderhandelings binne die kapitalistiese stelsel moet simpatie hê met die vakbonde, omdat die vakbonde daar is om die werknemersklas te verteenwoordig.

Die navorser is van mening dat konflik nie in hierdie perspektief vermy kan word nie omdat verskillende groepe verskillende doelwitte het waarna hulle streef. Die mees algemene kritiek teen hierdie benadering is dat dit steeds geen gesag of seggenskap aan die werknemers en vakbonde gee nie. Met regstellende optrede se implementering in die onderneming is dit dus ook moontlik dat die pluralistiese benadering hier van toepassing gemaak kan word.

2.8 DIE AANGEPASTE PLURALISTIESE BENADERING

Volgens Bester (1992:68) lê die verskil tussen dié benadering en die pluralistiese benadering, grootliks in die klemverskuiwing wat plaasvind vanaf die mag van elke party na 'n proses van kollektiewe bedinging. Volgens Farnham en Pimlott (soos verkry uit van Wyk 1990:25) neem 'n aangepaste pluralistiese benadering konflik, sowel as konsensus, in berekening. Ook huldig bogenoemde skrywers die standpunt dat 'n aangepaste pluralistiese benadering 'n wetenskaplike en bruikbare raamwerk voorsien en begrip toon vir die kompleksiteit van arbeidsverhoudinggedrag. Hulle meen verder ook dat die sisteemmodel, asook die klasse konflikbenadering ten spyte van hul beperkings, elemente bevat wat geïntegreer kan word in die aangepaste pluralistiese benadering.

2.9 DIE RADIKALE BENADERING

Hierdie benadering fokus op die konflik tussen werkgewer en werknemer. Die radikale benadering, ook bekend as die Marxistiese benadering, ontken dit dat daar

enige balans van mag bereik kan word in 'n kapitalistiese stelsel Bendix (1996:22). Die navorser is van mening dat regstellende optrede nie noodwendig as gevolg van 'n ooreenkoms tussen die werkgewer en die werknemers is nie, maar kan ook ontstaan as gevolg van wetgewing deur die regering.

Finnemore & van der Merwe (1989:8) se siening is dat die radikale benadering nie die pluralistiese sienswyse steun nie, want hulle (die radikales) voer aan dat die onderneming 'n refleksie is van die breër gemeenskap van die kapitalistiese ekonomiese sisteem met sy sosiale, politieke en wetlike strukture, wat die werkgewer bevoordeel. Hierdie gemeenskap bestaan uit twee klasse te wete die kapitaliste (die eienaars van eiendom) en die arbeiders (die mense wat geen eiendom besit nie). Konflik is inherent en onvermydelik, want die kapitaliste besit al die mag en kry al die surpluswaarde uit die arbeiders se produksie terwyl die werknemers nie voldoende mag het om die proses van uitbuiting te verhoed of teen te staan nie. Vakbonde se bestaansreg is gegrond daarop om dié wanbalans reg te stel.

Bendix (1996:22) voer aan dat vakbonde wel ondersteun word, maar net as hulle ook 'n politieke rol speel, derhalwe moet hulle optree as agente ten opsigte van totale verandering. In die bedryfsorganisatoriese konteks kan die radikale benadering soos volg omskryf word:

- Die onderneming is 'n spieëlbeeld van die groter industriële gemeenskap bestaande uit 'n besittersklas (bestuur), wat al die opdragte gee en 'n werkersklas (arbeiders), wat al die werk doen;
- konflik is endemies betreffende die verhouding tussen werkgewer en werknemer;
- kollektiewe bedinging is 'n werkgewerstrategie wat daarop gemik is om werkers te eksploiteer;

- vakbonde het nie ontstaan as natuurlike uitvloeisel van die diensverhouding nie, maar is eerder politieke spelers in werkers se stryd teen kapitalisme;
- kapitaliste (bestuur) tree uitsluitlik op tot hulle eie voordeel en buit die werkersklas uit;
- radikalisme is 'n stelsel waarbinne kapitalisme vervang moet word deur werkerskontrole oor die staat en industrie (Bester, 1992:71-72).

2.10 DIE "OXFORD SCHOOL" PERSPEKTIEWE

Durkheim, die Webb egpaar en Flanders se bydrae tot die teoretiese ontwikkeling van arbeidsverhoudinge in Brittanje was van die belangrikste bydraes en daarom word hulle elkeen nou bespreek:

2.10.1 Emile Durkheim

Volgens Poole (1981:48) is die hoofkomponente van Durkheim se ontleding van vakbondwese en arbeidsverhoudinge die volgende:

- etiek, waardes en sosiale geregtigheid;
- die verdeling van arbeid as 'n belangrike faktor in die proses van gemeenskapsontwikkeling en verandering;
- die probleem van anomie (normloosheid) en die verpligte verdeling van arbeid ten opsigte van vakbond-bestuursverhoudinge; en
- die verwantskap tussen individuele ondernemings en die regering.

Regstellende optrede kan volgens hierdie benadering as geregverdig gesien word by elkeen van bogenoemde aannames.

Verder was die meganismes ten opsigte van sosiale integrasie vir Durkheim belangrik, en was hy van mening dat langtermyn sosiale integrasie die beste bereik kan word as werkreëls en werksetiek in verband gebring word met mekaar. Dit kan geskied deur algemene normatiewe kodes (wat vir alle werknemers geld) in die onderneming geld. By die werksetiek waarna Durkheim verwys is vereis dat alle werknemers in 'n arbeidsverhoudingskonteks billik en regverdig behandel word.

2.10.2 Flanders se bydrae

In die vyftiger- en sestigjare het Flanders 'n bydrae gelewer, wat as 'n belangrike skakel gesien kan word tussen die induktiewe veralgemening van die Webbs aan die een kant en die deduktiewe konseptuele skemas van Durkheim, Dunlop en ander teoretici aan die ander kant. Die volgende komponente word volgens Poole (1981:60) deur Flanders in sy multi-oorsaaklike teorie ingesluit:

- institusionele veranderlikes;
- die interne politieke prosesse binne vakbonde en die wyer arbeidsfront;
- faktore soos langtermyn doelwitte, standaarde en toekomsverwagtinge;
- produktemarktoestande, wat die ekonomiese omgewing sowel as die arbeidsmark insluit;
- tegnologie en produksie; en
- aanvaarde sosiale norms en kultuurwaardes

Verder is Flanders van mening dat daar 'n vergelyking is tussen die arbeidsverhoudingstelsel en die politieke stelsel, wat aantoon dat die industriële metodes voorkeur kry bo die politieke metodes. Volgens Van Wyk (1990:29) lyk dit of daar wel ooreenkomste bestaan tussen 'n arbeidsverhoudingsstelsel aan die een kant, en 'n politieke stelsel van 'n land andersyds deurdat albei die sisteme die geleentheid tot verteenwoordiging vir die individu, asook 'n mate van sekuriteit, bied.

In Suid-Afrika is dit baie duidelik dat daar 'n samewerkingsooreenkoms tussen die vakbonde en die regering is, waarvan een van die ooreenkomste dié van regstellende optrede is.

2.10.3 Sidney en Beatrice Webb

Die navorsing van Sidney en Beatrice Webb het volgens Poole, (1981:55-56) op die volgende neergekom:

- dat die reg baie belangrik is, asook sosiale differensiasie in die maak van reëls;
- dat daar 'n balans tussen vakbondstruktuur en vakbondfunksionering moet wees;
- dat die verskillende metodes van werkreëling by vakbonde geld;
- langtermyngevolge van die gebruik van eenvormige reëls;
- demokrasie en die krag daarvan; asook
- dat kollektiewe bedinging geleidelik deur 'n wyse van wettige voorskrifte en bepalings vervang sal word.

Die navorser is van mening dat daar slegs eenheid oor almal se belange kan wees as al drie partye (in hierdie tripartiese verhouding) te wete bestuur, vakbonde en die regering betrokke is by die formulering en instandhouding van die verskillende reëls in die onderneming.

2.11 SAMEVATTING

Omdat daar gedurig 'n verskeidenheid prosesse aan die werk is binne enige samelewing veroorsaak hierdie prosesse dat daar verandering plaasvind. Ondernemings moet gedurig bewus wees van die verandering wat plaasvind sodat hulle saam met die veranderinge kan verander eerder as wat hulle later deur die verandering wat plaasvind geforseer word om wel op verandering te reageer. Ook is die wyse waarop hierdie verandering ontvang en geïmplementeer word belangrik. Volgens Wallace & Wallace (1989:525-527) is daar hoofsaaklik vier faktore wat sosiale verandering veroorsaak, naamlik: tegnologiese, demografiese invloede, ideologiese en individue. Die struktuurfunksionele teorie se uitgangspunt is dat deelnemers in hierdie teorie primêr deur sosiale strukture en kulture ingeperk word en dus nie uit vrye wil optree nie. Verder is Durkheim beskou as die teoretikus wat bekommerd was oor die invloed van die grootskaalse strukture van die gemeenskap en die gemeenskap self op die individue se denke en aksies.

Spencer was die mening toegedaan dat alle samelewings dieselfde ontwikkelings- en differensiasieprosesse ondergaan in tye van stabiliteit. Hulle ontwikkel van 'n samelewing met 'n eenvoudige struktuur na 'n samelewing met 'n meer komplekse struktuur. Op grond hiervan identifiseer Spencer 'n rigting waarin samelewings ontwikkel en hierdie rigting sien hy as die enigste moontlike ontwikkelingsweg. Sy teorie kan gevolglik eenlynig of uniliniêr genoem word.

Smelser het weer aanvaar dat ekonomiese ontwikkeling en industrialisasie 'n uitwerking op 'n samelewing se struktuur sal hê. Hy poog om te bepaal wat in die algemeen te wagte kan wees van so 'n verandering. Ook het Smelser aanvaar dat

daar bepaalde prosesse sal voorkom en hy sien die volgende prosesse as deel van verandering: Strukturele-differensiasie, integrasie en sosiale versteurings.

Die konflikteoretici se siening is dat niks gebeur of verander sonder dat konflik teenwoordig is nie, en daarom fokus hulle op die omstandighede wat neig na onstabiliteit, byvoorbeeld verandering. Marx ervaar die hele proses as 'n klassestryd en hy maak verskillende aannames ten opsigte van 'n klas-struktuur se ontwikkeling, naamlik:

- Klasse neig om toenemend te polariseer in 'n kapitalistiese samelewing en so word hulle omstandighede uitsonderlik in 'n samelewing waar rykdom in hierdie samelewing tot 'n paar mense beperk word.
- 'n Revolusie ontstaan as uiterstes bereik word en hierdie revolusie verander of herorden die samelewing tot 'n nuwe samelewing met magsbeheer, wat uiteindelik sal eindig by 'n klaslose samelewing.

Hierdie teorie handel meer oor probleme van onderdrukking, vervreemding en uitbuiting binne classesamelewings, en veral in 'n kapitalistiese samelewing. Marx beweer dat daar 'n radikale samelewingsverandering sal moet plaasvind om hierdie probleme op te los en hierdie samelewing word gesien as 'n sosialistiese samelewing. Ook Dahrendorff beweer dat 'n samelewing nie sonder konflik kan wees nie, omdat die wat oor mag beskik nie dieselfde doelwitte nastreef as die wat nie mag het nie. Omdat hy op groter sosiale strukture gekonsentreer het, bevind hy dat mag in die posisie en nie in die individue gesetel is nie.

Dunlop het arbeidsverhoudinge binne die konteks van 'n sisteem gesien. Hy was van mening dat arbeidsverhoudinge nie losgemaak kan word van die sisteem nie, en dat dit ook aan ander subsysteme binne die groter sisteem verbind is.

Die siening van die unitaristiese benadering gaan van die standpunt uit dat 'n onderneming 'n geïntegreerde groep mense is met 'n "single authority/loyalty structure and a set of common values, interests and objectives shared by all

members of the organisation", en as dit dan nie tans die geval is nie, moet dit wel so word. Die onderneming kan gevolglik gesien word as 'n groep mense wat 'n gemeenskaplike doelwit deel. Die kritiek teen die unitaristiese benadering is dat die werknemers as oorsaak van konflik gesien word en nie die bestuur nie. Hieruit vloei die siening dat die bestuur se belange deur hierdie benadering beskerm word.

By die pluralistiese beskouing is dit duidelik dat daar altyd spanning in 'n onderneming is, vanweë die uiteenlopende doelwitte en belange in die verskillende groepe. Op grond hiervan beweer Finnemore & van der Merwe (1992:8) dat die basis van die pluralistiese benadering die werknemers se mag is om met bestuur te kan onderhandel. Hulle bedingingsmag berus op die regeringstelsel waarbinne werkers die reg tot vryheid van assosiasie, die reg tot onderhandeling en die reg om te mag staak het. In die lig hiervan moet konflik deur middel van kollektiewe bedinging tussen werkgewer en werknemer hanteer word.

Die kritiek teen hierdie benadering is dat dit net gebruik word as 'n dekmantel om die werknemers se vereistes en behoeftes te onderdruk, dat daar nie 'n effektiewe magsbalans kan wees nie en dat geen effektiewe gesag of seggenskap aan die werknemers of hulle vakbonde gegee word nie.

Die radikale benadering is ook gesien as die Marxistiese benadering, wat ontken dat daar enige magsbalans binne die kapitalistiese stelsel verkry kan word, want die kapitaliste gebruik hulle mag om die maksimum wins uit die werkersklas se arbeid te verkry. Aangesien die werknemers nie die mag het om hierdie uitbuiting te verhoed nie, ontstaan daar vakbonde om die wanbalans reg te probeer regstel. Die vakbonde dien as instrument waardeur die werkersklas nou die kapitalistiese stelsel omver kan gooi. Dit kom daarop neer dat die besittersklas die opdragte gee, terwyl die werkersklas die werk doen. Insiggewend is die feit dat vakbonde nie as gevolg van 'n natuurlike proses ontstaan het nie, maar eerder politieke spelers in die werknemers se stryd teen kapitalisme is.

As gevolg van die wisselwerking tussen die unitaristiese, pluralistiese en radikalistiese, ontstaan daar dan 'n vierde benadering naamlik die aangepaste

pluralistiese benadering. Die pluralistiese benadering gaan van die standpunt uit dat die magsbalans, wat daar tussen die werkgewer en die werknemer bestaan deur kollektiewe bedinging uitgeskakel word.

HOOFSTUK 3

RIGLYNE VIR REGSTELLEDE OPTREDE

3.1 INLEIDING

'n Groot deel van die bevolking van Suid-Afrika het in die ontwikkelingsproses agtergebly, en dit is 'n verskynsel wat oral in die wêreld aangetref word. Daarom is daar in verskeie lande 'n beleid ten opsigte van gelyke geleenthede aanvaar. Ons in Suid-Afrika het ook die stadium bereik waar die dringendheid vir so 'n beleid nodig geword het.

Regstellende optrede impliseer nie net die neem van 'n besluit om 'n proses te implementeer wat so gou as moontlik vir almal gelykheid en geleenthede gee nie. Voordat regstellende optrede in 'n onderneming geïmplementeer word is dit noodsaaklik dat daar gekyk word na die doeltreffendste program en opsies, asook riglyne wat kan bydra tot die positiewe instelling van so 'n program. Die aandrang op regstellende optrede in Suid-Afrika is 'n spontane reaksie op die onontkenbare feit dat daar oor dekades in Suid-Afrika se geskiedenis teen mense, bloot op grond van hulle velkleur, gediskrimineer is. Ongelukkig hou die nadelige effekte van apartheid nie plotseling vanself op wanneer die diskriminerende maatreëls verwyder word nie.

Sensitiwiteit vir die onreg wat deur apartheid veroorsaak is, is 'n absolute voorvereiste vir die sinvolle bespreking van regstellende optrede. Diegene wat aan die ontvangkant van apartheid gestaan het, se verwagtinge ten opsigte van regstellende optrede kan nie sonder meer afgemaak word as onrealistiese eise deur diegene wat vir jare deur die beleid van apartheid bevoordeel is nie. Die blanke het sy politieke en ekonomiese heerskappy gehandhaaf deur die ontkenning van die fundamentele menseregte van die ander burgers, wat bykans geen *kans* op regsbeskerming gehad het nie.

Die verantwoordelikheid om 'n Suid-Afrika daar te stel waarin alle burgers gelykwaardig geag en gelyk behandel word, rus nou op alle Suid-Afrikaners. Dit vra om daadwerklike regstellende optrede en 'n daarmee gepaardgaande verandering in denke, verwagtings en gesindhede (van der Merwe, 1994:1-3).

Adams (1993:13) se mening is dat daar nie tyd gemors moet word oor die meriete of nie-meriete ten opsigte van regstellende optrede nie, maar dat daar gefokus moet word op die formulering van 'n omvattende regstellende optrede strategie.

3.2 REGSTELLEND OPTREDE

Regstellende optrede moet die einde beteken van diskriminasie teenoor ras, geslag, geloof en liggaamlik gestremdes. Dit moet 'n pro-aktiewe, bewuste poging wees om die agterstande en foute van die verlede te neutraliseer, want as dit nie gebeur nie sal die arbeidsverhoudinge in die onderneming skipbreuk lei.

Advertensies soos die volgende kom al hoe meer voor: "ons is 'n gelyke geleenthede onderneming... Hierdie is 'n regstellende optrede pos.... die vlotgebruik van Xhosa of Zulu sal 'n sterk aanbeveling wees..." So word duisende blanke toetreders asook mense wat van werk wil verander, deesdae in die arbeidsmark begroet. Net een uit elke tien werksoekers sal vanjaar in die formele sektor van die ekonomie werk kry. In die praktyk is die deure dus toe vir duisende blanke werksoekers wat kan spog met hoë kwalifikasies, wat die resultaat van jare se studie is. Hierdie situasie laat al meer stamme opgaan teen die manier waarop regstellende optrede toegepas word.

Mittner (1995a:47) skryf in Finansies & Tegniek dat Backer, van die departement arbeidsverhoudinge aan die RAU, beweer dat blanke mans, veral Afrikaners, nou as'tware voëlvry verklaar word. Hy voorsien 'n groot uittog uit die staatsdiens na die private en kleinsake sektore as dinge aangaan soos nou. Dit beteken *nie* dat veel fout gevind word met gelyke geleenthede of ontwikkelingsaksies waarvolgens aan die politieke realiteite van die land voldoen word nie, maar wat nou gebeur kan

net die land ekonomiese skade laat lei. Professor Backer verwys spesifiek hier na stappe soos Transnet se bevorderingsbeleid waarvolgens net een blanke vir elke drie swartes bevordering kry; skaduposte wat nou in die Weermag begin vorm kry en waar huidige posbekteërs soos in die Departement van Gesondheid vir hulle eie poste aansoek moet doen. "Veral hierdie aspekte is 'n onding en arbeidsregtelik uiters onbillik" sê hy. Wat die kwessie ook onrusbarend maak, is dat dit onversoenbaar met ekonomiese groei is. Professor Backer se sterk menings word al meer ondersteun deur ander kundiges, selfs diegene wat nie onsimpatiek teenoor regstellende optrede staan nie.

Sakeleiers ag regstellende optrede as noodsaaklik slegs uit 'n politieke perspektief en nie dat hulle ondernemings as sulks voordele daaruit sal trek. Die navorser is van mening dat die meeste ondernemings regstellende optrede toepas omdat hulle net in die regering van die dag se goeie boekies wil wees. Nog 'n rede waarom so min sukses in Suid-Afrika behaal word, is dat vakbonde in die meeste gevalle nie genoegsaam betrek word nie. In die navorsing het slegs 10% van die respondente aangedui vakbonde is betrek. Dit is juis Cosatu-beleid dat hulle betrek moet word by die tipe beleidsrigting (Mittner 1995b-38).

3.3 DIE PROSES VAN REGSTELLEND OPTREDE

- Dit is 'n proses waardeur daar gepoog word om werknemer-aspirasies konstruktief te laat saamvloei ten einde die onderneming se doelstellings te verwesenlik.
- Daar is baie opsies en die metodologie wat gevolg word, moet uitsluitlik gerig wees tot die spesifieke behoeftes van die onderneming.
- Die benadering moet holisties wees ten einde ontwikkeling binne die onderneming en die makro-situasie te bewerkstellig.
- Regstellende optrede beteken magsdeling op die sake-intervlakke.

- Die proses moet op alle vlakke geïntegreer wees.
- Dit behoort begrip te bevorder en die besef van diversiteit te verhoog.
- Dit poog om die korporatiewe kultuur te verander ten einde verskille te evalueer/waardeer.
- Dit is noodsaaklik dat die regstellende optrede proses in die oorhoofse organisatoriese ontwikkelingsdoelwitte van elke onderneming geïntegreer moet word (Wingrove, 1993:83-84).

Om effektiewe gelyke geleenthede te bereik, moet daar aan die swart mense voorkeur ondersteuning gegee word sodat hulle 'n hoër vlak van tegnologiese en bestuurs bekwaamheid kan bereik. Tweedens moet hulle toegelaat word om toegang te verkry tot ekonomiese bronne en voorsien word van die nodige ondersteuning ten opsigte daarvan. Derdens moet hulle geleenthede gegee word om 'n bydrae te maak, en al die moeite sal tevergeefs wees as hulle nie toegang het tot leierskapposisies en besluitneming nie. Die vierde belangrike saak wat regstellende optrede moet aanspreek is om die "mind-set" van wit bestuurders te verander, asook die wyse waarop meeste ondernemings swart vooruitgang benader. Die fokus van bestuurders moet wees om die swart mense in die onderneming te help om hulle tekorte en leemtes te oorkom. Vir regstellende optrede om te slaag, moet bestuurders ook en hulle persepsies verander, veral waar meeste wit bestuurders nie verwag dat swartes sal slaag in bestuursposte nie (Adams, 1993:13).

3.4 ENKELE KENMERKE VAN 'N REGSTELLEND OPTREDE PROSES

- Spanbou;
- Taakspanne wat veranderings aanbeveel;
- Diversiteitsopleiding vir toesighouers;

- Om bestuurders toerekenbaar te hou vir die toenemende diversiteit in die bestuursrisiko's;
- Bewustheidsopleiding ten einde vooroordele uit te skakel. Die identifisering van waardeverskille wat tot probleme kan lei;
- Aansporingskemas vir werkers om opvoeding/onderwys te voltooi;
- Basiese onderwys of Engelse klasse vir nie-Engelssprekendes;
- Hulp aan swart werknemers ten opsigte van loopbaanontwikkeling;
- Spesifieke doelstellings vir die integrering van swartes in die middel en boonste bestuursvlakke;
- Inter-etniese groepbesprekings en sosiale interaksie aktiwiteite.
- Bestuursprogramme vir die leiding van multi- kulturelespanne, en interaksie met ondergeskiktes en gelykes (vir beide swart en wit bestuurders) (Wingrove, 1993:93-94).

Volgens Adams, (1993:19) moet ondernemings wat regstellende optrede suksesvol wil laat verloop die nodige monitor/evaluerings strukture en prosesse instel.

Dit is ook belangrik dat daar aandag gegee sal word aan die ondernemingsstrategie, want vir regstellende optrede om te slaag moet dit direk verbind word met die onderneming se strategie. Dit kom daarop neer dat die onderneming die skakels tussen die rigting van die strategie en regstellende optrede, duidelik moet bepaal, debat daaroor voer en integreer. Ook moet regstellende optrede beleidsvorming begin deur alle bestaande menslike hulpbronnepbeleid te herevalueer. Derdens kan die belangrikheid van konsultasie nie oorbeklemtoon word nie. Die konsultasieproses behoort alle aandeelhouers in 'n onderneming in te sluit (Idasa, 1995:147).

3.5 WAT IS REGSTELLEND OPTREDE?

Adams (1993:1) se siening is dat regstellende optrede baie dinge kan beteken. Byvoorbeeld kan dit verwys na "rassevoorkeur behandeling vir goeie redes". Dit kan ook die herverdeling van bronne en geleenthede beteken of verwys na

voorkeur finansiële bystand deur ondernemings vir instellings vir daardie gemeenskappe wat tradisioneel te na gekom is.

Innes *et al.* (1993:4) is van mening dat regstellende optrede 'n stel prosedures is wat daarna mik om pro-aktief die nadele van die verlede, wat deur sekere groepe van die gemeenskap ondervind is, aan te spreek. Regstellende optrede volgens van der Merwe, (1994:3) wil geregtigheid herstel deur te kompenseer vir die onreg van die verlede, op individuele en sosiale vlak, om sodoende 'n samelewing daar te stel waarin almal in vrede met mekaar lewe. Die klem val dus nie op retributiewe geregtigheid nie, maar op kompensasie deur die bevordering van gelyke geleenthede vir alle individue en groepe.

Qunta (1995:1) sien regstellende optrede as 'n sistematiese, beplande proses waar die gevolg van kolonialisme en rassisme omgekeer word op alle terreine van die lewe. Dit kan net gebeur deur proaktiewe programme en strategieë wat so gestruktureer is dat dit die vaardighede en potensiaal van almal in die land tot die maksimum sal uitbrei. Regstellende optrede kan derhalwe beskou word as 'n strewe na die verbetering van die posisie van mense wat gelyk het onder diskriminasie in die verlede tot 'n posisie van gelykheid in opvoeding, behuising, werkseleenthede en alle ander terreine waarop daar teen hulle gediskrimineer is. Apartheid het die totale mens, in al sy verhoudings en op alle lewensterreine geraak en daarom gaan dit in regstellende optrede om regsherstel op tallose terreine vir alle benadeeldes, veral ook vir vrouens en liggaamlik gestremdes.

Die mening van Sarakinsky (1993:6) is dat regstellende optrede soos volg gesien kan word:

- die aanstelling van mense uit die verontregte groepe om sosiopolitieke redes, soos die aanstelling van swak opgeleide swart bestuurders met min of geen verantwoordelikhede nie;
- die vervanging van sosiale groepe in bestuursposisies met ander groepe wat in ooreenstemming is met sekere politieke programme en ideologieë; en

- omgekeerde diskriminasie waar onvoldoende kwalifikasies en ondervinding en om lid van die minder bevoorregte groep te wees, as 'n voordeel beskou word.

3.6 WAT IS REGSTELLEDE OPTREDE NIE?

Regstellende optrede moet nie gesien word as net 'n menslike hulpbronsfunksie nie, maar eienaarskap vir die implementering en sukses moet deur elke besluitnemer in die onderneming aanvaar word. Dit moet nie net gaan om swart werkers nuwe vaardighede te leer nie, maar ook moet dit holisties gesien word en moet die fokus op die benadering, proses en strategie val om sodoende 'n verandering in die onderneming se waardesisteem teweeg te bring vir die aanvaarding van alle rasse-groepe in die onderneming (Wingrove, 1993:34). As daar oor regstellende optrede gepraat word, is daar 'n verskeidenheid van onderwerpe wat na vore kom vir bespreking, soos:

Is dit werklik nodig?

- Volgens die nuwe konstitusie, is onregverdigde diskriminasie in die werkplek ten opsigte van ras, geslag en liggaamlike gestremdes onwettig en kan so 'n persoon hom tot die nywerheidshof of 'n gewone hof wend (Idasa, 1995:4).

Dit is ook nodig om te kyk hoekom daar regstelling moet kom:

- slegs 2% van die totale bates van die private sektor word deur swartes besit;
- meer as 90% van die top bestuursposte in die ekonomie word deur blankes gehou;
- alhoewel nagenoeg een uit elke sewe mense in Suid-Afrika blank is, is nege uit elke tien bestuurders blank.

As alles in ag geneem word, kom dit volgens Adams (1993:109) daarop neer dat die effektiewe deelname van swart bestuurders in die besigheidsarena skaars 10% van die totale populasie is, alhoewel swart mense omtrent 73% van die populasie uitmaak.

Hoe kan swartes in die bestuur opgeneem word met so min as moontlik pyn en sonder om standarde te laat daal?

- Vir baie jare was daar tog in ondernemings kruis-kultuur integrasie met ander blankes, want daar was in baie Suid-Afrikaanse ondernemings Duitsers, Franse en nog ander groepe. Hoekom was daar dan nie probleme om hierdie kulture te integreer nie? Die antwoord hierop is dat Suid-Afrikaanse ondernemings eurosentries is. Daar moet dus nou begin word om die Afrika en Europese kulture te integreer as 'n geheel.
- Vrouens, liggaamlik gestremdes en al die ander minder bevoorregte groepe het vir baie jare baklei vir gelyke geleenthede, maar min inisiatief het van die besluitmakers in die besigheidswêreld gekom om hierdie saak reg te stel (Wingrove, 1993:24).

Hoe ontvang swart en wit belange-groepe regstellende optrede?

- Twee van die grootste swart politieke organisasies in Suid-Afrika, die African National Congress (ANC) en die Pan Africaniste Congress (PAC) is voorstanders van regstellende optrede as deel van die gelyke werknemers geleenthede proses, maar tog is dit nie ten volle aanvaar deur alle deelnemers in die ekonomie nie. Selfs waar dit in beginsel aanvaar is, word die strategie om dit effektief te implementeer, nie sonder meer aanvaar nie.

Volgens Kemp (1992:13) is daar wel swartmense wat teen regstellende optrede gekant is, byvoorbeeld Madoda Mbatha van die Natalse Universiteit, wat swart vooruitgang sien as omgekeerde rassisme.

Is Regstellende optrede net omgekeerde diskriminasie?

- Human (1993:2) voer aan dat regstellende optrede oor die algemeen aanvaar is as 'n proses om diskriminasie te elimineer eerder as 'n proses waar een vorm van diskriminasie vervang word deur 'n ander. Dit gaan nie om blanke werkers te vervang met swart werkers nie, want blankes is nodig vir hulle kundigheid.
- Qunta (1995:22) se siening is dat dit nie diskriminasie teen die blankes is nie. Sy voer aan: "You can no longer be the only ones to have access to all the best jobs, facilities, and so on. We will temporarily give preference to qualified Black persons, to correct past imbalances, until a normal situation has been established."

Moet Regstellende optrede vrywillig of deur middel van wetgewing geïmplementeer word en hoe sal hierdie wetgewing lyk?

- Die ANC, die PAC en sekere van COSATU se affiliale is van mening dat as daar nie regstelling kom nie, sal wetgewing afgedwing word.

Die siening van prof. Willie Breytenbach van die Universiteit van Stellenbosch is dat die kwota-konsep wat in Amerika toegepas word nie hier gedoen hoef te word nie, maar dat voorkeur-behandeling en gelyke geleenthede eerder toegepas moet word. Kwotas behoort net op die openbare sektor en semi-staatsinstellings van toepassing te wees (Mittner, 1994:27).

Finansies en Tegniek verneem dat wetgewing oor hierdie aspek waarskynlik dieselfde pad sal loop as met die konsepwet-Arbeidswet. 'n Taakgroep, aangestel deur die Minister van Arbeid, mnr. Tito Mboweni, sal na verwagting die wetgewing opstel waarna dit na die Nasionale Ekonomiese Ontwikkelings- en Arbeidsraad (Nedlac) vir bespreking verwys sal word. 'n Aankondiging oor die samestelling van so 'n taakgroep word egter nie voor middel vanjaar verwag nie.

Alle aspekte rakende gelyke geleenthede en regstellende optrede sal deur die taakgroep ondersoek word, insluitend of kwota-wetgewing nodig sal wees. In die stadium is daar geen aanduiding dat wetgewing in hierdie verband aan beveel sal word nie. Die ANC is egter onder sterk druk van swart sakelui en vakbonde om hieraan te voldoen (Mittner, 1995c:29).

Internasionaal word regstellende optrede in drie hoof kategorieë ingedeel, naamlik:

- Minimale wetgewing, soos die naam aandui, maak regstellende optrede vrywillig en laat die definiering van die perke van regstellende optrede oor aan die houe. Die Verenigde State is 'n voorbeeld van die sisteem. Regstellende optrede in die privaatsektor is grootliks vrywillig, tensy betrokke ondernemings onder kontrak by die Regering is of tensy die onderneming deur die houe tot regstellende optrede gedwing is.
- Gedetailleerde wetgewing wat die omvang van regstellende optrede spesifiseer. In lande soos Kanada, Frankryk en Australië vereis die wet dat werkgewers van 'n sekere grootte hulleself toewy aan gelyke beregtigingsprogramme, navorsing doen ten opsigte van die getalle en distribusie van besondere groepe ten einde diskriminerende praktyke en kunsmatige verskansings te identifiseer, planne en programme op te stel (met inbegrip van tydroosters en doelstellinge) om hierdie praktyke en verskansings te oorbrug, en om uiteindelik gereelde verslae voor te berei wat toestande en vordering monitor.

- Wetgewing wat die kollektiewe bedingingsproses in staat stel om die omvang en beperkings van regstellende optrede te definieer. Die Skandinawiese lande is in hierdie verband voorskriftelik (Human, 1993:6).

Is regstellende optrede in Suid-Afrika nodig?

- Regstellende optrede is in Suid-Afrika om morele redes noodsaaklik insluitend ook om strategiese, ontwikkelings- en stabiliteitsredes;
- morele redes dwing ons om 'n gemeenskap te vestig wat aan elkeen gelyke moontlikhede waarborg;
- ons moet die onregverdighede en ongebalanseerdhede van die verlede herstel;
- dit is nodig vir stabiliteit, want enige grief bedreig produktiwiteit by die werkplek;
- dit is noodsaaklik om individue te help om hulle volle potensiaal te ontwikkel. Dit bevorder lewensstandaarde en die algemene welstand van die gemeenskap;
- die belangrikste rede vir die gelykstelling van geleenthede is die verskuiwing van bronne in arbeid. Dit impliseer dat vrouens, nie-blankes, liggaamlik gestremdes en ander ekonomies onbevoorregte groepe beter geleenthede en blootstelling in die arbeidsmark behoort te geniet (Esterhuyse, 1992a:18).

Een van die mees tragiese aspekte van apartheid was dat daar vir dekades geen poging aangewend is om die meerderheid van Suid-Afrika se populasie te ontwikkel nie. Die gevolg was dat blankes 'n "arbeidsaristokrasie" gevorm het, wat die mees opgeleide en beste betaalde beroepe gevul het.

Regstellende optrede moet deel wees van 'n ontwikkelingsbeleid wat daarop gemik is om die volle potensiaal van sy land en sy mense te ontsluit, en moet die volgende behels:

- Die verwydering van alle wetlike, geïnstitusionele en konvensionele beperkings op die ontwikkeling van mense.
- Ontwikkelings-, onderwys- en opleidingsprogramme vir diegene teen wie gediskrimineer is.
- Genoeg geld vir hierdie programme. Ten einde die speelveld gelyk te maak, is voorkeurfinansiering geregverdig.
- Die ontwikkeling van sterk gemeenskapsorganisasies wat hierdie programme kan ondersteun, lede wat daaraan deelneem te onderskraag en met wie daar nou saamgewerk word.
- Onderhandeling van prioriteite, prosedures en doelwitte met relevante persone, vakbonde en ondernemings.
- Aanvaarbare standaarde en streng kontroles om diskriminasie te verhinder (Esterhuyse, 1992a:18).

Volgens die navorser moet die regstellende optrede proses gesien word as 'n strategie om te oorleef, en omdat regstellende optrede 'n gemeenskap verander moet nuwe vaardighede daargestel word. In Suid-Afrika moet ondernemings derhalwe besef dat 'n positiewe regstellende optrede noodsaaklik is om in die toekoms te oorleef. Dit gaan gevolglik nie oor kompensasië nie, maar ook om die onregverdigdhede van die verlede uit te skakel en aan elkeen 'n gelyke geleentheid te gee.

3.7 PERSEPSIES OOR REGSTELLEND OPTREDE

Lombard (1993a:28) maak die stelling dat regstellende optrede en mensontwikkeling in Suid-Afrika dieselfde impliseer. Talle mense beskou regstellende optrede as 'n vorm van omgekeerde diskriminasie, voorkeurbehandeling en vergoeding vir die onreg van die verlede. Ander beskou dit as iets waarop hulle sonder meer geregtig is. Daar word ook deur sommige gesê dat die private sektor "deur apartheid geprofeteer het" en daarom 'n skuld het wat vereffen moet word. 'n Opvallende kenmerk van hierdie verwagtings is dat dit, wat die privaatsektor betref, fokus op die lynbestuurderkategorie. Die meeste mense is ook nie ten gunste van voorkeurbehandeling as daar nie van meriete sprake is nie. In swart geledere bestaan daar natuurlik die indruk dat die land - en veral witmense baie ryk is. 'n Indruk wat versterk word deur die hoë lewenspeil van baie wit mense (of hulle dit kan bekostig of nie).

Regstellende optrede volgens Esterhuyse (1992a:18) is 'n revolusionêre proses, wat meegebring word deur ongelykhede wat nog lank sal voortduur, lank nadat wetlike vorme van diskriminasie verdwyn het. Hierdie ongelykhede word meegebring deur faktore soos: gebrekkige werketiek, motivering, 'n onstabiele gemeenskapslewe en talle meer. Regstellende optrede is egter nie 'n kitsoplossing vir ongelykhede nie.

3.8 VOORWAARDES VIR DIE SUKSESVOLLE IMPLEMENTERING VAN REGSTELLEND OPTREDE IN DIE ONDERNEMING.

Die volgende voorwaardes word volgens Human (1993:12) as noodsaaklik gesien vir die suksesvolle implementering van regstellende optrede in die onderneming:

- Dat regstellende optrede gesien moet word as 'n noodsaaklike element vir die ontwikkeling van mense in die organisasie;

- die proses van ontwikkeling behels die daarstelling van realistiese doelwitte. Lynbestuurders moet die behoeftes van die mense in opleiding en ontwikkeling identifiseer en loopbaanroetes daarstel;
- die ontwikkeling van nie-blankes en vroue moet deel wees van die ontwikkeling;
- regstellende optrede moet begin by die keuring en werwing stadium, en daarna moet hulle op meriete beoordeel word. Spesiale opleidingsgeleenthede moet daargestel word;
- die ontwikkeling van mense moet geïmplementeer en gemonitor word.
- Realistiese doelwitte, gebaseer op die werksmark en loopbaanplanne moet ontwikkel word en op 'n gereelde basis gemonitor word.
- werknemers moet gehelp word om die proses van ontwikkeling te verstaan en ook dat hulle verantwoordelik is vir hulle eie ontwikkeling;
- negatiewe ras en geslag stereotipes en verwagtings moet bestuur en gemonitor word tydens opleiding en uitvoering.

3.9 AMERIKA VERSUS SUID-AFRIKA

Dit sou 'n groot vergissing wees om die afbeelding van regstellende optrede in Amerika op Suid-Afrika toe te pas. Die gevaar volgens Lombard (1993:28) lê nie in die mikpunte van die beweging nie, maar in die beoogde metodes, wat ekonomiese drogreëls soos verpligte kwotas in hoë beroepsvlakke insluit.

Tans word in Amerika heftig gedebatteer oor die regstellende optrede deur swart akademici. Die Regstellende optrede het talle negatiewe gevolge gehad en het nie aan die verwagtings voldoen nie. Esterhuyse (1992a:18) impliseer dat Amerika se

manier van doen nie op Suid-Afrika toegepas kan word nie. Lombard (1993a:28) wys ook hierop en impliseer dat die toestand presies die teenoorgestelde as in Amerika is. Dit is sinneloos om te eis dat blankes in Suid-Afrika in hulle ekonomiese aktiwiteit 'n persentasie swartes as 'n welwillendheidsgebaar moet opneem.

3.10 PROBLEME IN ZIMBABWE KAN SUID-AFRIKA DEELAGTIG WORD

'n Verlaging van standarde kan meegebring word deur regstellende optrede, soos in Zimbabwe die geval is. Blankes het meestal die middelvlak- en senior poste in die openbare sektor gevul. Na die onafhanklikheidswording in 1979 het dit nie lank geduur of sowat 95% van alle senior poste in die staatsdiens is deur nie-blankes gevul. Slegs 19 blankes was steeds in senior poste. Faktore wat hierdie proses aangehelp het is:

- Emigrasie van blankes, ten spyte daarvan dat dit die land se ekonomie benadeel het, is daar met regstellende optrede voortgegaan. Onder andere is aftreepakkette aan blankes gebied om hulle aan te moedig om te bedank.
- Die gevolg was dat daar 'n tekort aan opgeleide personeel met ondervinding was.
- Dat daar min indiens-opleiding was.
- Besluitnemingsprosesse oor gesentraliseer is omdat personeel te min ondervinding het.
- Wanadministrasie, korrupsie en onprofessionaliteit kom voor.

Die verswakking in standarde het meegebring dat die regering in 1987 'n ondersoekkomitee aangestel het. Hierdie komitee het bevind dat ministeriële inmenging 'n groot oorsaak van die probleme was. Die belangrikheid van senior bestuur in ekonomiese finansiële instellings is onderbeklemtoon. Swart bestuurders is aangestel eenvoudig omdat hulle swart is. Die resultate was voorspelbaar (Smidt, 1993:11).

3.11 WIE IN AANMERKING KAN KOM VIR REGSTELLEND OPTREDE

Wanneer diegene wat vir regstellende optrede in aanmerking kom, ongekwalifiseerd as alle swart mense in Suid-Afrika geïdentifiseer word, gaan dit 'n legio probleme tot gevolg hê. Behalwe vir die feit dat ras as kriterium te wyd is, wys Sowell (1990:15-16) daarop dat dit in Amerika aanleiding gegee het tot 'n groot toename in groeppolarisasie. 'n Verdere probleem was dat valse aansprake op lidmaatskap van die bevoordeelde groepe wyd voorgekom het. Gevolglik het diegene vir wie die programme eintlik bedoel is, dikwels die minste daarby gebaat het.

Die alternatief is dat objektiewe kriteria daargestel moet word, ten einde te bepaal wie in aanmerking kom vir regstellende optrede en om te verseker dat hierdie optrede konsekwent ten aansien van alle sodanige persone toegepas word. Du Plessis (1991:143). In sekere gevalle is teen swart mense as 'n groep gediskrimineer - byvoorbeeld in die onderwysbegroting - en gevolglik sal regstellende optrede in daardie geval op die groep gerig wees. In ander gevalle is net teen individue binne die groep gediskrimineer - byvoorbeeld swart besigheidsmanne - en dan sal regstellende optrede net op daardie individue gerig wees. Daar moet dus aan die hand van objektiewe kriteria bepaal word of 'n persoon wel in aanmerking kom vir 'n spesifieke program van regstellende optrede. Dit sal verseker dat diegene wat hulp die nodigste het, die meeste hulp ontvang (Van der Merwe, 1994:4).

3.12 DIE PLEK VAN REGSTELLEND OPTREDE IN 'N MENSEREGTEHANDVES

Volgens Esterhuyse (1995:18) is een van die groot winste van Suid-Afrika se hervorming die grondwetlike verskansing van menseregte. Daar is wel hiermee oorboord gegaan. So erg dat die veiligheid van vredeliewende mense bedreig geraak het en kriminele elemente die land begin terroriseer het vanweë onder

andere maklike borgtogpraktyke en 'n vervolging- en strafstelsel wat nie gesag inboesem nie.

Die oorgangsgrondwet het reeds aan menseregte erkenning verleen. Dit was Suid-Afrika se eerste grondwetlike erkenning van dit wat in demokrasieë 'n hoeksteen van 'n staatshuishouding uitmaak. Die hoofgebiede waarop die idee van menseregte toegepas word, sluit die volgende in:

- Fundamentele burger - en individuele regte en vryhede, soos byvoorbeeld vryheid van godsdiens en die reg op gelykheid.
- Kulturele regte en vryhede soos kultuurbeoefening en taalgebruik.
- Politieke regte van die burger, soos die reg om te stem en partye te vorm.
- Die regte van gespesifiseerde groepe wat spesiale beskerming behoort te geniet, soos kinders en diegene in polisie-aanhouding.
- Sosiaal-ekonomiese regte, waaronder die reg op eiendom, die reg op toegang tot onderwys, gesondheidsorg, sosiale voorsieninge en selfs behuising.

Die primêre doel van 'n handves is die beskerming van die fundamentele regte van mense. 'n Menseregtehandves is die enigste verweer teen omgekeerde diskriminasie (dit wat blankes vrees) - maar dit is ook die enigste waarborg vir gelyke behandeling (dit wat swart mense begeer).

Onder die meerderheid Suid-Afrikaners bestaan daar grotendeels eenstemmigheid dat 'n menseregtehandves vir Suid-Afrika regstellende optrede artikels sal bevat. Oor die inhoud en doel van sodanige bepalings is daar nog nie konsensus bereik nie. Die onderhandelingsraad is tans besig om 'n eie handves vir die nuwe Suid-Afrika op te stel. Die konsephandveste, wat deur die Regskommissie en die Konstitusionele Komitee van die ANC ingedien is, behoort 'n mens 'n redelike

aanduiding te gee van hoe die handves moontlik daar kan uitsien (Van der Merwe, 1994:5).

Volgens Rautenbach & Malherbe (1994:12) word die volgende regte wat in die handves gewaarborg:

- Die reg op gelykheid voor die reg en op gelyke beskerming deur die reg. Direkte en indirekte diskriminasie word verbied, en in besonder op grond van ras, geslag, etniese of sosiale herkoms, kleur, seksuele oriëntasie, ouderdom, gestremdheid, godsdiens, gewete, geloof, kultuur of taal. Die reg op gelykheid mag beperk word deur regstellende optrede, dit wil sê maatreëls om mense teenoor wie voorheen gediskrimineer was, te help om hulle regte ten volle en op 'n gelyke voet met mekaar te geniet.
- Die reg op respek en beskerming van menswaardigheid. Die regeringsinstellings moet almal as mense respekteer en behandel en nie as blote voorwerpe van magsuitoefening nie.
- Die reg op lewe.
- Die reg op persoonlike vryheid en veiligheid. Niemand mag sonder verhoor aangehou word nie. Niemand mag aan marteling onderwerp word of wreed, onmenslik of vernederend behandel of gestraf word nie, en niemand mag ook aan slawerny of dwangarbeid onderwerp word nie.
- Die reg op persoonlike privaatheid. Hierdie reg is ter sprake by die deursoeking van persone, wonings en eiendom, beslaglegging op eiendom en skending van private kommunikasie.
- Die reg op vryheid van spraak en uitdrukking.
- Die reg op vrye assosiasie.

- Stemreg.
- Die reg op toegang tot 'n hof om regsgelesse te laat besleg.
- Die reg op eiendom.
- Die reg op vrye ekonomiese aktiwiteite en om op enige plek 'n lewensbestaan te voer.
- Verskillende regte in verband met arbeidsverhoudinge word gewaarborg, naamlik ten opsigte van billike arbeidspraktyke, vakbonde en werkgewersorganisasies, kollektiewe bedinging, stakings en uitsluitings.
- Die reg op 'n skoon en gesonde omgewing.
- Regte ten opsigte van taal en kultuur.

3.12.1 Tweede generasie regte

Onder eerste generasie regte word die klassieke Westerse burgerlike en politieke regte bedoel. Hierdie regte sentreer om die individu en behels die reg op beskerming van lewe, die reg op privaatheid, op burgerskap en die reg om te stem, die reg om in die regering verteenwoordig te word, om te vergader en te betoog, om nie arbitêr aangehou te word nie, en die reg op regsverteenvoording en prosessuele regte. Tweede generasie regte is sosio-ekonomiese regte en sluit onder andere die volgende regte in:

- die reg op mediese versorging;
- behuising
- voeding;
- werk en beskerming teen werkloosheid;
- die reg op onderwys;

- die reg op bejaarde sorg en 'n hele aantal werkgewers- en werknemersregte.

3.12.2 Derde generasie regte

- die reg op vrede;
- selfbeskikking;
- op ontwikkeling;
- op inligting;
- die reg op 'n skoon en veilige omgewing en beheer oor natuurlike hulpbronne en
- minderheidsregte.

Eerste generasie menseregte is dus die fundamentele vryheidsregte en die tweede en derde generasie menseregte moet gesien word as 'n kwalifikasiebeginsel op eerste generasie menseregte (Pretorius, 1992:15). Tweede generasieregte, sosiale en ekonomiese regte, is aansprake wat die burgers teenoor die owerheid het wat as doelwitte vir staatsbeleid geformuleer behoort te word. Dit kan dan in wetgewing en praktiese programme realiseer in die lig van wat die omstandighede van die betrokke staat toelaat. Die navorser is van mening dat as na al die verskillende menseregte gekyk word, kan regstellende optrede as 'n tweede generasie mensereg beskryf word.

3.12.3 Die gelykheidsbeginsel

In elke konstitusie is daar 'n artikel wat 'n algemene diskriminasieverbod bevat en 'n artikel wat bepaal dat alle persone gelyk is voor die wet en geregtig is op gelyke beskerming. Hierdie gelykheidsartikel sluit egter nie regstellende optrede uit nie. Die algemene gelykheidsbeginsel bepaal dat elkeen gelyk behandel moet word in gelyke omstandighede. In ongelyke omstandighede mag 'n persoon ongelyk behandel word. Die beginsel van gelykheid word dus nie geskend wanneer mense verskillend behandel word nie. Sodanige behandeling is geregverdig solank dit

gebaseer is op "differences in the personal qualities or merits of people relative to a relevant object or purpose" (du Plessis, 1989:424-425). Die gelykheidsbeginsel het 'n individuele en sosiale dimensie. Eersgenoemde beklemtoon dat elke individu op eie meriete behandel moet word. Die sosiale dimensie wil sê dat voorkeurbehandeling aan een, nie ongewone onreg vir 'n ander mag inhou nie - die "feitlike maatskaplike gelykheid" van die burgers moet nagestreef word. Wiggers, (soos verkry uit van der Merwe, 1994:9) sê daar kan op twee maniere na die gelykheidsbeginsel gekyk word, naamlik prospektief en retrospektief. Retrospektief behels die gelykheidsbeginsel dat die privaatregtelike reg van 'n individu waarop inbreuk gemaak is, herstel sal word. Regstellende optrede het ten doel om diegene te kompenseer wie se regte geskend is.

Wanneer daar ondersoekend na die gelykheidsbeginsel gekyk word, word vanuit die sosiale dimensie na die gelykheidsbeginsel gekyk. Die reg op gelyke geleenthede geld teenoor die samelewing as geheel. Die doel van regstellende optrede is die gelyke verteenwoordiging van groepe in die gemeenskap en 'n beter verspreiding van "social goods". 'n Prospektiewe benadering tot die gelykheidsbeginsel laat die klem dus op distributiewe geregtigheid val, terwyl 'n retrospektiewe benadering weer kompenserende geregtigheid beklemtoon.

Die reg op kompensاسie steun nie alleen op 'n suiwer terugkykende, nog op 'n suiwer vooruitkykende redenasie, maar op 'n kombinasie van die twee. Wanneer die gelykheidsbeginsel so geïnterpreteer word, sal regstellende optrede nie as 'n weerspreking daarvan gesien kan word nie. Regstellende optrede moet dus voldoen aan die gelykheidsbeginsel van die konstitusie.

3.12.4 Groepsregte

Onder die apartheidsregering is daar teen die swart mense as 'n groep gediskrimineer. Dit is daarom ook nie vreemd dat swart mense as 'n groep aanspraak maak op regstellende optrede in 'n handves nie. Die regskommissie se voorgestelde akte gee wel aandag aan die behoeftes van bepaalde identifiseerbare

groepe soos vrouens, kinders, werkgewers en werknemers. Erkenning word ook gegee aan daardie onderskeie waardes wat belangrik is vir individue wat aan verskillende taal-, kultuur- en godsdiensgroepe behoort. Maar volgens die Regskommissie is dit nie nodig om dit as iets anders as individuele regte in 'n menseregtehandves te erken nie.

Ook in die konsephandves van die ANC word die regte van die individu gewaarborg en beskerm, maar dit waarborg ook nie-diskriminasie en gelyke regte vir alle "national groups". Die ANC ondersteun dus die gedagte van konstitusioneel beskermde groepsregte, maar op voorwaarde dat dié groepe nie op ras of etniese gronde gekwalifiseer word nie. Voorbeelde van sulke groepe is werkers, vrouens, kinders, bejaardes, gestremdes, en "victims of apartheid persecution" (Van der Merwe, 1994:10).

3.13 DIE ROL WAT DIE STAAT MOET SPEEL

Wat die toepassing van regstellende optrede programme betref, is die ideaal natuurlik dat alle Suid-Afrikaners hulle vrywillig daartoe sal verbind. In die praktyk bly dit egter net 'n ideaal en daarom het die staat, as die instansie wat die gemeenskap juridies integreer in algemene belang, 'n onontbeerlike rol te speel in die implementering en toepassing van regstellende optrede. Die algemene welsyn van die burgers, asook die handhawing van die orde in die gemeenskap is tog die staat se verantwoordelikheid. 'n Staat wat sy verantwoordelikheid in tipiese en nie-tipiese owerheidswerk ten opsigte van alle burgers nakom, sonder om die sfeersoewereiniteit van ander samelewingsverbande te skend, is 'n staat wat beantwoord aan die skeppingsordeninge vir staat wees (Strauss, 1965:202).

Die staat se rol is dus om toe te sien dat alle mense gelykwaardig behandel word en gelyke geleenthede sal kry, en verder moet die staat ook 'n prominente rol speel by die instel van anti-diskriminerende wette en regstellende optrede programme. Ook by die privaatsektor sal die staat moet druk uitoefen teenoor werkgewers, wat steeds teen mense diskrimineer in hulle ondernemings.

Die staat sal verder regstellende optrede monitor ten einde die nodige stappe te kan doen. Die vraag wat hier na vore kom is of daar 'n tydsbestek deur die staat gestel gaan word vir die aksie van regstellende optrede, en of hierdie tydperk realisties sal wees. Indien die tydperk te kort is, sal ondernemings geforseer word om moontlik aanstellings te maak om te voldoen aan die vereistes vir regstellende optrede, wat onekonomiese aanstellings kan wees. Sou die tydperk te lank ingestel word, kan dit lei tot regstellings ter elfder ure, wat eerstens nie in die gees van regstellende optrede sou wees nie, en heel moontlik onekonomies sou wees. Die ideaal sou wees dat daar 'n minimum inmenging van die staat nodig sal wees, wat natuurlik die geval behoort te wees indien die ondernemings regstellende optrede aanvaar en dit suksesvol kon implementeer.

3.14 DIE IMPLIKASIES WAT REGSTELLEND OPTREDE VIR DIE EKONOMIE INHOU

Wanneer dit oor vertroue in die toekoms gaan, is grootskeepse party-politieke ondersteuning, 'n grondwet met 'n hoë mate van aanneemlikheid en leierskap van wêreldformaat nie genoeg nie. Volgens Esterhuyse (1996:16) is die wêreld ekonomie nie 'n vlooiemark waar verkopers tou staan om ditjies en datjies aan enigiemand te verkansel nie. En buitelandse ondernemers en beleggers skuld Suid-Afrika niks. Nie eens vir die likwidasië van apartheid nie. Die soort verhouding wat vorentoe tussen die Regering en die vakbonde sal ontwikkel, en die wyse waarop die Regering landsbelang sal vertolk en behartig, sal deurslaggewend wees vir die vertroue wat daar in die toekoms van Suid-Afrika sal ontwikkel.

Geen ekonomiese of sosiale stelsel in die wêreld kon nog daarin slaag om gelykheid vir al sy burgers te bewerk nie. Die ongelykheidskoëffisiënt van nasionale verdeling in Suid-Afrika is egter van die hoogste ter wêreld. Wat die verdeling van welvaart in Suid-Afrika nog meer kompleks maak, is die feit dat die verdelingslyne tussen ryk en arm grootliks met die kleurskeidslyn saamval.

Dit is ook sinloos dat daar skitterende regstellende optrede programme op papier bestaan, maar dat daar geen geld is om dit mee uit te voer nie. Met herverdeling word bedoel dat daar 'n herverdeling in die toekenning van staatsfondse moet plaasvind, sodat die deel van die bevolking wat die meeste hulp nodig het, die meeste hulp sal kry. Daar moet ook gewaak word teen onoordeelkundige herverdelingsmaatreëls, want dit sal lei tot verdere ekonomiese benadeling, omdat die elite in omstandighede van lae ekonomiese groei gewoonlik die voordele van herverdeling vir hulself toeëien (Esterhuyse, 1996:16).

3.15 TOEPASSINGSGEBIEDE VAN REGSTELLEND OPTREDE

3.15.1 Privaatsektor

Die staat, privaatsektor en verskeie organisasies in die samelewing (byvoorbeeld vakbonde, besigheidsverenigings) moet saam verantwoordelikheid aanvaar vir die toepassing van regstellende optrede in die privaatsektor.

Die staat moet die wetlike raamwerk daarstel, wat enige diskriminasie in die werkplek verbied. Korporasies, firmas en besighede in die privaatsektor moet 'n positiewe beleid van werkverskaffing en personeelontwikkeling onderskryf, wat spesifiek op die deel van die bevolking wat deur apartheid benadeel is gerig is. 'n Ondersoek moet gedoen word na die aantal werknemers in diens, die werkareas, die vlak van opvoeding en opleiding, 'n duidelike definiëring van die benadeelde groep in elke maatskappy, hulle aanleg en vaardighede, waar die onderneming geleë is, die hulpbronne benodig en die strukturering daarvan.

Die verbruikers, vakbonde en relevante verenigings moet hulle mag gebruik om druk uit te oefen op maatskappye vir die implementering en sinvolle toepassing van regstellende optrede. In Suid-Afrika is daar al 'n geruime tyd gelede begin met die implementering van regstellende optrede in die privaatsektor. Die Nedkor-groep, Umgeni Water, Eskom, Anglo American en Toyota is maar 'n paar voorbeelde van maatskappye wat hulle vrywillig verbind het tot regstellende optrede.

3.15.2 Staatsdiens

Die demokratisering van die staatsdiens vra om dringende aandag. As die samestelling van die staatsdiens die samestelling van die bevolking as 'n geheel moet reflekteer, blyk daar twee keuses te wees: óf die staatsdiens sal dramaties vergroot moet word, óf as die staatsdiens so klein as moontlik gehou wil word, sal die blanke komponent daarvan dramaties verklein/verminder moet word (Hugo & Stack, 1992:66).

3.15.3 Onderwys

Regstellende optrede in die onderwys moet gerig wees op die herstrukturering en demokratisering van die onderwysstelsel en 'n verandering in fiskale beleidsprioriteite. Daadwerklike pogings moet aangewend word om onderwys meer toeganklik te maak vir alle dele van die bevolking.

Wat die toelatingsvereistes van universiteite betref, is matriekuitslae nie noodwendig 'n akkurate weergawe van die student se werklike potensiaal nie en daarom moet by toelatingsvereistes meer klem gelê word op potensiaal as skoolprestasies. Deur regstellende optrede moet die universiteit meer toeganklik gemaak word vir belowende studente, sonder dat die akademiese standarde daardeur in gedrang gebring word. Diverse oorbruggingsprogramme is dus onvermydelik.

3.15.4 Gesondheid

Die belangrikste oogmerk vir regstellende optrede in die gesondheidsdienste moet die herstrukturering van die gesondheidstelsel wees. Die gesondheidsdienste moet ook meer bekostigbaar en toeganklik vir alle Suid-Afrikaners gemaak word, sonder om kwaliteit in te boet. Regstellende optrede programme moet basiese gesondheidsdienste sterker na vore laat kom. So 'n gesondheidstelsel moet

gebaseer wees op primêre gesondheidsorg, aangesien dit 'n stelsel is wat veral by gemeenskapsklinieke en daghospitale bedryf word en gevolglik vrylik beskikbaar is in die gemeenskap. 'n Netwerk van gemeenskapsgesondheidsentrums wat op primêre gesondheidsorg konsentreer, moet die ruggraat vorm van 'n nuwe nasionale gesondheidstelsel.

'n Nuwe gesondheidsstruktuur moet in oorleg met die breër gemeenskap ontwerp word, sodat dit almal se belange sal dien en aanvaarbaar vir die betrokke gemeenskap sal wees. Deur regstellende optrede moet 'n stelsel geïmplementeer word wat aan die beginsels van toeganklikheid, bekostigbaarheid, doeltreffendheid, aanvaarbaarheid en regverdigheid voldoen (van der Merwe, 1994:17-18).

3.16 HOP-LESSE WAT SUID-AFRIKA BY MALEISIË KAN LEER

Met die Heropbou-en-Ontwikkelingsprogram (HOP) het die mense van Suid-Afrika hulle op 'n lang pad met baie struikelblokke begeef. In 'n toespraak deur Mohamad (1995:12) het hy na aanleiding van Suid-Afrika se Heropbou-en-ontwikkelingsplan die volgende oor Maleisië gesê:

"Maleisië het jare gelede sy eie program van heropbou en ontwikkeling van stapel gestuur. Sedertdien het is baie ondervinding opgedoen wat vir Suid-Afrika van hulp kan wees. Net soos Suid-Afrika is Maleisië 'n veelrassige, veeltalige land met 'n verskeidenheid van kulture en godsdienste, en net soos Suid-Afrika moes Maleisië met sy onafhanklikwording die uitdaging aanpak om die inkomstegaping tussen die rykes en die armes te vernou.

Maleisië moes ook vinnig vorder met die opleiding van die agtergeblewe meerderheid van die bevolking. Vir die eerste twaalf jaar na onafhanklikwording is gedink dat fluks gevorder word met regstellende optrede. In Mei 1969 is besef dat planne nie gefokus genoeg is na die sin van die gemeenskap nie en dat daar in werklikheid stadig gevorder word.

Dit was dringend noodsaaklik om 'n nuwe ekonomiese plan (NEP) te bedink. Die NEP het dit vir "Bumiputeras" (die inheemse bevolking) moontlik gemaak om teen 1990 20% van die land se rykdom te besit. Hoewel dit te kort geskiet het by die regering se mikpunt van 30% het die NEP sy doeltreffendheid as 'n instrument van regstellende optrede bewys. Omdat die doelwit van 30% nie bereik is nie, is 'n sogenaamde nasionale ontwikkelingsbeleid (NOB) in 1992 van stapel laat loop. Hierin word regverdigheid en gelykheid in ontwikkelingsprogramme benadruk.

Die reis op die pad van maatskaplike en ekonomiese herskikking was nie sonder probleme en kritiek nie. Die regering loop steeds deur onder baie kritiek oor die NEP. Die kritiek kom uit baie oorde. Die politici is al uitgekryt as rassiste wat diskrimineer. Die koalisie regering het egter nie gewankel nie. Dit was veral vir die Chinese politieke partye in die koalisie moeilik omdat die NEP gesien is as 'n plan wat teen die Chinese diskrimineer. Maar hulle het vasgestaan in die geloof dat die spanning tussen rasse verminder moet word om politieke stabiliteit te verseker.

Ons het ook aanvaar dat daar rassiespanning sal wees solank daar groot gapings in die materiële welsyn van die verskillende rasse is. Terwyl die maatskaplik-ekonomiese programme deurgevoer is, moes die regering verseker dat die ekonomiese groei nie ondermyn word nie. Sonder groei sou die NEP nie deurgevoer kon word nie. Die NEP was gegrond op die beginsel dat die koek vergroot moet word en nie net herverdeel moet word nie. Gevolglik het die regering programme vir groei gereed gekry, wat 'n privatiseringsprogram insluit. Maleisië het geen ekonomiese ideologie nie. Ons is trots daarop om te sê ons is pragmaties. In Julie 1991 het die regering 'n plan aangekondig wat ten doel het om Maleisië 'n ontwikkelde land te maak teen die jaar 2020. Ontwikkeling word gemeet aan BBP per kop en ook aan die gehalte van die lewe van ons mense.

Om ons doelwit teen 2020 te behaal moet die ekonomie teen 7% per jaar groei, dit is 'n ambisieuse, maar haalbare doelwit. Tot nou toe het ons die pragmatiese roete gekies. Die roete wat ons gekies het, sal nie vir almal werk nie, maar ons glo daar is verdienste daarin om na ander se ondervindings te kyk (Mohamad, 1995:31).

3.17 SAMEVATTING

Vir regstellende optrede om te slaag, is dit nodig dat daar gekyk word na wat regstellende optrede is, wie daardeur geraak gaan word, en hoe dit geïmplementeer behoort te word, sodat die arbeidsverhoudinge in die onderneming net positief daardeur geraak sal word.

Regstellende optrede moet as 'n proses gesien word waardeur daar gepoog word om werknemer-aspirasies konstruktief te laat saamvloei ten einde die onderneming se doelstellings te verwesenlik. Op die vraag wat regstellende optrede is, was die antwoord dat dit verskillende betekenis vir verskillende mense het. Dit kan saamgevat word as 'n strewe na die verbetering van die posisie van mense, wat gelyk het onder diskriminasie in die verlede, tot 'n posisie van gelykheid in opvoeding, behuising, werksgeleenthede en alle ander terreine waarop daar teen hulle gediskrimineer is. Teen hierdie agtergrond behoort regstellende optrede nie net as 'n menslike hulpbronsfunksie beskou te word nie. Eienaarskap vir die implementering en sukses daarvan moet deur elke besluitnemer in die onderneming aanvaar word.

Regstellende optrede moet holisties gesien word, en moet fokus op die benadering, proses en strategie om sodoende 'n verandering in die onderneming se waardesisteem teweeg te bring, vir die aanvaarding van alle rassegroepe in die onderneming. As gevolg van die ontsaglike invloed wat regstellende optrede op arbeidsverhoudinge en gevolglik ook op die onderneming het, is dit noodsaaklik dat die mees doeltreffendste wyse van implementering ondersoek moet word. Hierdie proses moet ook begrip bevorder en poog om die korporatiewe kultuur te verander ten einde verskille te evalueer. Die regstellende optrede proses moet in die oorhoofse organisatoriese ontwikkelingsdoelwitte van elke onderneming geïntegreer word. Die onderneming se strategie moet aandag aan geskenk word, want vir regstellende optrede om te slaag moet dit direk met die onderneming se strategie verbind word. Hierdie strategie moet gesien word as 'n oorlewingstrategie vir die onderneming.

Uit die opweeg van menings oor wie vir regstellende optrede in aanmerking behoort te kom, is dit duidelik dat daar aan die hand van objektiewe kriteria bepaal moet word of 'n persoon wel in aanmerking kom vir 'n spesifieke program van regstellende optrede. Die plek van regstellende optrede in 'n menseregtehandves is bespreek en tot die gevolgtrekking gekom dat die primêre doel van 'n handves van menseregte is die beskerming van die mens se fundamentele regte.

Die rol wat die Staat moet speel as deel van die tripartitiese verhouding in die onderneming, asook die implikasies wat regstellende optrede vir die ekonomie inhou is in oënskou geneem. Ons het die verskillende toepassingsgebiede van regstellende optrede bespreek, naamlik: die privaatsektor, staatsdiens, onderwys en gesondheid en gesien dat regstellende optrede nie net tot hierdie areas beperk moet word nie, maar ook na alle ander gebiede uitgebrei moet word waar apartheid onreg tot gevolg gehad het.

Uit die toespraak van dr. Mathathir Bin Mohamad in ons parlement, is dit duidelik dat Suid-Afrika heelwat kan leer uit die heropbouprogram in Maleisië. Die eiesoortigheid van ons situasie behoort egter nie uit die oog verloor te word nie.

HOOFSTUK 4

DIE INVLOED VAN REGSTELLEND OPTREDE OP ARBEIDSVERHOUDINGE, ARBEIDSVERHOUDINGEBELEID EN GROEPE IN 'N ONDERNEMING

4.1 INLEIDING

Die konsep arbeidsverhouding het vanaf die twintigerjare tot heel onlangs relatief min prominensie in Suid-Afrika geniet, hoofsaaklik vanweë 'n heel unieke dualistiese arbeids-verhoudingstelsel wat gegeld het. Die arbeidsverhoudingsterrein is ook nie duidelik omlyn en maklik onderskeibaar van ander terreine nie. Arbeidsverhouding handel dus oor 'n verhouding, met al die dimensies waaruit so 'n verhouding bestaan, en dus is die studie van arbeidsverhouding baie meer kompleks as wat dit op die oog af mag lyk (Gouws 1990:1-3).

Slabbert (1991:7) wys daarop dat Dunlop twee primêre tipe reëls geïdentifiseer het waarbinne die deelnemers aan die stelsel funksioneer, naamlik:

4.1.1 Prosedurele reëls

Prosedurele reëls is gerig op billike optrede, byvoorbeeld hoe en wanneer onderhandel sal plaasvind. In die kollektiewe ooreenkoms handel die prosedurele reëls dus oor sake soos watter metodes gevolg moet word en watter stappe geneem moet word in die oplos van dispute. Hierdie reëls reguleer die gedrag van die partye (werkgewers en vakbonde) tot kollektiewe bedinging en ooreenkomste.

4.1.2 Substantiewe reëls

Hierdie reëls verwys na loonskale, werksure of ander werksvoorwaardes soos vervat in die werkskontrak. Hierdie reëls reguleer die gedrag van werknemers en werkgewers as partye tot individuele ooreenkomste. Dit is hierdie reëls wat tydens kollektiewe onderhandelinge werk reguleer en die basis vorm van kollektiewe verhoudings.

Bendix (1996:3) stel dit soos volg: "The term "labour relations" refers to the relationships between people who work and those for whom they work; as such, labour or work relations have, therefore, existed since the first individual approached another to perform a task for him against the promise of payment. On the other hand, industrial relations as a specific area of study is comparatively new, having had its origins in the industrial revolution and in subsequent attempts to regulate the interactions between the new breed of employer and employee which evolved within modern industrialised society".

4.2 DIE AARD EN OMVANG VAN ARBEIDSVERHOUDINGE

Arbeidsverhoudinge kom nie net tot stand wanneer werknemers kollektief organiseer en eise aan die werkgewer stel nie. Die verhouding bestaan reeds wanneer een persoon 'n ander in diens neem om vir hom 'n bepaalde taak teen 'n bepaalde vergoeding uit te voer (Bendix, 1996:27). Die formele verhouding tussen die werkgewer en die werknemer neem 'n aanvang deur 'n ooreenkoms, ongeag of hierdie ooreenkoms skriftelik of mondelings is, en ongeag of daar 'n duidelike verstandhouding bestaan en of dit slegs by implikasie 'n werkgewer-werknemerverhouding is. Die informele verhouding tussen die werkgewer en die werknemer kom tot stand as gevolg van gedurige interaksie wat tussen die individue en groepe plaasvind (Gouws 1990:7).

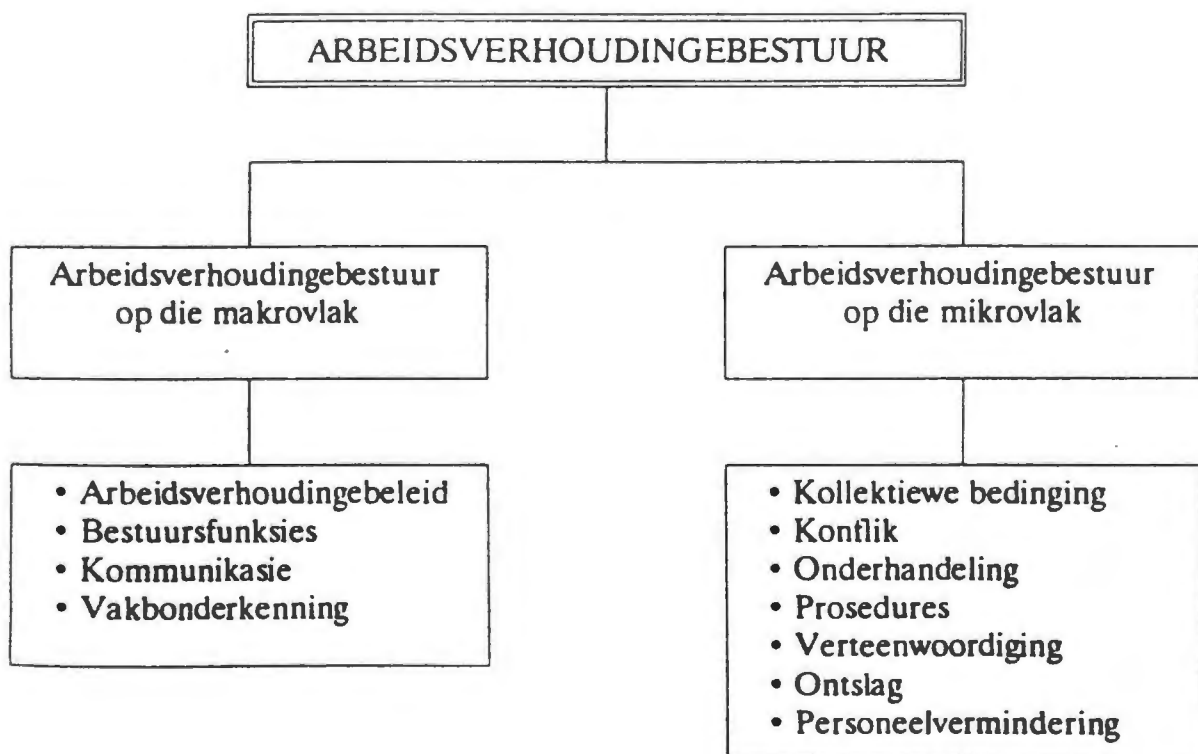
Volgens Bendix (1996:320-321), is dit belangrik dat gesonde arbeidsverhoudingepraktyke gevestig moet word, ongeag van die grootte van die

onderneming of die mag van die vakbond. Arbeidsverhoudinge begin by die werkplek en kollektiewe bedinging met vakbonde is 'n uitvloeisel daarvan, en hoewel elke werknemer in 'n individuele verhouding met sy werkgever staan, vorm werknemers ook 'n kollektiewe mag en moet hul individuele sowel as kollektiewe regte erken word. Enige aksie of gebeure in die werkplek sal 'n invloed uitoefen op die arbeidsverhoudinge, en daarom is deurlopende sorg en die instelling van prosedures nodig om ontwrigtende aksies te voorkom en om gelyke behandeling te verseker.

4.3 ARBEIDSVERHOUDINGEDIAGRAM

Finnemore en van der Merwe (1992:13) se siening van arbeidsverhouding word deur die volgende diagram gereflekteer.

Figuur 2 Arbeidsverhoudinge: 'n Tripartistiese stelsel



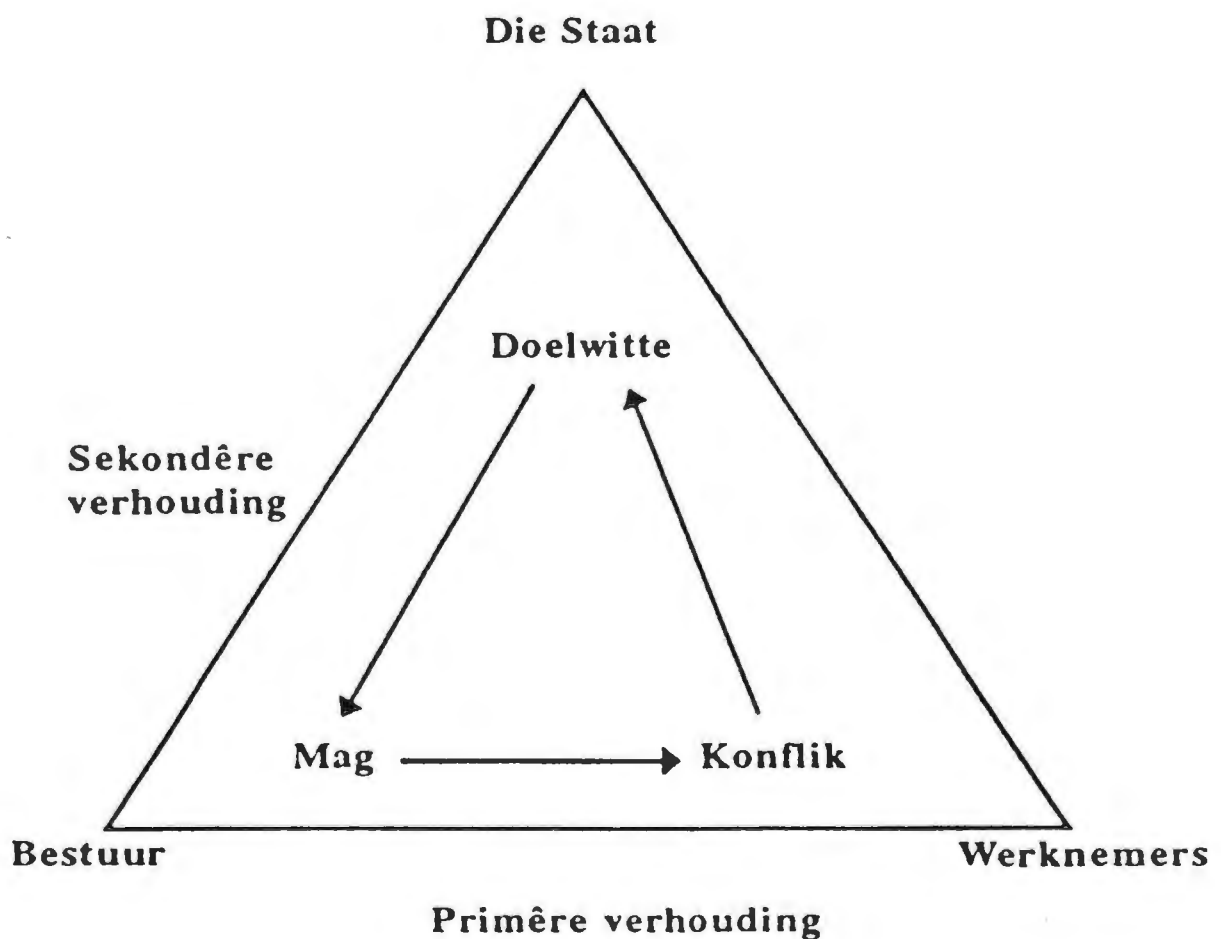
Bron: Finnemore & van der Merwe (1992:13)

Die begrip arbeidsverhouding verwys dus na die verhouding tussen werkgewer/s en werknemer/s as die primêre partye, met die staat in 'n mindere of meerdere mate in die rol van reguleerder en beskermmer van hierdie verhouding.

4.4 ARBEIDSVERHOUDINGEBESTUUR

Arbeidsverhoudingebestuur kan op mikro- of makrovlak plaasvind. Die figuur van Moolman (1993:10) omskryf die aspek van die arbeidsverhoudingebestuur op die mikro- en makrovlak die duidelikste naamlik:

Figuur 3 Arbeidsverhoudingebestuurdiagram



Bron: Moolman (1993:10)

Van Wyk (1990:74) konstateer dat arbeidsverhoudinge op die mikrovlak die formele, sowel as die informele prosesse van arbeidsverhoudinge (wat op die ondernemingsvlak sowel as die werkvloervlak geskied) insluit. Verder sluit die bestuur van arbeidsverhoudinge op die makrovlak nie net aspekte in wat te doen het met die normale dag-tot-dag bestuur van die arbeidsverhoudinge nie, maar omvat dit ook aspekte soos bestuurstrategieë en bestuurstyle binne die arbeidsverhoudingkonteks (van Wyk, 1990:246).

Volgens Bester (1992:61) besef baie bestuurders, ten spyte van hulle verpligtinge teenoor die onderneming, steeds nie wat die verantwoordelikheid van arbeidsverhoudinge impliseer nie. Hoewel die ontwikkeling van 'n doeltreffende arbeidsverhoudingbeleid 'n tydwende proses is, is dit 'n baie belangrike element van 'n moderne ondernemingstrategie en daarom mag bestuur dit nie verwaarloos nie. Ook is bogenoemde skrywer van mening dat huidige stakingstendense, boikotte en wegbly-aksies maak dat die arbeidsverhoudinge bestuur van uiterste belang is vir die effektiewe en doeltreffende funksionering van die onderneming.

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

Die onderskeid wat getref word tussen die makro- en mikrovlakverhoudinge is dat op die makrovlak na die verhouding wat op nywerheids- en ondernemingsvlak gevoer word verwys, terwyl die mikrovlak na die werkvloerverhoudinge verwys. Die arbeidsverhoudinge in 'n onderneming het gevolglik twee sye, naamlik 'n formele en informele sy. Hierdie twee staan nie onafhanklik van mekaar nie, daarom kan enige beweging op die formele sy implikasies inhou vir die informele sy, en

omgekeerd. Daarom gaan dit in arbeidsverhoudinge om die totale verhouding tussen werkgever en werknemers.

4.4.1 Die bestuursproses

Bestuurders is verantwoordelik vir die beplanning, organisering en beheer van die meeste van die onderneming se werksaamhede. Volgens Kroon (1991:6) is bestuur die proses waardeur persone in leidinggewende hoedanighede menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik gebruik, om sekere produkte of dienste te lewer, ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en doelwitte te bereik.

4.4.2 Funksies van bestuur in die onderneming

Volgens Cronje *et al.* (1994:78-79) is die vier basiese bestuurstake soos volg:

- **Beplanning**
Beplanning is 'n doelbewuste beredenering en visualisering van wat die onderneming en sy afdelings binne die onsekerhede van die toekoms in 'n bepaalde tyd moet bereik om suksesvol te wees. Dit beteken die formulering van doelwitte (langtermyn en korttermyn) op elke gebied waar daar prestasie verwag word. Die tweede fase van beplanning is die opstelling van 'n realistiese, uitvoerbare plan wat aandui watter aktiwiteite uitgevoer moet word en watter hulpbronne benut moet word om die doelstellings en doelwitte te bereik.
- **Organisering**
Organisering behels die beskikbaarstelling van menslike materiële hulpbronne deur bestuur ten einde doelwitte te bereik, 'n organisasieproses te ontwikkel en 'n organisasiestruktuur van gesag en verantwoordelikheid daar te stel.

- **Leiding**

Leiding verwys na die opdragte aan en die motivering van die onderneming se menslike hulpbronne op so 'n manier dat optrede ooreenkomstig met die doelwitte en planne gerig word. Leiding is 'n moeilike en veeleisende taak omdat mense afsonderlik en ook in groepe geaktiveer moet word. Individue is lede van die gemeenskap, elk met hul eie houdings, persoonlikheid en verwysingsraamwerk. Tydens regstellende optrede moet bestuur bewus wees van al dié verskille om effektief te kan bestuur.

- **Beheer**

Die bestuur beheer of kontroleer aktiwiteit; die behels die gebruikmaking van prosesse waarvolgens die werklike prestasie aan gestelde standarde gemeet word en afwykings gekorrigeer word. Beheer beteken dus dat die bestuur voortdurend vasstel of die onderneming na sy doelwitte op pad is.

4.5 ARBEIDSVERHOUDINGEBELEID

Die beleid, wat verkieslik 'n geskrewe dokument moet wees, help bestuurders in die hantering van werknemers en dien as riglyn vir die toepassing van die stelsels, prosedures en besluitneming. Dit verseker konsekwentheid van standarde en billike gedrag, wat veral tydens regstellende optrede noodsaaklik is terwille van goeie arbeidsverhoudinge in die onderneming. 'n Onderneming moet kort- en langtermyn doelwitte stel en strategieë formuleer om hierdie doelwitte te bereik. Die daarstelling van 'n arbeidsverhoudingbeleid moet deur die topbestuur gedoen word in samewerking met die arbeidsverhoudingbestuurder.

4.5.1 Die doel van 'n arbeidsverhoudingbeleid

In enige onderneming is 'n arbeidsverhouding van kardinale belang. Dit kan enige onsekerheid wat daar by werknemers bestaan oor die onderneming se visie en doelwitte uit die weg ruim. Vir bestuur is dit belangrik om 'n eenvormige beleid

teenoor alle werknemers te handhaaf, en deur middel van 'n arbeidsverhoudingbeleid is dit moontlik. Veral tydens regstellende optrede is dit belangrik dat alle werknemers ten alle tye dieselfde behandel moet word.

4.5.2 Die rol van 'n arbeidsverhoudingbeleid

Die rol van die arbeidsverhoudingbeleid is volgens Slabbert *et al.*(1990:122) soos volg:

- Die primêre rol is om onsekerheid in die gemoedere van bestuur te verwyder;
- Dit voorkom dat die arbeidsverhoudingefunksie in 'n onderneming slegs as 'n kostefaktor met geen toegevoegde waarde gesien en bedryf word;
- Die beleid is daar sodat daar konsekwentheid kan wees in die benadering en besluite wat deur bestuur geneem word;
- Daar bestaan 'n duidelike verband tussen beleid en delegering van gesag;
- 'n Arbeidsverhoudingbeleid bevorder kontinuïteit met betrekking tot arbeidsverhoudingebeginsels, al sou daar 'n verandering van die topbestuursplan plaasvind.
- Dit bevorder kreatiewe denke en optrede rakende die toe-passing van arbeidsverhoudingepraktik en -beginsels.

4.5.3 Die eienskappe van 'n arbeidsverhoudingbeleid

In die praktik word gevind dat 'n arbeidsverhoudingbeleid uit 'n oorhoofse arbeidsverhoudingefilosofie bestaan waaruit spesifieke beleid met betrekking tot 'n

aantal aspekte voortvloei. Volgens Swanepoel (1989:164-165) moet spesialisering, formalisering, sentralisering en konfigurasie in 'n arbeidsverhoudingebeleid erken te word.

- In kort gesien wys spesialisering na die aard en graad van outoriteit in die neem van besluite in die arbeidsverhoudinge in die onderneming.
- Standaardisering toon aan in hoe 'n mate daar eenvormigheid en gevestigde reëls vir bestuursoptrede bestaan, waar dit gaan om sake soos griewe, dissipline, geskilbeslegting asook onderhandelinge.
- By formalisering word verwys na prosedures en ooreenkomste betreffende aspekte soos erkenningsooreenkomste, algemene personeelreëls, vakbondvergaderings, dissiplinêre prosedures grieweprosedures en werkvloerverteenwoordigers.
- Konfigurasie dui op die aard en die vorm van die rolstruktuur in die onderneming, waarin die arbeidsverhoudingbeleid van toepassing gemaak moet word.

Die arbeidsverhoudingefilosofie is 'n verklaring van waardes of oortuigings met betrekking tot:

- die vryemarksisteem;
- billike arbeidspraktyke;
- kommunikasie;
- bestuursprerogatiwe;
- vryheid van assosiasie;
- aanvaarding van onderhandeling;
- bestaande arbeidsverhoudingwetgewing en
- weerhouding van arbeid;

Die formulering van 'n arbeidsverhoudingefilosofie is die proses van versoening van die doelwitte en waardes van die organisasie, die werknemers en die wyer gemeenskap wat dit bedien. Dit sentreer om die welsyn en voorspoed van die organisasie, sy mense en die wyer gemeenskap. Aangesien die arbeidsfilosofie slegs 'n aanduiding is van dit waarin die organisasie glo, vorm dit die basis vir spesifieke arbeidsverhoudingebeleide met betrekking tot die volgende:

- Afwaartse kommunikasie;
- verhouding met vakbonde;
- verhouding met werkgewerorganisasies;
- werkerrade;
- vryheid van assosiasie;
- onderhandeling;
- arbeidsverhoudingeopleiding;
- dissipline;
- griewe;
- hantering van geskille;
- personeelvermindering;
- stakingshantering en bestuur en
- monitering.

Elk van die spesifieke beleide omskryf die doel, doelwitte, beleidsverklaring en prosedures in die uitvoering van die beleid en die verantwoordelikhede van die persone betrokke. Wanneer regstellende optrede in die onderneming geïmplementeer word, moet kennis van elk van bogenoemde aspekte noukeurig aandag aan gegee word, aangesien elke aspek bydra tot 'n positiewe of negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge.

4.5.4 Bronne van inligting wat gebruik kan word in die ontwikkeling van 'n arbeidsverhoudingebeleid

Wanneer 'n arbeidsverhoudingebeleid vir die eerste keer ontwikkel word, is daar 'n aantal bronne wat benut kan word ten einde te verseker dat die beleid voldoen aan die behoeftes van die onderneming. Die volgende word volgens Slabbert (1991:123) beskou as die minimum bronne in hierdie verband:

- Historiese arbeidsverhoudingpraktyk in die organisasie;
- huidige arbeidsverhoudingepraktyk elders, beide in die algemeen en in die spesifieke industrie;
- die houdings en filosofie van die raad van direkteure en die topbestuur;
- die houdings en filosofie van middel- en eerstelynbestuur;
- ondervinding wat opgedoen is uit dag-tot-dag-arbeidsverhoudingebeleid in die onderneming.

Die onderliggende benadering is dat die arbeidsverhoudingebeleid ten minste dit wat as huidige gesonde praktyke beskou word, moet reflekteer (Slabbert, 1991: 121-123).

4.5.5 Riglyne vir 'n effektiewe arbeidsverhoudingebeleid

By enige arbeidsverhoudingebeleid behoort daar riglyne te wees ten opsigte van die ontwikkeling, implementering en instandhouding van die beleid. Die volgende riglyne kan as 'n maatstaf dien:

- Die beleid moet dien as 'n verwysingsraamwerk vir bestuur van alle arbeidsverhoudinge aangeleenthede in die onderneming;

- moet duidelik en ondubbelsinnig wees;
- behoort op skrif te wees;
- beleid se rasionaal moet duidelik wees;
- ook moet die beleid moet universeel toepasbaar wees;
- beleid moet positief bewoord wees; en
- grense van diskresie moet duidelik deur die beleid uitgespel word (Slabbert, 1993:160).

Dit is derhalwe duidelik dat 'n arbeidsverhoudingebeleid noodsaaklik is want dit wys dat daar bewuste en rasonale oorweging geskenk is aan die verhouding tussen bestuur en werkers, en dit erken ook die regte en die verpligtinge van werkers en bestuur.

4.5.6 Monitering en oudit van 'n arbeidsverhoudingebeleid

Ten einde arbeidsverhoudinge professioneel te bestuur, is dit belangrik dat arbeidsverhoudingestruktuur, -prosedures, -klimaat en indiensnemingspraktyke gereeld gemonitor word. Deur so 'n sisteem van monitering te onderhou, sal bestuur in staat gestel word om pro-aktief, eerder as reaktief op te tree. As 'n arbeidsverhoudingestelsel gereeld geëvalueer word, kan onbevredigende werknemerverhoudings en praktyke, wat teenstrydig is met dit wat vervat word in die beleid, geïdentifiseer en reggestel word. Sodoende word die negatiewe impak van swak arbeidsverhoudinge beperk en harmonieuse arbeidsverhoudinge word bevorder.

Regstellende optrede of gelyke beregtiging ten opsigte van die samestelling van 'n onderneming se werknemerskorps is daarop gemik om gelyke geleenthede vir indiensneming daar te stel. Dit poog om die samestelling van 'n onderneming se werkerskorps in lyn te bring met die sosiale vereistes van die gemeenskap, en daarom is dit noodsaaklik dat die beleid voortdurend gemonitor en waar nodig is, aangepas moet word.

Volgens navorsers is dit belangrik dat uit 'n arbeidsverhoudinge oogpunt, 'n bestuursfilosofie en/of beleid rakende sosiale verantwoordelikheid met omsigtigheid geformuleer word om 'n ewewig te verkry tussen werknemersbehoefte en dié van die gemeenskap en/of die breër gemeenskap (Mulder, 1994: 178).

Daar moet ook besef word dat die kultuur van 'n bepaalde land nie absoluut homogeen is nie, maar dat daar op grond van onder meer nasionaliteit, geloof, bevolkingsgroep of geografiese gebied vele subkulture bestaan, wat elk 'n eiesoortige verandering vir die omgewing en verdere implikasies vir die bestuur meebring (Cronje *et al.* 1994: 63).

Suid-Afrika het 'n verskeidenheid van bevolkingsgroepe, elkeen met 'n eie kultuur en sienswyses, dus sal die mense in beheer van die arbeidsverhoudingbeleid drastiese aanpassings moet maak. Ook is daar deur middel van wetgewing soveel bemagtiging aan vakbonde verleen, dat dit vaardigheid, aanpassing en pro-aktiewe optrede van die werkgewer gaan vereis om hierdie verandering die hoof te bied. Hierdie verandering wat in die arbeidsverhoudingbeleid ingebou moet word, is noodsaaklik vir die voortbestaan van 'n onderneming.

4.6 GROEPE

Omdat groepe so 'n belangrike skakel in enige onderneming is, is dit belangrik dat daar gekyk word na wat die invloed van regstellende optrede op groepe en op arbeidsverhoudinge as sodanig sal hê. Dit is groepe wat spesifieke doelwitte vervul en spesifieke take verrig. Binne die onderneming sal hierdie doelwitte en take verband hou met die doelwitte van die onderneming. Tydens regstellende optrede is dit dus belangrik dat die kohesie, wat in die groep bestaan positief moet wees. As die lede van die groep weerstand bied teen die verandering kan hulle byvoorbeeld besluit lae produktiwiteit in die onderneming is nou hulle doelwit, wat hulle dan sal bereik. Dit is baie belangrik vir die onderneming se doelwitbereiking om te sorg dat regstellende optrede so geïmplementeer word dat die groep dit as positief sal sien en aanvaar.

Die uitvoering van regstellende optrede kan die vorm aanneem van bevooroordeelde aanstellings, versnelde bestuursont-wikkelingskursusse vir anderskleuriges, asook verskeie ander metodes om die opwaartse beweging van anderskleuriges in die maatskappy te laat plaasvind. Hierdie veranderings moet aanvaar en geïmplementeer word en persone wat nuut aangestel word of na hoër poste in die onderneming oorgeplaas word, moet deur die huidige werknemers en die bestaande groepe in die onderneming aanvaar word, anders kan daar disekwilibrium in die groepsituasie, waar sekere norms, status en leierskapposisies reeds bestaan, ontstaan. Die effek van samevoeging van norme, kulture, suspisie en wantroue, word weerspieël in die effek van regstellende optrede se invloed op die kleingroep in die onderneming (Fordyce, *et al.* 1978:196).

4.6.1 Die kenmerke van 'n kleingroep

- 'n Sosiale groep is slegs 'n kleingroep indien die interaksie tussen lede van aangesig-tot-aangesig plaasvind. Lede hoef nie voortdurend in mekaar se geselskap te wees nie, maar behoort tyd op 'n gereelde basis in mekaar se geselskap deur te bring.
- Die groep behoort klein genoeg te wees dat die lede daarvan op 'n interpersoonlike vlak met mekaar kan kommunikeer.
- Die grootte van die kleingroep word in die literatuur aanvaar as 'n groep waarvan die ledetal tussen twee en twintig is. Daar bestaan egter uiteenlopende sienings oor wat die grootte van die kleingroep behoort te wees (Steyn & Uys, 1988:103).
- 'n Basiese kenmerk en sleutelkwaliteit van die kleingroep is dat dit klein genoeg moet wees sodat elke lid met elke ander lid in direkte aangesig-tot-aangesig interaksie kan verkeer. Ridgeway (1983:3) beskou 'n groep as klein wanneer dit tussen twee en twintig (2-20) lede het, maar wys daarop

dat selfs groter groepe as "klein" beskou sou kon word indien aangesig-tot-aangesig interaksie wel tussen die ander lede van die groep moontlik is.

- 'n Belangrike kenmerk van 'n groep is dat die lede iets in gemeen het, en dat hulle glo dat dit wat hulle in gemeen het 'n verskil maak.

Volgens Steyn & Uys (1990:18) kan daar nie sonder meer 'n definisie daar gestel word, wat die begrip "groep" omsluit nie, aangesien 'n groep dinamies is, en voortdurend 'n evaluerende en konsensusvormende fase ondergaan. Soos die groep ontwikkel word, (word daar afgesien van die basiese kenmerke), nuwe kenmerke bygevoeg. Daar kan wel gesien word dat 'n groep, 'n aantal persone is, wat in mekaar se teenwoordigheid bepaalde doelwit/te nastreef. Die kleingroep in 'n onderneming kan twee vorme aanneem, naamlik 'n formele taakgroep of 'n meer informele groep.

4.6.2 Formele of taakgroep

Die formele of taakgroep in 'n onderneming word hoofsaaklik gevorm om die individu te help om 'n taak uit te voer, wat te kompleks is om alleen te doen. Ander persone se kennis, persepsies en vermoëns is dikwels nodig om 'n doelwit te bereik of 'n probleem op te los.

Alhoewel taakgroepe 'n meer werkgeoriënteerde en onpersoonlike aard het, bring mense net so 'n groot deel van hul lewens in taakgroepe deur as wat hulle in primêre groepe deurbring. Taakgroepe speel dus 'n belangrike rol in die bereiking van ideale, wat mense vir hulself stel. Taakgroepe kan, net soos primêre groepe, 'n belangrike invloed uitoefen op mense se houdings, oortuigings en gedrag, hoewel taakgroepe miskien nie dieselfde invloed as primêre groepe uitoefen ten opsigte van basiese oortuigings en waardes nie (Steyn & Uys, 1988:122).

Volgens die navorser kan 'n taakgroep tydens regstellende optrede aangestel word om aspekte soos gelyke geleenthede en kwota wetgewing te ondersoek.

4.6.3 Informele groepe

Uit die aard van die mens se behoeftes, vorm mense groepe, wat nie noodwendig verband hou met formele en gegewe doelwitte nie. Intrinsieke behoeftes, soos die behoefte om te behoort, het informele groepe tot gevolg.

Informele groepe hou bepaalde voordele vir 'n onderneming in:

- Dit verenig die gemeenskaplike, sosiale en kulturele waardes van die lede. Lede van dieselfde informele groep is geneig om dieselfde 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. Die bevredig ook menslike behoeftes na vriendskap en ondersteuning. Individualiteit word deur hierdie groepe erken en dit help sodoende die individu om sy identiteit te bevestig, 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.
- Die groep dien as bron tot probleemoplossing en ondersteuning vir lede.

As bogenoemde in aanmerking geneem word tydens regstellende optrede in die onderneming, kan 'n positiewe arbeidsverhoudinge ontstaan wat tot voordeel van die onderneming sal wees.

4.7 VERANDERLIKES IN GROEPSGEDRAG EN DIE INVLOED VAN REGSTELLEND OPTREDE DAAROP

4.7.1 Groepseffektiwiteit

Steyn & Uys (1990:104) se siening is dat groeps-effektiwiteit in die onderneming die resultaat is van idees, kennis en vaardighede van sommige of al die lede wat met mekaar in interaksie is. Elke lid van die groep is 'n afsonderlike individu wat oplossings vergelyk om uiteindelik gouer of met minder foute oplossings te vind as wanneer individue alleen werk. Die navorser se mening in hierdie geval is dat om 'n effektiewe groep daar te stel, moet die doelwitte wat gestel word realisties en bereikbaar wees.

Omdat regstellende optrede 'n kunsmatige situasie is waardeur verandering afgedwing word, en nie deur normale evolusie daargestel word nie, sal groepseffektiwiteit beslis 'n afwaartse neiging toon direk na die inkorporering van nuwe lede, en daarom moet daar ruimte geskep word vir aanpassing en verandering binne die groep.

4.7.2 Groepsnorme

- Die ordening van gedrag - die toewysing en integrasie van die verskillende take ten behoeve van die bereiking van die groepsdoel - ontwikkel uit die proses van kommunikasie, maar word verder bekragtig deur 'n stel norme wat elke groep ontwikkel (Steyn & Uys, 1990:134).
- Norme is verwagte gedrag van groepslede en die lede van die groep is bewus van wat die groep se norms is en pas hulle gedrag daarvolgens aan. Groepskohesie word bevorder deur groepsnorme en dit help met die bereiking van die groep se doelstellings.

- 'n Norm kan gevolglik omskryf word as 'n gedragsreël, wat bepaalde gedrag in 'n groep toelaat of verbied. Die mate van konformering van die groepslede aan hierdie norme, sal die invloed op die onderneming bepaal (Steyn en Uys, (1988:135)
- Wanneer regstellende optrede geïmplementeer word, sal bestaande norme gewysig moet word, nie net in groepsverband nie maar ook in die onderneming in die algemeen. Strukture, sisteme, beleide en prosedures sal hersien moet word om die nuwe vereistes te kan akkommodeer. Daar moet nou gekyk word na nuwe prosesse om die verskillende kulture te integreer in 'n gelyke, werkbare eenheid.

Groepsnorme word deur die navorser as baie belangrik beskou, aangesien daar tydens regstellende optrede 'n diversiteitsgroep ontstaan. As 'n nuwe groepslid nie met die bestaande groepsnorme konformeer nie, kan so 'n lid dalk deur die ander lede in die groep verbaal of fisies gedwing word daartoe.

4.8 DIE KOMMUNIKASIEPROSES

Kommunikasie volgens Nel & van Rooyen (1993:55) is 'n tweerigting proses. Dit vind plaas wanneer 'n persoon 'n boodskap, verwoord (sender) en 'n ander persoon dit ontvang, vertolk en daarop reageer. (ontvanger) Kommunikasie is slegs suksesvol wanneer die boodskap, wat die sender wil afstuur, dieselfde is as die boodskap wat die ontvanger verstaan.

Nel en van Rooyen (1991:21) sien die kommunikasieproses as een van die mees belangrike faktore wat gedrag beïnvloed, omdat dit so 'n groot deel vorm van die interpersoonlike verhoudings binne die onderneming en daarom ook binne groepe. Die kommunikasieproses vind volgens Bendix (1996:325) tussen die sender en die ontvanger plaas. Die boodskap word vanaf die sender oorgedra, wat dit enkodeer in die vorm wat hy/sy wil, na die ontvanger, wat dit dan dekodeer en dan daarop reageer. As die sender die boodskap nie in dieselfde vorm enkodeer as wat die

ontvanger dit sal dekodeer nie, kan daar probleme ontstaan. Dit is dus belangrik dat die sender seker moet maak dat die ontvanger die boodskap reg verstaan, en dit kan gedoen word deur terugvoering te gee. Tydens regstellende optrede in die onderneming kan die kulture in 'n groep so verskillend wees dat daar verskillende wyses kan wees hoe verskillende werknemers die boodskappe sal enkodeer of dekodeer en dit kan konflik en probleme veroorsaak.

4.9 KOMMUNIKASIE

Kommunikasie is daardie aktiwiteit of proses waar een of meer persone probeer om 'n idee, 'n gevoel, toedrag van sake of inligting aan 'n ander persoon oor te dra en hierdie tweede persoon of persone daarin slaag om die bedoelde betekenis korrek te interpreteer en te verstaan. Davis & Newstrom (1989:70) se definisie van kommunikasie is "die oordra van inligting en verstandhouding van een persoon na 'n ander". Die navorser se siening van kommunikasie is dat dit die verbale of nie-verbale oordra van idees, inligting, persepsies of 'n gevoel tussen persone is.

Kommunikasie is dinamies en 'n voortdurende proses, is proaktief en betrek die totale persoon. Dit verbind twee of meer persone in een of ander vorm van betekenisvolle interaksie binne 'n konteks wat plek, tyd en ruimte insluit. Ons kultuur is 'n holistiese een en ons weet dat gebrek aan kommunikasie en inligting 'n vakuum skep, wat misverstande sal veroorsaak. Om voor te bly in die motivering van mense moet die kommunikasie tussen werkgewers en werknemers oop, eerlik en vinnig wees (Koopman, 1991:147).

Volgens Wingrove (1993:95) moet kommunikasie benadruk word, aangesien programme sal misluk as besluite vir mense geneem word en daar van hulle gepraat word in plaas daarvan om mét hulle te praat. Doeltreffende kommunikasie kan lei tot hoër produktiwiteit en beter samewerking binne die onderneming. Tydens regstellende optrede in die onderneming moet die kommunikasiekanale ten alle tye oop wees, want anders kan konflik en misverstande ontstaan. Werknemers is onseker oor hulle toekoms in die onderneming en as hulle dan op die regte

manier ingelig word ten opsigte van hoe regstellende optrede hulle gaan raak of nie raak nie verminder dit die onsekerheid.

Moolman (1993:63) is verder van mening dat swak kommunikasie of die totale afwesigheid van effektiewe kommunikasie tussen werkgewer en werknemer, die primêre oorsaak van konflik en swak prestasie is. Wat arbeidsverhoudinge betref, is die oordrag van inligting van belang asook die effektiwiteit van die kommunikasie en die daarstelling van begrip tussen partye. As die kommunikasie onvriendelik en vyandig is, en op die verkeerde aannames gebaseer is, kan daar konflik in die verhouding ontstaan, wat nadelig is vir die arbeidsverhouding. Derhalwe moet die werkgewer toesien dat die werknemers deur middel van 'n handleiding, wat personeelbeleid en prosedures duidelik uiteensit, op hoogte van die onderneming se beleid gebring word.

Tydens regstellende optrede is die rol wat kommunikasie in groepe asook tussen groepe speel van kardinale belang vir goeie arbeidsverhoudinge en ook vir die onderneming. Wanneer die lede van 'n groep die boodskap, toedrag van sake of inligting verkeerd ontvang, kan daar konflik ontstaan as gevolg van misverstande tydens kommunikasie.

Volgens Moolman (1993:71) geskied kommunikasie tussen mense, elk met sy eie ervaringsveld en raamwerk. Hy maak verder die afleiding dat kommunikasie 'n bepaalde formele manifestasie in 'n onderneming het, en meer spesifiek 'n bepaalde vorm en toepassing in die werkgewer-werknemerverhouding.

Wanneer ons van kommunikasie in die onderneming praat, verwys ons spesifiek na die verbale aksies en reaksies, wat binne en tussen groepe plaasvind. Effektiewe kommunikasie lê die grondslag van die doeltreffendheid van 'n onderneming, en het 'n sterk invloed op die produktiwiteit en moreel van werknemers (Kempen, 1984:39) Kommunikasie as 'n proses van vergemeenskapliking kan dus groepsvorming laat plaasvind, terwyl geen groep sonder kommunikasie kan voortbestaan nie en ook nie suksesvol kan funksioneer indien kommunikasie nie effektief is nie.

Wat arbeidsverhoudinge betref, is die oordrag van inligting belangrik, asook hoe effektief hierdie kommunikasie op alle vlakke van 'n onderneming is. Volgens van Wyk (1990:115) bestaan die persepsie dat enige probleem wat nie opgelos kan word in 'n onderneming nie, toegeskryf kan word aan "misverstande" of "gebrekkige kommunikasie" tussen bestuur en werknemers. Kommunikasie is dus inderdaad een van die noodsaaklikste vereistes vir groeppvorming. Verskeie aspekte beïnvloed groepkommunikasie en die bereiking van konsensus in groepe. Die volgende elemente word deur Bornman (1987:5-15) bespreek:

4.9.1 Groepsgrootte

Hoe groter die groep, hoe minder kommunikasie sal daar tussen individuele groepslede wees. Die praattyd van elke lid verminder en minder aandag word gegee aan die taak om die aantal verhoudings te handhaaf. Produktiwiteit neem af en die lede kan mekaar minder beïnvloed om konsensus te bereik. Spanning is groter omdat daar meer menings en inligting is om te verwerk.

4.9.2 Die kommunikasiestruktuur

Met kommunikasiestruktuur word bedoel die bepaalde patroon van verbintenisse, wat daar tussen die lede van 'n groep bestaan en waarlangs inligting of idees oorgedra word. Die fisiese plasing van lede hierin speel 'n belangrike rol tydens regstellende optrede.

4.9.3 Groepkohesie of -samehorigheid

Volgens Stoner (1982:160) is groepkohesie die omvang van 'n groep se invloed op sy lede. Groepe met 'n hoë same-horigheidsgevoel het 'n groter invloed op sy lede, daar is minder spanning en vyandigheid en die groep is potensieël meer produktief. Ridgeway (1983:102) sê die invloed van kohesie word deur die volgende faktore bepaal:

- Die hoeveelheid en kwaliteit van kommunikasie - in 'n lae kohesie groep is daar minder kommunikasie.
- Lidlojaliteit en bevrediging - effektiewe kommunikasie het tot gevolg, dat lede van die groep deelname aan die groep geniet. 'n Groep wat gereeld bymekaarkom en kommunikeer, openbaar groter lojaliteit, en die lede is selfversekerd en die groep is meer standvastig.
- Doelwitbereiking - hoë kohesie groepe bereik makliker doelwitte, want die doelwit word die norm.
- Die uitbreiding van die groep se kultuur - 'n groep met 'n hoë kohesie, ontwikkel normaalweg 'n ingewikkelde groepkultuur. Die gevoel van solidariteit gee aanleiding tot gedragsroetines, wat lede uitvoer om aan hulle samehorigheidsgevoel uiting te gee. Omdat daar as gevolg van regstellende optrede in die onderneming 'n heterogene groep ontstaan, is dit belangrik dat daar steeds gepoog moet word om solidariteit te verkry en te behou.

Verder moet daar in gedagte gehou word dat 'n onderneming gedefinieer word as 'n groep mense wat saam spesifieke doelwitte nastreef. Gevolglik kan effektiewe kommunikasie nie oorbeklemtoon word nie. Bendix (1996:325) is van mening dat konflik en probleme in 'n onderneming, en in hierdie geval in groepe, veroorsaak word deur oneffektiewe kommunikasie. Effektiewe kommunikasie kan dus gesien word as nodig vir die oplos van probleme in die arbeidsverhouding.

Salamon (1987:245) is van mening dat daar drie tipes kommunikasienetwerke binne 'n onderneming behoort te funksioneer, naamlik:

- Daar moet regdeur die bestuurshiërargie 'n inligtingsstelsel wees ten einde 'n gekoördineerde benadering tot arbeidsverhoudingbestuur te verseker.

- 'n Kommunikasiesisteem moet gestel word tussen die bestuur op alle vlakke en werknemers en hul verteenwoordigers. Hierdie sisteem moet sodanig funksioneer, dat inligting aan alle werknemers binne ure (en nie binne dae nie) gekommunikeer kan word.
- Verder is daar 'n kommunikasiesisteem tussen werknemers, en dit is die formele kommunikasie tussen werknemers, werknemerverteenwoordigers en voltydse amptenare.

Ook Nel & van Rooyen (1991:21) beskou konflik in die onderneming as die gevolg van 'n gebrek aan kommunikasie. Hulle identifiseer die grootte of kompleksiteit van die onderneming, asook die verontagsaming van die belangrikheid vir effektiewe kommunikasie as aanleidende faktore tot konflik. Deur oriëntasie, waar nuwe werknemers in 'n groep bekendgestel word aan die onderneming se finansiële aard, die soort produk en die verkope daarvan, produksiemetodes, ondernemingstruktuur en bestuur se beleid en prosedures, word effektiewe kommunikasiekanale geskep. Tydens regstellende optrede is bogenoemde belangrik en ook dat daar 'n handleiding van die personeelbeleid en -prosedures, sowel as ander geskrewe riglyne met betrekking tot die aspekte van die werk wat verrig word, sal wees.

Verder vloei kommunikasie ook binne dieselfde departement tussen individue en groepe op dieselfde vlak in die hiërargie. Hierdie kommunikasie staan bekend as horisontale kommunikasie. Smith (1991:418) is van mening dat die volgende metodes aangewend kan word om horisontale kommunikasie te bevorder:

- Daar kan interdepartementele vergaderings gehou word waartydens die funksionering van elke departement bespreek word en nuwe samewerkingsmetodes in werking gestel word.
- Pogings om interpersoonlike verhoudings tussen groepe te bevorder, kan aangewend word.

- Ook kan daar samewerkingsbonusse geskep word.

As alles in ag geneem word, is die navorser van mening dat dit baie belangrik is om te let op die aard van inligting en die metodes van kommunikasie binne 'n onderneming. Want as daar in 'n sekere groep in die onderneming werknemers is met verskillende kulture kan die manier waarop gekommunikeer word, 'n invloed hê op die arbeidsverhoudinge.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat kommunikasie 'n ingewikkelde proses is. Tydens regstellende optrede kan die sender en ontvanger aansienlik verskil en 'n mens kan verwag dat dit frustrasie en probleme kan veroorsaak met verreikende gevolge vir arbeidsverhoudinge en ook die onderneming.

4.10 NOODSAAKLIKE KOMPONENTE VIR KOMMUNIKASIE TUSSEN WERKGEWERS EN WERKNEMERS

Omdat die arbeidsverhoudingbeleid as 'n medium dien waardeur die verhouding tussen die werkgever en die werknemer gespesifiseer word en voorsien daarom 'n kommunikasiestruktuur tussen hulle. Grieweprosedure is 'n vorm van opwaartse kommunikasie terwyl dissiplinere prosedure 'n vorm van afwaartse kommunikasie is. Gerber *et al.*(1995:406-407) wys op die volgende voordele van afwaartse kommunikasie:

- Verbintenis tot werksverbetering;
- verdraaiing deur die riemtelegram word verminder;
- terugvoer word verkry;
- toesighouerstatus word verhoog;
- werknemers word by die onderneming betrek; en
- die dissiplinere stelsel is doeltreffer.

4.11 FAKTORE WAT EFFEKTIEWE KOMMUNIKASIE BEMOEILIK

Bendix (1996:327) is van mening dat daar hindernisse is wat die effektiwiteit van kommunikasie kan belemmer, naamlik:

- **Vervorming**
Dit is wanneer die werklike betekenis van 'n idee of konsep nie reg oorgedra word nie, soos wanneer daar byvoorbeeld nie dieselfde persepsies by verskillende lede van 'n groep oor 'n sekere aspek is nie.
- **Verhouding**
Die verhouding tussen die sender en die ontvanger kan ook kommunikasie beïnvloed, soos wanneer daar in 'n groep konflik tussen die werknemers is kan hulle 'n negatiewe houding teenoor mekaar hê en so effektiewe kommunikasie kniehalter.
- **Status**
As daar verskillende statusse in 'n groep is affekteer dit kommunikasie. Veral tydens regstellende optrede voel sekere werknemers dalk hulle is langer as van die nuwes in die onderneming en hulle wil as meerderes gesien word, en dit kan dan gebeur dat die ander werknemers anders met hulle, of hulle anders met die nuwe werknemers sal kommunikeer as met 'n gelyke.
- **Semantiek**
Woorde kan soms verskillende betekenis hê afhangende van die verband waarin dit gebruik word. Die betekenis van woorde en daad verskil en verskillende tale en kultuurgroepe, en dan kan kommunikasie 'n ernstige probleem word.
- **Leesbaarheid**
Die taalvaardigheid en algemene vermoë van die ontvanger moet by kommunikasie aangepas word vir kommunikasie om effektief te wees.

Volgens die navorser is dit dus belangrik dat die sender kommunikasie kan verbeter deur bewus te wees van die ontvanger se vermoëns, waardes, voorkeure en persepsies, en dat terugvoering baie belangrik is want so sal die sender weet of die boodskap deur die ontvanger verstaan is of nie. Wanneer daar nie effektiewe kommunikasie is nie, kan daar konflik ontstaan wat 'n invloed sal hê op die arbeidsverhoudinge in die onderneming, en daarom sal konflik nou bespreek word omdat dit dikwels 'n uitvloeisel is as gevolg van swak kommunikasie.

4.12 KONFLIK

Visagie (1994:12) stel dit dat konflik omskryf kan word as 'n meer ekstreme vorm van kompetisie, wanneer twee of meer persone of partye antagonisties streef na 'n bepaalde doelwit, wat nie gedeel kan word nie. Daar is verskillende bronne van konflik, en hierdie bronne is nie die oorsaak van konflik nie, maar eerder toestande wat gewoonlik teenwoordig is wanneer organisatoriese konflik intree. Botsende belange kan gesien word as 'n voorbeeld van 'n bron van konflik ook kan die doelwitte van die bestuur en die werknemers verskil, en dit kan konflik veroorsaak.

Daar is ook verskillende tipes konflik, en Nel & van Rooyen (1993:114) onderskei tussen intrapersoonlike, interpersoonlike, intragroep en intergroep konflik. Intrapersoonlike konflik is konflik wat in 'n persoon self gesetel is, byvoorbeeld soos beleef deur die vrou wat by haar kinders tuis wil wees, maar moet werk om geld te verdien. Interpersoonlike konflik is konflik tussen twee of meer individue, terwyl intragroep konflik weer konflik is tussen werknemers van dieselfde groep en intergroep konflik ontstaan tussen verskillende groepe. Intragroep konflik kan byvoorbeeld ontstaan as daar tydens regstellende optrede nie die nodige voorsorg getref is sodat nuwe werknemers met die minste "pyne" in die groep opgeneem word nie. Dit kan ook gebeur dat die bestaande werknemers vrese het vir regstellende optrede en dan antagonisties staan teenoor die nuwe werknemers, en so kan konflik ontstaan.

Nel en van Rooyen (1991:173-174) onderskei tussen die volgende tipes konflik naamlik:

- Werklike konflik:

Hierdie konflik kom gewoonlik voor wanneer daar 'n hoë graad van interafhanklikheid tussen persone in 'n groep bestaan, of wanneer daar om beperkte hulpbronne meegeding word.

- Waargenome konflik

Hier word na konflikpotensiaal verwys wat die observeerder "waarneem", hy "voel" dit dus aan. Hoe intenser hierdie soort konflik word as gevolg van eksterne faktore, hoe groter is die kans dat dit kan omsit in werklike of substantiewe konflik. In hierdie opsig kan ons dink aan baie van die blanke werknemers in 'n onderneming, wat nog die persepsie het dat 'n swart werknemer nie die werk kan doen nie. Só 'n werknemer kan hierdie gevoel oordra aan kollegas en die ander werknemer kan dan "voel" hy word geringgeskat en dit kan oorsit in konflik.

- Houdingskonflik

Hierdie tipe konflik ontstaan wanneer daar nie ooreenstemmende verwagtings en opvattinge is ten opsigte van werkverrigting van die werknemer nie. Die werknemer weet nie wat van hom verwag word nie, en doen dan soos hy goeë dink. Houdingskonflik ontstaan meestal as gevolg van swak kommunikasie.

- Strukturele konflik

Strukturele konflik is wanneer werknemers of groepe verskille binne dieselfde hiërargie het, die een party ag sy werk belangriker as die ander party.

Volgens Bredenkamp *et al.* (1991:53-54) is die volgende bronne van konflik:

- **Botsende belange**
Kompetisie ontstaan in 'n wêreld waar hulpbronne skaars is, en dan word botsende belange in 'n onderneming 'n alledaagse aangeleentheid. Geld kan byvoorbeeld gesien word as 'n bron van konflik, want as die werknemers aandrang op loonverhogings en die onderneming moet eers sy ander verpligtinge nakom kan dit in so 'n mate konflik veroorsaak dat die werknemers hulle tot die vakbonde kan wend. Wanneer groepe of individue van mekaar afhanklik is om doelwitte in die onderneming te bereik, kan dit konflik veroorsaak. In groepe is die lede soms van mekaar afhanklik om 'n taak te verrig, en hierdie aanhanklikheid kan lei tot spanning, wat weer aanleiding gee tot konflik.
- **Kommunikasieversperrings**
Daar kan kommunikasieversperrings ontstaan as gevolg van taalkwessies, status, mag, verskillende persepsies van sake en dit veroorsaak oneffektiewe kommunikasie, wat dan lei tot konflik.
- **Gedragregulering**
Gedragstandaarde, byvoorbeeld soos om betyds vir werk op te daag, en veral tydens regstellende optrede waar daar verskillende kulture in groepe teenwoordig is wat nie dieselfde persepsies van tyd het nie, kan dit konflik veroorsaak. Daar word druk op die werknemers geplaas en dit veroorsaak 'n negatiewe arbeidsverhoudingsklimaat in die onderneming.

4.12.1 Konflikbestuursproses

Verskille in groepdoelwitte, waardes, belange en ideologieë veroorsaak dat daar nie 'n gemeenskaplikheid tussen die werkgewer en die werknemer kan bestaan nie. Ook verander die mens se verwagtinge gedurig, en met elke doelwit wat bereik word, verskuif die doelpale en word na ander hoogtes gestreef. Verder is die

onderneming met sy werknemers ook nog aan sosiologiese, politiese, ekonomiese en tegnologiese verandering onderhewig, wat ook 'n invloed op die verhouding het.

Die konflikbestuursproses is 'n omvattende proses, wat nie net in een of enkele persone setel nie. Dit impliseer ook kommunikasie en orde is niks nuuts nie en is op die praktyk afgestem. Die konflikbestuursproses verg visie ten opsigte van nuwe dimensies, uitdagings en eise (Slabbert, 1993:150-151).

As al die bogenoemde aspekte in aanmerking geneem word, is die navorser van mening dat lede van 'n groep die groep moet ervaar as 'n meganisme om probleme op te los en take te vervul, nie net vir die onderneming se doelwitte en probleme nie, maar ook vir persoonlike doelwitte en probleme. Dit is ook belangrik dat werknemers in die groep bereid moet wees om strukturele veranderinge, binne die groep, te maak om effektief te kan funksioneer. Sommige lede sal dalk nuwe rolle moet vervul. Daarom is dit noodsaaklik dat groepe se samestelling tydens regstellende optrede met groot omsigtigheid gedoen moet word, sodat nuwe lede in die groep, en 'n groep in sy totaliteit, effektief binne die onderneming geïnkorporeer word en produktiwiteit en effektiwiteit nie in die gedrang kom nie.

4.13 SAMEVATTING

Suid-Afrika beleef tans een van die moeilikste tydperke nog as dit by arbeidsverhoudinge kom. Daar is 'n klemverskuiwing vanaf bestuur na werker. Nieteenstaande die skuif vanaf absolute vryemarkbeginsels na ondersteuning vir 'n gemengde ekonomiese en sosiale markstelsel, lyk dit tog of die staat 'n groterwordende intervensie rol in die arbeidsverhoudinge sal moet speel.

Omdat arbeidsverhoudinge die resultaat gaan wees van die tipiese ekonomiese, sosiale en politieke sisteem wat oor die volgende aantal jare uitkristalliseer, is dit onmoontlik om na aanleiding van die talle veranderlikes 'n voorspelling te waag oor hoe die arbeidsverhoudinge op 'n gegewe tydstip gaan lyk. Maar dat daar sterk leierskap en kreatiewe bestuursvermoë aan die dag gelê sal moet word om

houdings, persepsies, vooroordele en praktyke, wat oor dekades in die harte van mense geplant is, te oorbrug sodat die arbeidsverhoudingsituasie genormaliseer en positief in Suid-Afrika kan word, word nie betwyfel nie.

Dat regstellende optrede 'n direkte invloed uitoefen op arbeidsverhoudinge en ook die arbeidsverhoudingebeleid, kan gesien word aan die wyse waarop vakbonde hulleself nou in 'n onderneming vestig. Verder sal dit 'n groot vergissing wees om regstellende optrede soos dit in Amerika is, op Suid-Afrika van toepassing te maak. Die probleme, wat in Zimbabwe ontstaan het, as gevolg van standarde wat verlaag word kan ook hier in Suid-Afrika ontstaan. Daar word deesdae ook meer gepraat van deursigtigheid, waarby bedoel word dat die werkers ten volle op hoogte gebring moet word ten opsigte van die wins van die onderneming, beleid van die onderneming en hoe hulle daardeur geraak gaan word.

Die filosofie van bestuur kan nie meer op die werkers van toepassing gemaak word nie, en word deur 'n proses van onderhandeling besleg. In meeste van die gevalle word by onderhandeling die wense van die werkers aan bestuur oorgedra en sodoende word bestuur soms genoodsaak om hulle filosofie aan te pas. Hierdie proses veroorsaak dat die wense van die werkers 'n invloed uitoefen op die arbeidsverhoudingebeleid en wat dan weer ook deurwerk in die gemeenskap. Daar moet dus beleidsopsies wees wat vertrouwe inboesem, gesagsuitoefening wat respek opdwing en ontwikkeling wat 'n sigbare verskil aan mense se posisies maak (Esterhuysen, 1996:16). 'n Arbeidsverhoudingebeleid kan volgens Slabbert (1994:16) net slaag as die arbeidsverhoudingebestuurstelsel in 'n onderneming behoorlik gestruktureer, beplan, geïmplementeer en in stand gehou word.

Daar is gesien dat individue sekere behoeftes het, wat bevredig moet word. Dit gee aanleiding tot interaksie met ander en hierdie interaksie gee aanleiding tot groeppvorming. Die dinamiek wat binne groepe plaasvind, bepaal die invloed op die onderneming, daarom is die sleutel tot sukses vir goeie arbeidsverhoudinge in die onderneming dat lede oorkoepelende doelwitte moet hê. Omdat kommunikasie die hartslag is van elke onderneming wat sy doelwitte suksesvol wil bereik, moet die kommunikasieproses korrek toegepas word aangesien dit arbeidsverhoudinge

positief of negatief kan beïnvloed. Dat regstellende optrede 'n direkte invloed uitoefen op die veranderlikes in die groep, en dus so geïmplementeer moet word dat dit 'n positiewe invloed op die groep, die onderneming en dus ook op arbeidsverhoudinge sal hê is van uiterste belang.

As daar in gedagte gehou word dat 'n onderneming gedefinieer kan word as 'n groep mense wat saam 'n spesifieke doelwit nastreef, kan die belang van effektiewe kommunikasie nie onderskat word nie. Enige onderneming se sukses word onder andere bepaal deur:

- Die duidelike kommunisering van die doelwitte aan almal;
- die mate waarin individue saam as 'n span kan funksioneer;
- die mate waarin bestuur ondergeskiktes kan motiveer en hulle probleme kan oplos; en
- die mate waarin ondergeskiktes voel hulle kan hul behoeftes, griewe en vrese aan die bestuur oordra (Kempen, 1984:25)

Kommunikasie word beskou as 'n uiters gekompliseerde transaksionele proses, wat onderhewig is aan verdraaiing, filtrering, en onderbreking. Verder is dit 'n tweerigtingproses en as daar nie terugvoering gekry word nie, kan die effektiwiteit daarvan nie bepaal word nie.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat kommunikasie 'n ingewikkelde proses is en indien die kulture van die sender en die ontvanger aansienlik verskil, kan verwag word dat dit 'n bron van frustrasie en probleme vir die onderneming kan wees. Kultuurverskille kan kommunikasiegapings veroorsaak en daarom moet die kommunikasie in pas wees met die taalvaardighede en algemene vermoë van die ontvanger. Kommunikasie as 'n proses van vergemeenskapliking kan dus groepsvorming laat plaasvind, terwyl geen groep sonder kommunikasie kan

voortbestaan nie. Kommunikasie word geïdentifiseer as een van die noodsaaklike vereistes vir groepvorming.

Kommunikasie, die kommunikasieproses en die invloed daarvan op groepe moet tydens regstellende optrede in die onderneming met groot sorg benader word, veral waar diversiteit en kultuurverskille betrokke is in die groep. Daar behoort altyd in gedagte gehou te word dat die wyse waarop iets gekommunikeer word net so belangrik is soos die boodskap wat gekommunikeer word. Laastens vir effektiewe samestelling van groepe moet op die volgende gelet word:

- Die behoeftes van die groep, groeplede asook die onderneming moet bepaal word.
- Die groep moet so saamgestel word dat die lede presies sal weet hoekom hulle deel is van die groep en watter rolle van hulle verwag word.
- Elke lid van die groep moet vrymoedigheid hê om ten alle tye insette te lewer.
- Lede moet tyd gegee word om mekaar ook op 'n informele wyse te leer ken.

Die ondersoek na die invloed van regstellende optrede op die groep het getoon dat dit 'n direkte invloed uitoefen op die veranderlikes in die groep, en dus so geïmplementeer moet word dat dit 'n positiewe invloed op die groep, die onderneming en gevolglik ook op arbeidsverhoudinge sal hê.

Konflik en die konflikbestuursproses is ondersoek en daar is tot die slotsom gekom dat konflik 'n stryd is tussen ten minste twee interafhanklike partye, en meestal ontstaan wanneer hulle waardes en doeleindes wedersyds eensydig is, of hulle interaksie op vernedering gemik is, of waar elke party probeer om 'n wanbalans daar te stel vir die ander party(e). Soms word konflik om verskeie redes onderdruk omdat dit as afwykend, abnormaal en sleg is en vermy moet word, maar konflik hoef nie noodwendig sleg of negatief te wees nie. Dit kan ook positief wees in die

sin dat dit in die groep kan lei tot groter kreatiwiteit en groepskohesie, en daarom moet konflik liewer erken, bestuur en opgelos word vir die beste arbeidsverhoudinge in 'n heterogene onderneming.

HOOFSTUK 5

BESTUUR VAN VERANDERING

5.1 INLEIDING

Regstellende optrede veroorsaak veranderings in die onderneming en om vinnige en meetbare resultate in die onderneming te bewerkstellig vra vinnige optrede. Ook sal hierdie veranderings beslis die ekwilibrium van die onderneming versteur, en die grootste uitdaging sal wees om hierdie veranderings positief te bestuur.

Die Suid-Afrikaanse besigheidskultuur was oorspronklik gebaseer op die Britse een, wat outokraties, formeel en koud met min persoonlike interaksie tussen bestuur en werknemers. Met die nuwe bemagtigde konsep, asook as gevolg van die veranderde werksmag, die "critical mass", sal die norms van die onderneming verander. Die meerderheid sal swart wees en hulle sal verwag dat die onderneming op 'n meer persoonlike basis na hulle sal omsien as net om toe te sien dat hulle hulle maandelikse vergoeding sal ontvang (Wingrove, 1993:35). Die rol van die bestuurder sal verander en hy sal nuwe vaardighede moet ontwikkel om te kan onderhandel met die werknemers.

Daar gaan selde 'n dag om waarop daar nie in 'n koerant of op TV 'n berig verskyn, wat oor arbeidsverhoudinge handel nie, en meer spesifiek gaan dit oor regstellende optrede in ondernemings. Booyesen (1988:3) stip vier redes aan waarom arbeidsverhoudinge so 'n belangrike onderwerp is en die bestuur van verandering hieroor ingelig moet wees:

- werk is 'n sentrale aktiwiteit van die meeste volwassenes;
- almal in die samelewing word deur arbeidsverhoudinge beïnvloed;
- swak arbeidsverhoudinge is nadelig vir die ekonomie; en

- gesonde arbeidsverhoudinge het baie potensiaal vir die bevordering van interpersoonlike verhoudinge, asook die ontwikkeling van groepskohesie en hou verreikende voordele vir die onderneming as 'n geheel in.

Daar bestaan ook altyd vrese dat verandering binne enige sisteem in weerstand gemanifesteer kan word. Sekere strategieë moet deur bestuur aangewend word om verandering te inisieër en suksesvol te implementeer vir positiewe arbeidsverhoudinge. Daar bestaan 'n hoë waarskynlikheid dat vrese teen verandering in weerstand tot uiting sal kom. Gevolglik bestaan 'n skakel tussen die bestuur van verandering en regstellende optrede enersyds en met arbeidsverhoudinge andersyds. By implikasie beteken dit dat as verandering tydens regstellende optrede in die onderneming nie suksesvol bestuur word nie, dit katastrofies kan wees vir goeie arbeidsverhoudinge en ook vir die onderneming, wat die uiteindelijke oorlewingskanse van die onderneming sal benadeel.

Bestuurders kan verskillend reageer op die druk om verandering. Hulle reaksie sal hulle benadering bepaal. Daar is twee benaderings hoe hierdie verandering hanteer kan word, naamlik:

- Deur op tekens te reageer, wat aandui dat verandering noodsaaklik is, of
- deur 'n program te ontwikkel vir beplande verandering (Mphiti:1995:17).

Mphiti is ook van mening dat 'n mens aflei in hoe 'n mate 'n onderneming verandering beplan deur te kyk of hierdie beplanning pro-aktief of reaktief gedoen is. Reaktiewe verandering is stuksgewys 'n reaksie op omstandighede soos dit ontwikkel. Verder beklemtoon Mphiti dat die program van beplande verandering die daarstel van nuwe doelwitte of 'n veranderingsklimaat en styl vereis.

Die regering se program van regstellende optrede is kenmerkend van hierdie verandering wat plaasvind. Dat die verandering wat sal plaasvind, as gevolg van regstellende optrede, 'n invloed op die onderneming en ook op arbeidsverhoudinge sal uitoefen, is 'n uitgemaakte saak. Dit is ook nie die feit dat verandering onafwendbaar is wat 'n probleem is nie, maar die wyse waarop hierdie verandering

aangepak en geïmplementeer word, kan problematies wees. Veranderinge van huidige kultuur, werkswyses en beleide noodsaak dus 'n verandering in 'n onderneming en ook op arbeidsverhoudinge. Bestuur kan as 'n sleutelfaktor gesien word want verandering verg aanpassing op alle vlakke van die onderneming en daarom moet die bestuurder kyk na probleme soos motivering, aanmoediging en konflik. Volgens Visagie (1994:3) is skrywers van mening dat suksesvolle organisatoriese verandering minstens drie kritiese komponente bevat, naamlik:

- Strategie.
- 'n Nuwe strategiese visie, wat nodig is om suksesvol in die veranderde omgewing te funksioneer.
- Nuwe organisasievaardighede, wat nodig is om die visie te laat realiseer.

Om beplande verandering teweeg te bring, behoort die strategie wat deur bestuur gevolg gaan word die volgende fases te bevat, naamlik:

- Kontak: Laevlakbestuur word aan die beplande verandering blootgestel, maar daar is nog nie enige aktiwiteit nie. Hierdie fase kan uitloop op 'n verskeidenheid kontakte waar laevlakbestuur van die beplande veranderings bewus gemaak word.
- Bewuswording: Die persone het nou kennis geneem van die verwagte verandering, maar verstaan dit nog nie. Verwarring is gewoonlik 'n kenmerk van hierdie fase.
- Begrip: Hierdie fase veroorsaak gewoonlik 'n negatiewe persepsie by die persone wat daardeur geraak word. Hulle wonder hoe die verandering probleme gaan teweegbring in hul werk.

- Positiewe persepsie: Persone mag positief begin dink aan die verandering, solank hulle werk net nie daardeur geraak word nie. Hulle is nog nie daarvan oortuig om die verandering te implementeer nie.
- Implementering van 'n korttermyn proefperiode: 'n Proefperiode word ingestel, wat omkeerbaar is indien die verandering totaal onprakties blyk te wees.
- Aanvaarding: Sodra werknemers sonder praktiese probleme onder die nuwe verandering funksioneer, word 'n meer permanente toetstydperk ingestel.
- Institutionalisering: Bestuur kry 'n mandaat vir die implementering van verandering en begin om die korrekte optrede van werkers vervat in terme daarvan te definieer.
- Internalisering: Die onderneming en die personeel verbind hulle tot die verandering en gebruik die nuwe beleid en optrede vrywillig en nie omdat die ondernemingsbeleid dit so spesifiseer nie.

Dit is gevolglik duidelik dat bestuur 'n deeglike analise moet maak van die rolverandering, wat werknemers moet deurgaan en hulle deurgaans laat verstaan in watter fase van die beplande verandering die onderneming is (Visagie, 1994:3).

5.2 WEERSTAND TEEN VERANDERING

Mense sal altyd verandering teenstaan, tensy hulle voel dat die verandering beter sal wees as die handhawing van die *status quo*, maar selfs dan sal hulle huiwerig/skepties wees. Dit is noodsaaklik dat mense "glo" in die verandering. Hulle voel dan hulle is in beheer. Stres sal dan verminder, wat 'n verhoging in produksie oor die langtermyn sal toon (Kroon, 1992:18).

Om verandering te bewerkstellig moet die redes vir die weerstand geïdentifiseer word en dan moet daar probeer word om dit te elimineer. Volgens Gordon (1993:680) ontstaan weerstand as gevolg van verskeie faktore naamlik:

- Eerstens kom dit te voorskyn wanneer verandering die behoeftes, houdings en waardes van organisasielede ignoreer;
- tweedens staan die individu verandering teen omdat hulle te min inligting oor die verandering het, en nie weet wanneer, hoe en hoekom dit gebeur nie;
- Derdens dink individue dat verandering nie nodig is nie omdat hulle organisasie effektief funksioneer;
- Vierdens het organisasielede dikwels 'n "ons-hulle" houding wat veroorsaak dat hulle die veranderingsagent as die vyand sien;
- Vyfdens sien lede verandering as 'n bedreiging vir die status en sekuriteit van hulle toesighouer;
- Sisdens sien die werknemer verandering as 'n bedreiging vir hul eie verwagtinge, status en sekuriteit.

Weerstand teen verandering (Kroon, 1992:433) kan spruit uit die volgende:

- Min kennis, inligting of begrip vir redes vir ontwikkeling, as gevolg van byvoorbeeld swak kommunikasie in die onderneming. Die gevolg hiervan is gewoonlik die emosie van onsekerheid.
- Bekende en voorspelbare dinge laat die individu veilig voel, terwyl veranderings in die individu of sy omgewing hom onseker, ongemaklik of bedreig laat voel.

- Weerstand kan die gevolg wees van bewuste of onbewuste of subjektiewe onsekerheid oor die oorsake en uitwerking van die verandering of wantroue teenoor die bestuur.
- Onwilligheid om die bestaande prys te gee, byvoorbeeld fisieke voordele (salaris), en sielkundige voordele (status & mag).
- Wete van swakhede in voorgestelde verandering. Die nodige weerstand verwys na die wete van potensiële probleme wat blykbaar deur bestuur oorgesien is.
- Lae ontwikkelings- of veranderingsverdraagsaamheid dui daarop dat die persoon kognitief verstaan dat ontwikkeling nodig is, maar dit emosioneel nie kan aanvaar nie.

5.2.1 Vermindering van weerstand teen verandering

Kroon (1991:434-435) stel dit dat die volgende weerstand teen verandering kan verminder:

- Opvoeding en kommunikasie - die vanselfsprekendste manier om weerstand te laat afneem, is om so vroeg moontlik die veranderingsproses bekend te maak. Dit kan gedoen word deur die nodige inligting, oor die beplande nodigheid van die verandering aan hulle te kommunikeer.
- Deelname en betrokkenheid - 'n gevoel van betrokkenheid as deel van 'n deelnemende bestuursbenadering vervang weerstand met toewyding.
- Daarstelling en ondersteuning - dit verwys na heropoleidingsprogramme en emosionele ondersteuning.

- Onderhandeling en ooreenstemming - dit behels waarborge teen verliese, byvoorbeeld onderhandelinge met vakbonde.
- Manipulering en koöptering - dit is die isolering van 'n individu of 'n groep teen die weerstandsgebeure. Dit kan gedoen word deur inligting te weerhou of gebeure kunsmatig te beheer. 'n Manipulering van die persoon en die omgewing.
- Eksplisiete en implisiete dwang - mense word gedwing om by verandering aan te pas deur dreigemente soos terughouding van bevordering, afdankings en oorplasings. Die metode word gebruik wanneer veranderings noodsaaklik is en vinnig moet geskied en die bestuur oor die nodige mag beskik.

5.2.2 Bestuur van weerstand

Volgens Coetsee (1989:49) behels die doeltreffende bestuur van weerstand die volgende:

- Die diagnosering van 'n onderneming of groep se gereedheid tot verandering;
- die identifikasie van spesifieke bronne van weerstand en gronde vir weerstand teen verandering of eie veranderingsproses;
- die bepaling van spesifieke strategieë om spesifieke weerstandsprobleme te hanteer; en
- die toepassing van hierdie weerstandshiërargie.

As bestuur aanvaar dat werknemers verandering as 'n bedreiging vir hulle eie verwagtings en sekuriteit sien en besef dat regstellende optrede in die onderneming

vir hulle elkeen 'n persoonlike bedreiging inhou, kan hy deur middel van riglyne 'n geleentheid skep sodat daar 'n positiewe ingesteldheid by die werknemers ontstaan. In die verlede is die meeste ondernemings in 'n redelike stabiele omstandighede bedryf. As gevolg van verskeie faktore soos byvoorbeeld regstellende optrede in die onderneming funksioneer ondernemings nou hoofsaaklik in 'n vinnig veranderende en onstabiele mededingende omgewing. Venter (1995:517) identifiseer weer die volgende stappe om weerstand teen verandering te bestuur:

- Bepaal die gereedheid van die onderneming om te verander. Dit word bepaal deur die onderneming se gereedheid en ontvanklikheid tesame met die historiese hantering van verandering te ontleed.
- Identifiseer die oorsprong van weerstand.
- Bepaal die aard van weerstand.
- Implementeer strategië vir die bestuur van verandering.
- Evalueer en monitor die proses, en as die proses suksesvol is, hou daarmee aan, indien nie begin die proses van voor af.

Mullins (1993:668-669), identifiseer individuele en organisatoriese weerstand teen verandering as volg:

- Bedreiging van mag en invloed.
- Vrees vir die onbekende. Indien mense met verandering gekonfronteer word neig dit tot angs en vrees by die mens.
- Handhawing van stabiliteit.
- Sekerheid in die verlede.
- Selektiewe persepsie wat aanleiding kan gee tot 'n eensydige siening van 'n spesifieke situasie.

Figuur 4 Stappe in die bestuur van weerstand teen verandering

STAP 1: Bepaal die onderneming se gereedheid en ontvanklikheid vir verandering.	Gereedheid en ontvanklikheid word dikwels bepaal deur die klimaat waarin verandering aanvaar word of hoe verandering in die verlede bestuur (hanteer) is.
STAP 2: Identifiseer die bronne van weerstand.	Klassifikasie van bronne van weerstand individueel: formele groepe: of weerstandskoallies.
STAP 3: Bepaal die aard en omvang van weerstand.	Drie kategorieë bestaan. Passiewe, aktiewe en aggressiewe weerstand.
STAP 4: Diagnoseer redes vir weerstand.	Redes sluit in verskynsels soos dit tot uiting kom in die individu, sosiale sisteem of die werksomgewing (kultuur).
STAP 5: Selekteer, ontwikkel en implementeer bepaalde bestuurstrategieë vir weerstand gerig op die weerstand van bron van weerstand.	Volgende strategieë:- • Inligtingsessie • Onderhandeling • Opleiding • Ooreding en • Beloning
STAP 6: Evalueer die sukses van die poging tot bestuur van weerstand.	Indien die poging suksesvol is, bestuur dit. Indien nie suksesvol nie, keer terug na stap1.

Bron: Coetzee (soos verkry uit Orton, 1995:22).

Uit voorafgaande is dit duidelik dat meeste ondernemings, indien nie almal nie, onafwendbaar die noodsaaklikheid om te verander een of ander tyd in die gesig

staar. Ten einde op die langduur in 'n omstuimige omgewing te kan oorleef, moet 'n onderneming pro-aktief wees, met ander woorde: gereed wees vir verandering. Verandering is 'n gegewe en weerstand teen verandering 'n natuurlike verskynsel. Dit volg dus logies dat verandering goed bestuur moet word, volgens Orton, (1995:22).

5.3 TEIKENGROEPE VIR VERANDERING

Sosiale verandering is nie net beperk tot swart werknemers en vroue nie. Dit kan alleen slaag as die onderneming in sy totaliteit ontwikkel word vir verandering. Verandering behoort om die volgende sentreer:

- Minder bevoorregtes van die verlede (vroue en swart werknemers)
- Bevoordeelde groepe
- Lyn- of middelbestuur
- Rigtinggewende bestuur

Dit is van belang dat die proses afwaarts rigtinggewend sal wees en dat kommunikasie opwaarts sal aanleiding gee tot bevestiging en katalisering van verdere veranderinge. Die noodsaaklikheid vir verandering ontstaan as gevolg van druk van die eksterne makro-omgewing en die erkenning deur bestuur van interne simptome soos lae produktiwiteit, swak produkte, swak diens en ontnugterde werknemers op alle vlakke van die onderneming. Hoewel die meeste ondernemings die noodsaaklikheid vir verandering erken, is die pogings tot verandering nie suksesvol nie, want die benadering is nie gesentreer om 'n totale nuwe beskouing van die onderneming nie.

5.4 FASES IN PROSES VAN VERANDERING

Volgens Christie en Likanaitzky (1994:44) is die volgende fases nodig vir die proses van verandering:

5.4.1 Diagnostisering

Die doel van hierdie fase is om die behoefte te bepaal. Dit behels die identifisering van leemtes, probleemareas en vertrekpunte vir verandering en die terugvoering deur bestuur aan alle vlakke van die onderneming ten opsigte van die voorneme tot verandering.

5.4.2 Voorbereiding vir verandering

In hierdie fase gaan dit om die totale onderneming voor te berei vir die proses van verandering. Dit sluit aspekte soos ondersteuning, vertroue, verbintenis en die voorkoming van weerstand in. Werkbare kommunikasie en die aanduiding van rigting op alle vlakke van die onderneming is hier van groot belang.

5.4.3 Konseptualisering en motivering

Die doel in hierdie fase is om die onderneming en hoe bestaande norme aanleiding tot disfunksie gee te verstaan. Die opinievormers met invloed word in hierdie fase betrek en nuwe idees word geformuleer. Dit is van belang dat deelnemers hulle vereenselwig met verandering. Die motivering van doelwitte vir verandering word geformuleer en gekonsolideer in die onderneming se doelwitte en strategieë.

5.4.4 Verbintenis en implementering:

Middelbestuur moet in hierdie fase toegerus word as agente van verandering. Die verbintenis tot verandering moet dus demonstreerbaar wees. Dit behels die bemagtiging van leiers met bevoegdhede, wat ondergeskiktes sal kan bemagtig.

5.4.5 Vernuwning en konsolidering:

Die doel van hierdie fase is om beleide, strukture en sisteme, wat nie meer van toepassing is nie, te vernuwe en deel te maak van die missie van die onderneming. Die benadering veronderstel dat 'n missie alleen bepaal kan word nadat daar bepaal is wat die onderneming bereid is om te verander en wat in die praktyk toegepas word. Al die lede van die onderneming word gevolglik deel van die skepping en die toepassing van die missie.

5.5 RIGLYNE VIR VERANDERING IN DIE ONDERNEMING

Omdat verandering onsekerheid veroorsaak, is dit belangrik dat daar 'n positiewe ingesteldheid gekweek moet word, wat hierdie onsekerheid kan uitskakel. Volgens Venter (1995:517) is die volgende riglyne noodsaaklik om 'n positiewe houding daar te stel:

- Fokus op wat verlang word, maar wees ook buigsaam.
- Wees bewus, maar tog ook krities oor wat bereik wil word.
- Wees positief en objektief oor wat geglo word.
- Wees prakties, maar behou visie.

Burnes (1992:263) se siening is dat die mense in die onderneming bewus gemaak moet word van die druk vir verandering. Gereelde terugvoering moet aan die werknemers gegee word ten opsigte van die veranderingsproses. Ook moet mense se vrese vir verandering verstaan word. Diegene wat deur die verandering geraak gaan word moet betrek word en effektiewe kommunikasie met hulle moet aangemoedig word. Tydens regstellende optrede moet destemee aan *al hierdie* riglyne aandag gegee word om 'n positiewe arbeidsverhoudingeklimaat daar te stel.

5.6 RIGLYNE VIR DIE BESTUUR VAN VERANDERING:

Die volgende riglyne vir die bestuur van verandering word neergelê:

- Neem kennis van die behoefte aan verandering, maar besef dat die persone wat by hierdie verandering betrokke is dit as 'n bedreiging mag sien.
- Laat genoeg ruimte vir toesighouers om te bestuur.
- Beoefen tweerigting kommunikasie.
- Hou alle kommunikasiekanale oop vir werknemers, sowel as toesighouers.
- Praat uit een mond met alle betrokke partye. Moet niks sê wat u nie in die openbaar sal kan herhaal nie.
- Moet nooit alleen en slegs met vakbondverteenvoordigers kommunikeer nie. Daar moet altyd met al die werknemers gekommunikeer word.
- Geen bestuurder sal enigiets sonder ondernemingsgees uitgerig kry nie.
- Werknemers moet in staat gestel word om waardes, aannames en stereotipes te bevraagteken. Wat nodig is, is deurlopende opvoeding en/of heropvoedingsprogramme waartydens werknemers vir die noodsaaklikheid van verandering sensitief gemaak word (Visagie, 1994:3).

Venter (1995:512-513) is van mening dat om verandering suksesvol te bestuur behoort dit 'n proses te wees wat die volgende komponente insluit:

- 'n Bepaling van die noodsaaklikheid van verandering. Daar is ook twee bronne van verandering naamlik interne en eksterne bronne. Interne bronne kan gesien word as besluitneming, kommunikasie en interpersoonlike verhoudinge in die onderneming wat verandering meebring, terwyl eksterne

bronne areas buite die bedryf insluit soos die politiese en ekonomiese omgewing asook nuwe wette. Robbins (1980:436) is van mening dat veral nuwe wette verandering in die onderneming veroorsaak, soos dat daar van die werkgewer vereis word om regstellende optrede in die onderneming toe te pas deur groepe wat in die verlede uitgesluit was nou in diens te neem sodat alle mense ontwikkel kan word.

- 'n Analise van die huidige werklikheid. Dit dui op die interaksie van die onderneming met sy omgewing. Daarom is omgewingsverkenning noodsaaklik om die geleenthede en die bedreigings te bepaal. Omgewingsverandering manifesteer gewoonlik op gebiede soos die politiek, ekonomiese, tegnologiese en sosiale waardes.
- Beskrywing van die ideale toekoms. 'n Belangrike komponent van weerstand teen verandering is die sielkundige en sosiale gevolge van verandering en nie die verandering self nie. Ten einde hierdie probleem te oorbrug moet daar 'n goed gedefinieerde visie en missie vir die onderneming opgestel word.
- 'n Oorgangsbestuursplan wat spesifiek die wyse waarop die bestuur van verandering toegepas gaan word aantoon.

5.7 DIE IMPLEMENTERING VAN REGSTELLEND OPTREDE IN DIE ONDERNEMING

Regstellende optrede veroorsaak verandering in die onderneming. Hierdie verandering het 'n invloed op die arbeidsverhoudinge en daarom moet bestuur baie simpatiek en objektief wees by die implementering daarvan in die onderneming.

Volgens van der Merwe (1994:23) is die grootste gevaar van die implementering van regstellende optrede in Suid-Afrika die moontlikheid dat dit in 'n ideologie kan ontaard. Om die ideologie van apartheid met net 'n ander ideologie te vervang, sal

fataal wees. Die internasionale ervaring van regstellende optrede getuig daarvan dat die argumente van die voor- en teenstanders van regstellende optrede herlei kan word na verskillende ideologie waarin hulle vasgevang is. As regstellende optrede ook nie gepaard gaan met 'n mentaliteitsverandering by alle Suid-Afrikaners nie, sal dit niks werd wees nie.

Innes *et al.* (1993:16) is van mening dat die hoogste vlak van bestuur moet veg om 'n effektiewe regstellende optrede strategie op alle vlakke van die onderneming daar te stel. Bestuur moet ook kort, medium en langtermyn regstellende optrede doelwitte daarstel vir die onderneming as 'n geheel, asook vir die verskillende departemente. Verder moet meriete die enigste aanvaarbare basis wees vir aanstellings of toelatings - die bes gekwalifiseerde persoon is die aangewese persoon. Dit is volgens van der Merwe (1994:25) ongelukkig dat die handhawing van standarde en kwalifikasies dikwels as sinoniem met die aanvaarding van wit of Westerse maatstawwe gesien word. Die gevaar bestaan dat kwalifikasies en standarde kan ontaard in 'n "useful blocking mechanism" in plaas van 'n "genuine means of providing services of value". Dit moet ten alle koste verhoed word.

Die massa media, wat nuusbriewe en video's insluit, kan 'n bewustheid onder die werknemers vorm, maar nie die houding oor regstellende optrede verander nie. Die kans dat houdings sal verander, is betekenisvol hoër indien die innovasie bespreek word onder opinieleiers, lede van verwysings-groepe en in die sosiale netwerk waarvan werknemers deel uitmaak. van Eeden (1994:32) wys daarop dat dit nie saak van wie of watter persone die eerste keer die boodskap ontvang word nie. Beïnvloeding om hulle houding of gedrag te verander sal slegs moontlik wees indien dit deur diegene wat hulle as kennisgewend en kredietwaardig beskou Hilliard (1993:33-40) spreek die mening uit dat die volgende sake moontlike struikelblokke kan wees vir die implementering van regstellende optrede:

- Dit is moeilik, indien nie onmoontlik nie, om regstellende optrede wetlik toe te pas.
- Regstellende optrede lei dikwels tot omgekeerde diskriminasie.

- Dikwels word vorige prestasies deur werknemers nie in ag geneem by die toepassing van regstellende optrede nie.
- Indien meriete en werksprestasie nie in ag geneem word by regstellende optrede nie, kan dit lei tot 'n gebrek aan selfdisipline en lae produktiwiteit.
- Heel dikwels lei die gerugte van regstellende optrede tot valse verwagtinge by mense.

Die navorser huldig die mening dat werkgewers wel weet en voel dat regstellende optrede noodsaaklik is, maar dat die meeste weet nie hoe om so 'n skema in werking te stel nie.

5.8 BESTUUR VAN VERANDERING

Verandering verg aanpassing op alle vlakke van die onderneming en noodwendig ook van die bestuur. Schein (1980:233) is van mening dat elke onderneming 'n aanpassingsiklus het. Die aanpassingsiklus begin met verandering in die onderneming se interne of eksterne omgewing. Die einde van so 'n siklus is 'n meer aanpasbare, dinamiese onderneming wat verandering sl kan hanteer. Aangesien hierdie aanpasbaarheid van 'n onderneming noodsaaklik is vir oorlewing, is dit nodig om maniere waardeur verandering beïnvloed en bestuur kan word, te ondersoek.

Robbins (1980:343) beweer dat stimulering van verandering een van die hoof-verantwoordelikhede van die hedendaagse bestuur is. Verder sien Robbins ook dat die bestuur van verandering 'n komplekse proses is wat nou verwant is met "kommunikasie" en "konflikhantering", want kommunikasie lei tot verandering en konflik lei tot kommunikasie, wat die siklus dan weer by verandering uitbring.

Die navorser se eie persepsie is dat mense vrese het om die dinge waaraan hulle gewoond is te verloor. Hulle bied dus weerstand teen nuwe ontwikkelings of

veranderings van buite, want as daar verandering intree, veroorsaak dit 'n gevoel van onsekerheid en die werknemers wil dit nie aanvaar nie. Konflik kan nou deur die werknemers ervaar word, wat gevolglik ook konflik in die onderneming kan veroorsaak. Die bevinding van Robbins (1980:344) van hoe bestuurders verandering voorspel, kan in drie kategorieë ingedeel word:

- Geen verandering:
daar is ondernemings wat glo dat hulle 'n toekoms ingaan met 'n relatiewe vaste ewilbrium.
- Sporadies-verhoogde verandering:
sommige bestuurders glo dat hulle 'n betekenisvolle, maar beperkte periode van verandering in die gesig staar. Volgens hulle sal die veranderings slegs sekere groepe op spesifieke tye beïnvloed of almal in die onderneming, maar slegs vir 'n beperkte tydperk.
- Aanhoudende gedupliseerde verandering:
vir hierdie bestuurders is daar geen einde aan die veranderings nie, en hulle verwag om wesenlike aanpassings te moet maak.

Human & Horwitz (1992:17) beweer die algemeenste verandering waaraan 'n onderneming as 'n subsisteem onderhewig is, is die volgende:

- Omdat die wêreld toenemend na 'n globale eenheid beweeg, word dit terselfdertyd meer kompleks.
- Die resultate van 'n onderneming word direk gekoppel aan sy aanpassingsvermoë in die omgewing waarin hy funksioneer.
- Ondernemings kan oorleef deur net aan te pas, of hulle kan probeer om 'n invloed op die omgewing te hê.

- Verandering kan stelselmatig, inkrementeel of transformerend van aard wees en kan ook van onderneming tot onderneming verskil.

5.9 DIE ROL VAN DIE PERSONEELBESTUURDER IN DIE UITVOERING VAN DIE REGSTELLEND OPTREDE PROGRAM.

Volgens 'n mededeling van De Klerk, (1995-02-14), impliseer die rol van die personeelbestuurder in regstellende optrede die volgende:

- Die personeelbestuurder moet sekere doelwitte waarna die onderneming wil werk daarstel, byvoorbeeld: hoeveel persone die onderneming nog wil aanstel, op watter beroepskategorie daar gefokus gaan word (byvoorbeeld: administratiewe poste) en die tydperk waarin hierdie doelwitte bereik wil word.

5.9.1 Grondbeginsels waarop die personeelbestuurder bou:

- **Diensvoorwaardes:**
Eers moet daar gekyk word na die diensvoorwaardes, wat daar vir die verskillende groepe in die onderneming bestaan. In die verlede het sommige ondernemings nie dieselfde diensvoorwaardes aan alle groepe toegeken nie. Daar was byvoorbeeld verskillende loonskale vir blanke en nie-blanke werknemers al het hulle dieselfde klerklike werk gedoen, medies was verskillend ingestel vir vroulike en manlike werkers, en ook behuisingsvoordele was nie van toepassing op die nie-blanke werkers nie.
- **Aanstellings:**
Ten opsigte van aanstellings moet daar voorsorg getref word dat standarde nie verlaag word nie en dat produktiwiteit gehandhaaf en selfs verhoog word. Veral waar 'n onderneming in 'n kompeterende mark en aandelebeurs staan.

Die gevaar bestaan dat persone aangestel word in poste waarvoor hulle nie gekwalifiseer is nie, nie die verantwoordelikheid kan aanvaar wat saam met 'n spesifieke pos gaan nie, en/of nog nooit enige werk verrig het nie. Die persone word dus slegs aangestel om die uiterlike beeld van die onderneming te verhoog, en sodoende kan daar arbeidskonflik ontstaan, aangesien daar in die onderneming twee pole teenwoordig is: (laer inkomste) blanke werker wat vrees dat hy/sy werk gaan verloor en gevolglik bedreig voel en dan die nie-blanke werker wat regstellende optrede as 'n groen lig sien vir bevordering, status, hoër lone en so meer. Drie rigtings kan hierin gevolg word:

- indien daar 'n vakature ontstaan deur 'n bedanking of aftrede of dood van 'n werknemer, ontstaan daar 'n pos waarin 'n persoon aangestel kan word deur regstellende optrede;
- pakkette kan aangebied word aan werknemers, maar moet vrywillig wees, want indien die werknemer voel hy word daartoe gedwing, kan dit ook lei tot konflik;
- addisionele poste kan geskep word met die doel van ontwikkeling. Uit hierdie poste kan persone dan bevorder word. Dit is geskik vir persone wat wel oor 'n kwalifikasie vir die pos beskik, maar vanweë sy agtergrond of gebrek aan ervaring is die persoon nie geskik daarvoor nie. Kundigheid en balans moet dus in die verskillende groepe in die onderneming gehandhaaf word.

- Opleiding en ontwikkeling:

Vakbonde en bestuur verkies om eers eie persone (werknemers van die onderneming) te ontwikkel en te bevorder voor daar gesoek word na persone buite die onderneming met die nodige kwalifikasies. Daar moet egter tussen kort- en langtermynontwikkeling onderskei word. Korttermynontwikkeling is van toepassing op persone, wat van buite die onderneming verkry word en langtermyn is van toepassing op werknemers

binne die onderneming. Tydens personeelontwikkeling word persoon-like gesprekke gevoer met die werknemer ten einde na sy spesifieke behoeftes te kyk en so 'n loopbaanroete vir hom/haar op te stel. Sodoende verkry die werknemer ook die gevoel dat die onderneming in hom/haar belangstel en word hy/sy gemotiveer om hom/haar te kwalifiseer tot voordeel van homself/haarself in die onderneming. Ten opsigte van opleiding word twee soorte opleiding onderskei. Interne opleiding is waar persone by die werksplek opgelei word en eksterne opleiding is waar persone opleiding ontvang by instansies buite die onderneming. Deur hierdie proses word daar seker gemaak dat die werknemer bevoeg is en daarin lê die kern van sukses.

- Deelnemende bestuur:

In die verlede het bestuur volgens die paternalistiese benadering besluite vir die werknemer geneem. By implikasie sou bestuur die beste geweet het en die werknemer geen insette kon lewer nie. In die daarstelling van programme soos byvoorbeeld opleiding en ontwikkeling moet die werknemer betrokke wees by die bespreking daarvan en so insette lewer, ten einde te fokus op die werknemers se behoeftes.

- Sosiaal maatskaplik:

Dit impliseer dat daar omgesien moet word na die fisieke en psigiese behoeftes van die werknemers ten einde 'n gelukkige, produktiewe werkerskorps te verseker. Daar moet byvoorbeeld gekyk word na behuisingsbehoefte waar werknemers nie elektrisiteit het nie, en sy kinders by kerse moet leer. Daar moet gevolglik 'n infrastruktuur geskep word sodat die familiebande van werknemers versterk kan word om stabiliteit te verseker.

Bogenoemde kom met die aanname in die artikel: "regstellende optrede hoef nie 'n bedreiging te wees nie". Hierin word gesê dat daar uitgevind moet word by die werknemers wat hulle nodig het om beheer van hulle eie ontwikkeling oor te neem.

Regstellende optrede moet gevolglik deur werkgewers en werknemers saam beplan en geïmplementeer word om welslae te verseker (Anon, 1994).

5.10 ROL VAN OPLEIDING MET REGSTELLEND OPTREDE

Die HOP wil 'n geïntegreerde opleiding sisteem daarstel, wat geleenthede vir almal bied, ongeag ras, kleur ouderdom, geslag of geloof (Pons, 1993:20-6). Die navorser interpreteer dit dat regstellende optrede gelyke geleenthede en opvoeding vir almal wil vestig, wat nie direk op enige individu se regte inbreuk sal maak nie.

Opleiding word deur Cunningham (1994:22) beskryf as 'n verskeidenheid van vaardighede, wat noodsaaklik is om te oorleef. Daar moet daarom tydens verandering geleenthede geskep word vir opleiding van werknemers, sowel as werkgewers, sodat hulle weerstand teen verandering verminder kan word. Opleidingsprogramme word daar gestel sodat daar tussen die werkers gelykheid kan wees, anders kan daar konflik ontstaan. As daar gelykheid is dan is daar harmonie en dit het verbeterde arbeidsverhoudinge tot gevolg. As alles in ag geneem word, kan opleiding gesien word as 'n strategie vir die ontwikkeling van die individue se loopbane wat op die langtermyn beide die onderneming en die werknemer self tot voordeel sal strek.

Die voordele van opleiding vir die onderneming is volgens (Beach, 1985:244) die volgende:

- opleiding verbeter werksprestasie;
- die doel van opleiding is om te poog om nuwe houdings tot stand te bring of bestaande houdings te verander;
- beter samewerking en lojaliteit kan deur opleiding verkry word;
- opleiding kan ook lei tot die oplossing van operasionele probleme; en
- opleiding kan ook die werknemer self bevoordeel, want deur opleiding word nuwe vaardighede verwerf.

Tydens regstellende optrede is opleiding noodsaaklik want dit versterk nie net die proses van verandering nie, maar ook kwaliteit en produktiwiteit verbeter. Die volgende is relevante sake wat tydens opleiding aandag moet geniet: geletterdheidsprogramme asook geleenthede vir loopbaanontwikkeling.

5.10.1 Wat is loopbaanontwikkeling?

- 'n Loopbaan kan gesien word as 'n opeenvolging van werkrolle, wat in so 'n mate met mekaar verband hou dat die vaardigheid en kennis wat in een rol opgedoen word, in 'n ander aangewend kan word. Loopbaanontwikkeling is 'n aaneenlopende proses met fases waardeur die individu beweeg om kennis en vaardighede op te bou, wat hom in staat sal stel om suksesvol te wees in die bereiking van persoonlike en organisasiedoelwitte. Regstellende optrede moet gepaard gaan met 'n opvoedings- en opleidingsprogram, wat selfhelp as oplossing beklemtoon.

5.10.2 Definisie van opleiding:

- Dit is opleiding vir volwassenes in die area van primêre kennis soos geletterdheid, numeriese, sosiale- en lewens-vaardighede, die verstaan van die gemeenskaplewe en deelname in die samelewing (Roup, 1994:2). Regstellende optrede programme moet dus daarop gemik wees om mense in 'n posisie te stel waar hulle hulself kan help. Volwasse basiese opleiding behoort die individu in staat te stel tot die volgende:
 - potensiaalontwikkeling;
 - aktiewe deelname aan die samelewing as 'n geheel;
 - die ontwikkeling van kommunikasievaardighede in die moederstaal en Engels;
 - die ontwikkeling van vaardighede in Wiskunde;

- die vorming en ontwikkeling van 'n ekonomiese beleid te vorm, ten einde 'n demokratiese samelewing te bou en werkskeppingskemas te bevorder;
- die ontwikkeling van 'n kritiese begrip van die samelewing; en
- die neem van ontwikkelingsinisiatiewe en begrip van die wêreld van wetenskap en tegnologie.

5.11 OPLEIDING WAT DOELWITTE DAARSTEL VIR INDIVIDUE

Kommunikasie doelwit:

Vir werkers om vaardighede aan te leer om hul netwerk van interpersoonlike verhoudings te verbreed.

Leer om te leer doelwit:

Sodat leerders verantwoordelikheid kan aanvaar vir die bestuur van hulle eie leer.

Taal en kultuur bewustheid doelwit:

Dit wys op die rol van taal en kultuur in die daaglikse lewe.

Sleutelkennis doelwit:

Hier gaan dit om die werknemer in staat te stel om kennis op te doen vir sake wat relevant is vir hulle behoeftes (Phillips & Wood, 1992:l).

Lewensvaardighede:

Tot onlangs was daar nog net werkgerigte opleiding in die werkplek, maar dit het nou verander. Daar word ook nou gekyk na die belangrikheid van die aanleer van lewensvaardighede. Lewensvaardighede is daardie vaardigheid, wat die individu toerus om in 'n geletterde samelewing te kan funksioneer, en omdat daar in die verlede teen mense gediskrimineer was, is dit tydens regstellende optrede noodsaaklik om aan hierdie aspek besondere aandag te gee.

Die noodsaaklikheid van lewensvaardighede:

Leer is 'n lewenslange proses, wat vloei deur die lewensstadia van die mens. Navorsing, wat in die VSA uitgevoer is, dui op vyf kritiese vaardighede in die werkplek:

- Kommunikasie:
praat, lees en skryf.
- Analities:
sortering van relevante feite.
- Ontwikkel bevindinge:
Om tot 'n gevolgtrekking te kom en logies te dink.
- Produksie:
van 'n ideestadium tot 'n produksiestadium.
- Spanwerk:
om effektief te werk as spanlid, nie noodwendig as 'n leier nie.
- Tyd bestuur:
stel prioriteite en bestuurstyl (Roup, 1994:1-3).

5.12 DIVERSITEIT - EN HOE DIT BESTUUR MOET WORD.

Dit blyk dat daar tans in Suid-Afrika verwarring heers oor die konsep diversiteit van bestuur. Volgens Thomas (1991:26) gaan bestuur van diversiteit nie om voor te gee dat alle kulture gelyk is nie, maar dat negatiewe verwagtings en persepsies oor swart kulture en mense aangespreek moet word, sonder om die kultuurverskille te versterk. Hierdie verwarring word deels toegeskryf deur die pogings van sommige maatskappye om die konsep van diversiteit bestuur gelyktydig met die van regstellende optrede te gebruik. Rassisme en seksisme moet aandag aangegee

word, al is dit ook hoe ongemaklik. Alle werkers moet erken word as individue met hulle eie sterk en swak punte, hulle eie spesifieke probleme en opleidingsbehoefte (Human, 1993:73).

Die konsep bestuur van diversiteit is gegrond op die siening dat elke individu uniek is, sy eie spesiale talente het en bydra tot 'n werkplek wat tot voordeel is vir almal in die onderneming. Dit vra respek vir waardes en verskille, verwerp assimilasië, wil 'n kultuur daarstel wat die diversiteit van die werkers akkommodeer en individualiteit ondersteun. Dit is daarom belangrik dat diversiteit as gevolg van verskillende kulture, geslagte en ideologie in elke onderneming geakkommodeer word.

Volgens Ansari & Jackson (1995:73) is 'n positiewe ingesteldheid noodsaaklik vir die bestuur van diversiteit. Dit is nodig dat bestuur 'n beleid volg van gelyke geleenthede vir alle kulture, maar dat hulle tog ook die beperkinge in ag moet neem wat inherent aan elke kultuur is. 'n Goed beplande diversiteitsbeleid en program van aksie behoort tot gevolg te hê dat daar gelyke geleenthede tot werk en loopbaanontwikkeling in die onderneming is. Met hierdie groter toegangsmoontlikhede behoort daar 'n verandering te wees in die profiel van die personeel, in besonder wat betref ras, geslag en gestremdheid en ander sake wat die onderneming in sy diversiteitsbeleid beplan het.

Diversiteit kan alleenlik effektief bestuur word as almal mekaar verstaan. Werknemers moet bewus wees van die kultuurverskille en 'n wedersydse begrip van die kulturele verskille tussen die verskillende bevolkingsgroepe is essensieel. As regstellende optrede billik, objektief en konsekwent toegepas word sal dit ook op diversiteit 'n positiewe invloed hê. 'n Suksesvolle diversiteitsbestuursprogram sal ook kyk na die verskille in bestuurstyl van blankes en swartes. Hierdie is 'n natuurlike vereiste wanneer ondernemings regstellende optrede programme aanvaar, wat lei tot die indiensneming van meer swart werknemers in die onderneming. Volgens Qunta (1995:42-44) is daar twee dinge wat haar telkens tref naamlik:

- Dat die menslike hulpbron konsultante, wat materiaal voorberei vir die ondernemings, se siening is om die Blankes te help om in te skakel by die teenwoordigheid van die swart mense in hulle midde, om hulle meer ontvanklik te maak teenoor regstellende optrede en om hulle vrese te verminder. Die fokus is op die nood van die blankes en nie op die van die swart werknemers nie.
- Tweedens is die menslike hulpbron konsultante se benadering so versigtig dat dit amper apologeties is. Hulle slaag nie daarin om reguit en direk te wees omtrent die noodsaaklikheid ten opsigte van verandering in houdings en die infrastruktuur nie. Dit is nodig om diplomaties te wees, en oortuiging is beter as konfrontasie, maar om té versigtig te wees, kan daartoe lei dat probleme nie duidelik uitgewys word sodat die onderneming en die swart belangegroep daarby kan baat nie (Quanta 1995:44).

Volgens Kemp (1994:31) moet bestuurders/toesighouers die volgende aanleer en toepas as hulle regstellende optrede en die bestuur van diversiteit suksesvol wil maak:

- Vaardighede om suksesvol met ondergeskiktes te werk om hulle sodoende deel van die organisasie te maak (integreer) sodat hulle toegewyd en gebonde tot die organisasie en sy doelwitte voel.
- Die vaardighede om prestasie te bestuur sodat alle werknemers gemotiveer is om goed te presteer om sodoende te verhoed dat standarde verlaag.

Human en Bowmaker-Falconer (1992:27) stel dit soos volg: "... we always hear about programmes to manage diversity. We rarely hear about programmes to manage "sameness" - to manage the things we have in common... Managing diversity programmes can also blind us to difference within groups. Not all Afrikaners are the same culturally, neither are all English South Africans, Jews or any other group one could mention. The point here is that we must get to know and manage individuals - to show respect to individual sameness and difference."

Ansari & Jackson (1995:119) identifiseer sewe stappe hoe om diversiteitsgroepe suksesvol te bestuur, naamlik:

- Verseker dat die onderneming 'n diversiteitbeleid het. Hierdie beleid moet die onderneming se verbintenis tot kulturele diversiteit uitspel en in besonder aandag gee aan kultuur, ras, geslag, ongeskiktheid, seksuele oriëntasie of ouderdom, en hierdie beleid moet versprei word aan alle werknemers in die onderneming.
- Maak seker dat die onderneming 'n beleid het om 'n klimaat daar te stel wat vry is van teistering. Hierdie beleid moet duidelik uitspel wat onder teistering val met voorbeelde van wat hierdie gedrag kan wees. Hierdie beleid moet aan alle personeel en werknemers gekommunikeer word, met riglyne hoe om op te tree in die geval van teistering.
- 'n Struktuur te ontwerp om toesig te hou oor die implementering van die beleid. Hierdie struktuur moet toepaslik wees vir die onderneming se behoeftes sodat die beleid toepaslik ondersteun word, en dit kan wees in die vorm van 'n werkgroep of 'n komitee wat deur 'n senior bestuurder beheer word.
- Hersien huidige praktyke. Hier is dit nodig om die huidige praktyke te hersien om seker te maak dat daar nie direk of indirek gediskrimineer word in die volgende gebiede nie en dat daar werklike toegang vir almal is ten opsigte van:
 - werwing en keuring;
 - voorwaardes en omstandighede van werk.
 - toegang tot bevordering;
 - toegang tot opleidingsgeleenthede;
 - werksure.

- Griewe en dissiplinêre prosedures.
- Stel 'n etniese monitor stelsel op.
- Stel opleidingsprogramme aangaande diversiteit vir bestuurders en personeel beskikbaar. 'n Verskeidenheid van opleidingskursusse moet ontwerp word en aan die toepaslike vlakke van personeel aangebied word. Voorbeelde van opleidingsprogramme wat fokus op diversiteit kan wees:
 - Die rol van verskeidenheid in werwing en keuring (vir alle personeel wat betrokke is by die werwingsproses).
 - Bewustheid van gelykheid en diversiteit bewuswees (vir alle personeel).
 - Bestuur 'n diversiteitsgroep (vir alle toesighouers en bestuurders)
 - Personeel effektiwiteit by die werk.
 - Bestuurontwikkelingsprogramme.
 - Stel 'n mentorstelsel op. Of dit van toepassing is of nie, sal afhang van hoe gemeng die werksgroep is.

Om nie te sien wat werklik daar is nie, is een van die hoofprobleme met stereotipe houdings, wat ons almal het teenoor ander kultuurgroepe. 'n Stereotipe houding kan gedefinieer word as: "an unduly fixed mental impression of a group, a person or a object". Met ander woorde dit behels 'n vooropgestelde idee oor 'n persoon voordat so 'n persoon 'n kans gegee is. Ons kan nie onself oornag losmaak daarvan nie.

Opheffing is 'n beginsel wat baie ligtelik gebruik word in sosiale veranderingsprogramme. Opheffing, as deel van diversiteit, beteken dat

verskillende werknemers verskillend bestuur moet word en dat elke individu op 'n unieke manier hanteer moet word. Die standpunt was nog altyd dat 'n ander behandel moet word soos wat jy verwag om behandel te word. Hierdie standpunt werk nie altyd nie en dit is waarskynlik beter om werknemers te behandel soos wat hulle behandel wil word, hoe moeilik dit ookal mag wees. Dit impliseer:

- Begrip vir behoeftes;
- begrip van wat behoeftes motiveer;
- begrip van wat werknemers gemotiveerd hou;
- begrip vir kultuur en gevoelens;
- goeie luistervaardighede;
- onpartydigheid; en
- aanvaarding van werknemers wat onderling verskil.

'n Tweede belangrike aspek is om te fokus op prestasie, nie die mens nie. As 'n werknemer volgens ras, geslag of grootte beoordeel word, is dit subjektief. Opheffing kan nie plaasvind as inherente subjektiwiteit nie uitgeskakel word nie. Die volgende fasette is van belang vir opheffing (Kemp, 1994:26):

- Die vermoë om die werk te doen:
Vermoë bestaan uit genetiese potensiaal en kennis wat verwerf is uit opleiding en ondervinding. Opheffing begin reeds by die seleksie van die kandidaat. Dit is egter steeds van belang dat die beste kandidaat gekies word, maar dit is somtyds nodig om geslag, taalbevoegdheid of kultuur deel van 'n definisie te maak vir die doel van opheffing. Die bes geselekteerde kandidaat moet ontwikkel word volgens persoonlike en ontwikkelingsbehoefte.
- Die geleentheid om die werk te doen:
Werknemers moet die geleentheid gegee word om te bewys dat hulle die werk kan doen. Baie sosiale veranderingsprogramme soos regstellende optrede misluk omdat die werknemer nie die geleentheid gegee word om sy of haar vaardigheid te gebruik nie. Baie mense word nie eers tot die

onderneming toegelaat nie, want die meeste posisies tot op hede was gevul met wit manlike persone. Vroue en ander groepe het nooit die geleentheid tot toetrede gehad nie, en daarom is die stelling dat standarde sal verlaag onwaar. Indien dit waar sou wees is dieselfde argument van toepassing op blanke mans. Hulle is volgens dié argument bloot aangestel omdat hulle blank en manlik is en by implikasie is die standaard alreeds laag.

- Die gewilligheid van werknemers:
Die gewilligheid hang van die motivering en toegewydheid van werknemers af, wat ontstaan uit die manier waarop hulle deur bestuur behandel word. Dit wat 'n bestuurder sê of doen demotiveer 'n werknemer. Die komplekse probleme, wat vandag in Suid-Afrika bestaan, is veroorsaak deur die manier waarop mense behandel is.
- Diskriminasie beteken dat sommige mense beter as ander behandel word. Dit is 'n onbillike arbeidspraktyk en het geen plek in die onderneming nie. Aan die ander kant is diskriminasie in trurat ook nie aanvaarbaar nie, maar aanvanklik sal dit beteken dat voorkeur behandeling, in die lig van die verlede en die regstelling daarvan op die korttermyn toegepas moet word om 'n balans daar te stel vir gelyke verteenwoordiging. Sodra die opheffing reggestel is, behoort dit weg te val. 'n Voorbeeld hiervan is 'n aanstelling wat gemaak word op grond van 'n persoon se taal en kulturele voorsprong eerder as ondervinding. Die behoort egter beperk te word tot intreevlakke. Meriete behoort die kriterium te word op alle ander vlakke.
- Die bestuur van prestasie is van groot belang want opheffing behels opleiding en ontwikkeling. As daar 'n verlaging in standarde is, is dit nie die skuld van die werknemers nie, maar die werkgewer, wat nie effektief bestuur nie, en dit kan nie geblameer word op sosiale verandering nie.

Om diversiteit te bestuur en 'n omgewing te skep wat positief is, verg baie van bestuur en geen tegniek, of strategie sal slaag as daar tekens van rassisme in die onderneming is nie. Bestuur moet dus die vermoë besit om effektief te werk met

mense en hulle sodoende integreer in die onderneming en sy doelwitte. Die vermoë om prestasie te bestuur en te voorkom dat standarde verlaag is die enigste suksesvolle middel tot suksesvolle opheffing.

5.13 RIGLYNE VIR BESTUURDERS VAN DIVERSITEIT

- Laat werkers toe om openlike besprekings te hou oor wat hul pla van ander groepe. Moet nie huiwer om hul toe te laat om sensitiewe onderwerpe te bespreek nie.
- Wees bewus van gedeelde waardes. Dit word dikwels met gedeelde visie verwar. Dit is nutteloos om saam te stem oor 'n wonderlike visie en intussen floreer rassisme. Om polarisasie te kan bestuur, is om die ongedeelde waardes aan te pak. Dit is nie die eenvoud van die mens wat probleme veroorsaak nie, maar die diversiteit en individualiteit van mense.
- Daag blankes uit om te erken dat ook hulle slagoffers van apartheid was. Wys hulle daarop dat hulle gemanipuleer was om te glo dat hulle die verhewe nasie was. Beklemtoon dat hulle nooit toegelaat was om 'n onbevooroordeelde en objektiewe keuse te maak nie.

Om regstellende optrede en die bestuur van diversiteit suksesvol deur te voer moet bestuurders volgens Kemp (1994:31) die volgende aanleer en toepas, naamlik:

- Vaardighede om suksesvol met ondergeskiktes te werk om hulle sodoende deel van die onderneming te maak (integreer) sodat hulle gebonde en toegewys tot die onderneming en sy doelwitte voel.
- Die vaardighede om prestasie te bestuur sodat alle werknemers gemotiveer is om goed te presteer en sodoende verhoed dat standarde verlaag.

- In Suid-Afrika sal die bestuurders van 'n onderneming moet besef dat hulle unieke veranderings in die gesig staar en dat diversiteit tydens regstellende optrede 'n faktor is wat baie aandag sal moet geniet voordat daar 'n werksplek van gelykheid en optimale produktiwiteit verkry gaan word waar ook goeie arbeidsverhoudinge sal heers. Die woede, weerstand, wantroue, vrees en manipulasie van mense moet verstaan en aangespreek word, om 'n werksomgewing te skep waar elkeen 'n ware gevoel van "behoort" ervaar en so die struikelblokke van die verlede verwyder.

5.14 VOORVEREISTES VIR BESTUUR VAN DIVERSITEIT

Om rasse diversiteit suksesvol te bestuur, moet die volgende maatreëls nagekom word aldus Fuhr (1992:31):

- Vind uit wat werknemers verlang en reageer op hulle versoeke op 'n manier wat billikheid, konsekwentheid en 'n werklike besorgdheid vir hulle welstand, weerspieël.
- Probeer die politieke, sosiale en ideologiese kompleksiteit van alle werknemers binne die organisasie verstaan.
- Bevorder 'n bewustheid en aanvaarding van individuele verskille. Onderzoek tesame ook die moontlikhede om die verskille in bates te omskep.
- Erken die diverse behoeftes en aspirasies van alle werknemers en maak voorsiening vir die verskeidenheid konflikterende prioriteite en doelwitte.
- Moenie rassisme miskyk of probeer ignoreer nie, want dit is 'n gegewe. Spreek dit aan en wis dit uit met wortel en tak anders skep die organisasie 'n onnatuurlike kultuur.

- Moet nie historiese gebeurtenisse ignoreer nie, probeer eerder verstaan waarom sekere werknemers, veral nie-blankes so verbitterd, afsydig en vyandiggesind is.
- Erken die bestaan van diversiteit en die sosiale, kulturele, politieke en ideologiese waardes, wat daarmee saamgaan. Besef dat elkeen, ongeag oor hoe hy/sy oor bogenoemde voel, 'n wettige plek binne die organisasie, sowel as in die samelewing het.
- Beide die "wit" bestuurder as die "swart" werknemer se gedagtegang en vooroordele moet gewysig word, veral die nie-blanke (swart) werknemer moet ontwikkel word om in homself te glo, sodat die gevoel van bekwaamheid en selfwaarde kan terugkeer.

Om bogenoemde te bewerkstellig moet ons almal, ongeag die verskille in elke mens, mekaar verstaan en die ander behandel soos hy/sy behandel wil wees. As jy 'n ander persoon wil verstaan om hom/haar te behandel soos hy/sy behandel wil wees impliseer dit die volgende: (Kemp, 1994:26)

- Verstaan andere se behoeftes.
- Verstaan wat hom/haar motiveer.
- Verstaan belangrike verskille van mekaar se kulture en gevoelens.
- Betoon empatie - en dit impliseer die volgende:
 - Om aandagtig te luister;
 - Meng en kommunikeer met mense wat van jou verskil en aanvaar hulle, moet nie mense wat van jou verskil verwerp nie.

As ons ander verstaan en hulle gevoelens en verskille respekteer, dan sal ons minder bevooroordeel wees, daarom moet ons in 'n werksituasie eerder konsentreer op die pos en nie die persoon nie. Bestuurders in Suid-Afrika moet besef dat hulle unieke veranderings in die gesig staar. Die tradisionele bestuurs- en toesighoudende vaardighede, wat in handboeke aangetref word, is nie meer

voldoende om bestuurders toe te rus vir die menslike hulpbronprobleem nie. Met regstellende optrede sal bestuurders moet besef dat hy nie meer langer teen vroue en anderskleuriges kan diskrimineer nie. Hy sal sy denkpatroon so moet rig dat hy 'n werksomgewing daar kan stel, wat werkers aanmoedig om hulle potensiaal ten beste te benut vir 'n goeie arbeidsverhouding.

5.15 VAKBONDE

'n Vakbond kan gedefinieer word as 'n organisasie, wie se lede bestaan uit werknemers, wat daarna streef om te organiseer en hulle belange te verteenwoordig in die werksplek en gemeenskap en in besonder daarna streef om werknemersverhoudinge te reguleer deur die proses van kollektiewe bedinging met bestuur (Salamon, 1987:58).

Volgens die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 28 van 1956) word 'n vakbond soos volg omskryf: "Enige aantal werknemers in 'n bepaalde onderneming, nywerheid, bedryf of beroep wat verenig is met die doel, hetsy alleen of saam met ander doelstellings, om verhoudings tussen hulle en hul werkgewers of party van hulle werkgewers in daardie onderneming, nywerheid, bedryf of beroep, te reël" (Van Jaarsveld en Van Eck, 1992:167). Die nuwe wet op arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995) (artikel 213) se woordskrywing van 'n vakbond is. " 'n Vereniging van werknemers, waarvan die hoofdoel is om verhoudinge tussen werknemers en werkgewers met inbegrip van enige werkgewersorganisasies, te reël".

Salamon (soos verkry uit Bendix, 1996:165-166) definieer 'n vakbond soos volg: "any organisation, whose membership consists of employees, which seeks to organise and represent their interests both in the workplace and society and, in particular, seeks to regulate their employment relationship through the direct process of collective bargaining with management".

Die verhouding tussen 'n werkgewer en 'n vakbond is 'n noodsaaklike deel van die bestuurstrategie, en as hierdie verhouding korrek beplan word, kan dit lei tot die

optimum langtermyn produktiwiteit van die onderneming (Nel en van Rooyen, 1991:158).

Vakbonderkenning kan gedefinieer word as 'n proses waar bestuur een of meer vakbonde formeel aanvaar as verteenwoordigers van al die werknemers, of van 'n groep werknemers, met die doel van gesamentlike termes en voorwaardes van werk op 'n kollektiewe basis Salamon (1987:408). Die verhouding tussen 'n werkgewer en 'n vakbond is 'n noodsaaklike deel van die bestuurstrategie, en as hierdie verhouding korrek beplan word, kan dit lei tot die optimum langtermyn produktiwiteit van die onderneming (Nel en van Rooyen, 1991:158). Die primêre doelwit en funksie van die vakbond is om aan die werknemers ekonomiese bevestiging te gee. Hierbenewens voorsien die vakbond ook in die werknemer se sosiale en psigologiese behoeftes. Vakbonde vertolk 'n kernrol in die politieke transformasieproses, wat tans in Suid-Afrika aan die gang is.

Die amptelike erkenning van swart vakbonde beteken nie net 'n totale verandering van arbeidsverhoudinge nie, maar is 'n daadwerklike stap na industriële demokrasie (van Staden, 1987:34). Die ANC het dit baie duidelik uitgespel dat daar gekyk moet word na die ondervteenwoordiging van swartes in senior bestuursposte, en wetgewing deur 'n toekomstige swart regering sal afgedwing word as hierdie verwagtinge nie nagekom word nie.

Gesien in die lig van die veranderinge waarin Suid-Afrika hom tans bevind met regstellende optrede het bestuur geen ander keuse as om die teenwoordigheid van vakbonde te aanvaar en te probeer om hierdie vakbondteenwoordigheid effektief te bestuur nie. Al voel bestuur dat vakbonde 'n stremmende effek het op die alledaagse funksionering van die onderneming, veroorsaak hulle teenwoordigheid dat bestuur nie meer outonome besluite kan neem en die diensvoorwaardes van hul werknemers kan verander nie, maar dat die werknemer se belange en regte nou ook in ag geneem moet word.

5.16 SAMEVATTING

Die implementering van regstellende optrede moet saam met 'n moraliteitsverandering gepaard gaan, en dit is belangrik dat dit nie in 'n ideologie ontaard nie. Verandering skep 'n gevoel van onsekerheid, werknemers pas moeilik daarby aan en daarom is dit noodsaaklik dat sekere fases deurgegaan moet word om verandering te laat plaasvind. Die eerste fase fokus op behoefte bepaling. In fase twee word die totale onderneming voorberei vir die proses van verandering. By fase drie word gekyk hoe bestaande norme aanleiding gee tot disfunksie, en die opinievormers word hier betrek en nuwe idees word geformuleer. Middelbestuur moet in fase vier toegerus word as agente van verandering. Die verbintenis tot verandering moet derhalwe demonstreerbaar wees. Dit behels die bemagtiging van leiers met bevoegdhede, wat ondergeskiktes sal kan bemagtig. Fase vyf is om beleide, strukture en sisteme, wat nie meer van toepassing, is nie te vernuwe en deel te maak van die missie van die onderneming.

Die studie het getoon dat opvoeding en kommunikasie weerstand sal laat afneem. Teikengroepe vir verandering is bespreek en daar is waargeneem dat verandering nie net beperk is tot swart werknemers en vroue nie, maar ook implikasies het vir lyn- of middelbestuur en rigtinggewende bestuur. Die personeelbestuurder, as 'n belangrike skakel in 'n onderneming, moet toesien dat dieselfde diensvoorwaardes aan almal toegeken word en dat aanstellings met sorg gekeur word sodat standarde nie verlaag nie en produktiwiteit gehandhaaf word.

Regstellende optrede veroorsaak verandering en omdat verandering meestal gepaard gaan met weerstand, is dit nodig om die redes vir weerstand te identifiseer en dit te probeer elimineer. Die vanselfsprekendste manier om weerstand te laat afneem, is om die veranderingsproses om so vroeg moontlik bekend te maak aan die betrokke persone. Deur kommunikasie van die nodige inligting oor die noodsaaklikheid van die beplande verandering word konflik uitgeskakel en 'n opvoedingsfunksie vervul. Om weerstand te bestuur moet na die groep se gereedheid ten opsigte van verandering gekyk word en 'n spesifieke strategie bepaal word om spesifieke weerstandsprobleme te hanteer.

Riglyne wat vir verandering in die onderneming neergelê kan word is onder andere om te fokus op wat verlang word, maar ook buigsaam. wees. Om bewus, en tog ook krities te wees oor wat bereik wil word, asook om positief en objektief te wees oor wat geglo word. Ten opsigte van riglyne vir die bestuur van verandering is bevind dat daar kennis van die behoefte aan verandering geneem moet word, maar dat ook besef moet word dat die persone wat by hierdie verandering betrokke is dit as 'n bedreiging mag sien. Ook moet toesighouers genoeg ruimte gegee word vir bestuur, en verder moet tweerigting kommunikasie as belangrik geag word. Praat uit een mond met betrokke partye. Moet nooit alleen en slegs met vakbondverteenwoordigers kommunikeer nie. Daar moet altyd met al die werknemers gekommunikeer word.

Die ontwikkeling van mense in die organisasie is 'n voorwaarde vir regstellende optrede, en hierdie ontwikkeling behels die daarstelling van realistiese doelwitte. Lynbestuurders moet die behoeftes van die mense in opleiding en ontwikkeling identifiseer en loopbaanroetes daarstel. Die ontwikkeling van nie-blankes en vroue moet deel wees van die proses. Regstellende optrede moet begin by die keuring en werwing stadium, maar daarna moet alle potensiële werknemers op meriete beoordeel word. Opleiding tydens regstellende optrede is van absolute belang vir arbeidsverhoudinge en ook vir die onderneming. Tydens verandering behoort geleenthede geskep te word vir opleiding van werknemers, sowel as werkgewers, sodat hulle weerstand teen verandering verminder kan word. Opleidingsprogramme behoort ingestel te word met gelyke ontwikkelingsgeleenthede vir alle werkers, anders kan daar konflik ontstaan. As daar gelykheid is, dan is daar harmonie en dit het verbeterde arbeidsverhoudinge tot gevolg.

'n Positiewe ingesteldheid is noodsaaklik vir die bestuur van diversiteit. Dit is nodig dat bestuur 'n beleid volg van gelyke geleenthede vir alle kulture, maar dat hulle tog ook die beperkinge in ag moet neem, wat inherent is aan elke kultuur. 'n Goed beplande diversiteitbeleid en program van aksie behoort tot gevolg te hê dat daar gelyke geleenthede tot werk en loopbaanontwikkeling in die onderneming is. Die voorvereistes vir die bestuur van diversiteit is ondersoek en dit het die

noodsaaklikheid om op hoogte te wees met wat werknemers verlang en op hulle versoeke met billikheid en konsekwentheid te reageer, beklemtoon. Probeer ook die politieke, sosiale en ideologiese kompleksiteit van alle werknemers binne die organisasie verstaan, en bevorder. 'n Bewustheid en aanvaarding van individuele verskille is ook belangrik. Onderzoek tesame ook die moontlikhede om die verskille in bates te omskep.

Ook moet die diverse behoeftes en aspirasies van alle werknemers erken word en behoort voorsiening gemaak te word vir die verskeidenheid konflikterende prioriteite en doelwitte in 'n onderneming. Moenie rassisme of historiese gebeurtenisse van belang miskyk of probeer ignoreer nie. Toon begrip vir sekere werknemers, veral nie-blankes se verbitterdheid, afsydigheid en vyandiggesindheid. Dit is belangrik om die bestaan van diversiteit, sowel as die sosiale, kulturele, politieke en ideologiese waardes, wat tiperend daarvan is, te erken.

Om bogenoemde te bewerkstellig moet ons almal, ongeag die verskille in elke mens, poog om mekaar te verstaan en om ander te behandel soos ons graag behandel wil wees. As ons ander verstaan en hulle gevoelens en verskille respekteer, dan sal ons minder bevooroordeelde wees. Voorts sou dit wys wees om in 'n werksituasie eerder te konsentreer op die pos en nie die persoon nie. Bestuurders in Suid-Afrika moet besef dat hulle unieke veranderings in die gesig staan. Die tradisionele bestuurs- en toesighoudende vaardighede, wat in handboeke aangetref word, is nie meer voldoende om bestuurders toe te rus vir die menslike hulpbronprobleem nie. Regstellende optrede impliseer dat bestuurders nie meer langer teen vroue en anderskleuriges kan diskrimineer nie, en derhalwe hul denkpatrone só moet rig dat 'n werksomgewing geskep word wat werkers aanmoedig om hulle potensiaal ten beste te benut vir 'n goeie arbeidsverhouding.

Dit wil voorkom asof regstellende optrede se invloed op die bestuur van verandering nog vir baie dekades onder bespreking gaan wees. Dit is noodsaaklik dat bestuur sal moet verander as hulle wil hê dat regstellende optrede moet slaag. en so 'n arbeidsklimaat skep wat positiewe resultate sal lewer vir elkeen in die onderneming.

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKINGS

6.1 INLEIDING

Volgens Mittner (1994a:27) toon 'n onlangse peiling dat werkgewers nie regstellende optrede as 'n morele noodsaaklikheid beskou nie, maar as iets wat maar gedoen moet word weens eksterne druk. Ook bestaan daar groot onkundigheid oor hoe te werk gegaan moet word. Hierdie situasie het die ANC nou genoop om wetgewing te oorweeg eerder as die huidige vrywillige benadering waarvolgens dit aan ondernemings oorgelaat word. Die wetgewing sal die patroon van die bereiking van doelwitte binne 'n sekere tydsbestek behels asook die aanstelling van 'n kommissie om vordering in die verband te monitor.

Alles in ag geneem is dit nie die feit van regstellende optrede in die onderneming wat probleme veroorsaak nie, maar die manier waarop ondernemings verplig word om dit in te stel. 'n Kompliserende faktor is dat baie ondernemings nie presies weet hoe om dit te implementeer nie. Omdat arbeidsverhoudinge direk geraak word deur hierdie verandering moet dit ten alle tye die hoogste prioriteit geniet tydens regstellende optrede.

Volgens Esterhuyse (1992b:18) is die kwessie van regstellende optrede hoog op die agenda vir die staat, die private sektor, universiteite en ander instellings. Regstellende optrede as sodanig is nie meer debatteerbaar nie, wel hoe dit gedoen moet word. Hy voer verder aan dat onthou moet word dat dit altyd beter is om proaktief op te tree as om deur ander instellings gedwing te word om op te tree.

Verskillende kulture, gelowe, rasse en tale moet saamgebind word en die geleentheid gebied word om hulle volle potensiaal te ontwikkel. Daar moet nie aanvaar word dat regstellende optrede positief tot die onderneming sal bydra nie,

maar met die regte houding en implementering daarvan kan die onderneming en almal betrokke net daarby baat.

Die primêre doel van 'n menseregtehandves is om die fundamentele regte van mense te beskerm, en die menseregtehandves word gesien as die enigste verweer teen omgekeerde diskriminasie. Die implikasies, wat regstellende optrede vir die ekonomie inhou, is belangrik want 'n sinvolle demokratiese ontwikkeling is afhanklik van 'n hoë vlak van ekonomiese ontwikkeling.

Die rol van die personeelbestuurder in die uitvoering van die regstellende optrede program is uiters belangrik. Die personeelbestuurder moet help doelwitte bepaal waarheen die onderneming kan werk. Hy moet insette lewer ten opsigte van die getal persone wat aangestel moet word en in watter beroepskategorie hierdie persone aangestel moet word. Diensvoorwaardes, aanstellings, opleiding en ontwikkeling, asook deelnemende bestuur en sosiaal maatskaplike aspekte maak 'n essensiële deel uit van die personeelbestuurder se taak.

6.2 GEVOLGTREKKINGS

Dat regstellende optrede 'n direkte invloed op die onderneming en arbeidsverhoudinge het, is nie te betwyfel nie. Of hierdie invloed positief of negatief op die onderneming sal inwerk, sal afhang van bestuur asook die wyse waarop regstellende optrede bekendgestel en geïmplementeer word.

6.2.1 Sosiale verandering

Daar is gesien dat kennis van die verskillende teoretiese perspektiewe van sosiale verandering die navorser in staat stel om probleme te definieer en op grond van bestaande navorsing te verhoed dat werk wat reeds gedoen is, herhaal word. Geeneen van die bestaande teorieë kan egter beskou word as die alfa en die omega nie, maar elkeen kan 'n unieke bydrae lewer tot 'n begrip en kennis van

sosiale verandering. As die paradigmitiese beskouing van verandering (soos bespreek in hoofstuk 2), ondersoek word, toon dit dat bestuur kontinuïteit nie as belangrik moet beskou nie, maar diskontinuïteit en neigings as belangrik moet sien.

Enkele redes vir sosiale verandering word in figuur 5 hieronder voorgestel. Uit hierdie figuur toon dit duidelik dat sosiale verandering, en eksterne faktore wat aanleiding tot verandering kan gee, as 'n eenheid gesien moet word. Bestuur moet in staat wees om eksterne faktore betyds te kan identifiseer, sodat vroegtydige beplanning en plan van aksie voorgestel kan word.

Figuur 5 Redes vir sosiale verandering

Lokaleiteit van verandering	Eksogeen (Van buite)	Endogeen (Van binne)
	Steurings (Kriterium: begrening van sisteemgrense)	Differensiasie (Parsons) (Kriteria: Pogings om te stabiliseer en te verander lei tot endogeen-ontwikkelde aanpassings)
Spesifiekheid van die oorsaak	Een faktor	Meer as een faktor
	Tegnologie Innovasie Ekonomie Antagonisme Elite-belange	Persoonlikheid Politiek Ekonomie Geloof Opvoeding Onderwys Sosialisering

Bron: Strasser en Randall (1981:33)

6.2.2 Teorieë oor arbeidsverhoudinge

By teorieë oor arbeidsverhoudinge word veral aandag gegee aan Dunlop se sisteemteorie omdat sy teorie ook op die ondernemings in Suid-Afrika 'n invloed uitgeoefen het. Moolman (1996:319) is van mening dat Dunlop se beskouing van arbeidsverhoudinge slegs op meganiese aspekte soos beheer deur middel van reëls en regulasies fokus. Moolman voer ook verder aan dat laasgenoemde 'n ernstige leemte bevat gesien in die lig van die dinamiese aard van die arbeidsverhouding waarin mense (werkgewer en werknemer, asook hul onderskeie verteenwoordigers) voortdurend met mekaar in interaksie is. Die verhouding is veranderlik en het 'n invloed op die gemeenskap waarbinne individue funksioneer en vice versa.

Dunlop (soos in hoofstuk 2 bespreek) se teorie tot arbeidsverhoudinge stel dit dat die arbeidsverhoudingstelsel as 'n subsisteem van die groter gemeenskap aanvaar word. Die navorser is egter van mening dat nie as 'n subsisteem gesien moet word nie, maar dat dit alles insluit wat in 'n onderneming gebeur. Die unitaristiese benadering (soos in hoofstuk 2 bespreek) se perspektief is dat daar geen spanning in die verhouding tussen die werkgewers en die werknemers bestaan nie. Hierdie ideale, wat die unitaristiese beskouing nastreef, bestaan nie in Suid-Afrika nie. As na die uitgangspunt van hierdie benadering gekyk word, sou regstellende optrede nie nodig gewees het in Suid-Afrika nie.

6.2.3 Regstellende optrede

Ondernemings in Suid-Afrika het nou die stadium bereik waar dit dringend noodsaaklik geword het vir 'n beleid ten opsigte van regstellende optrede omdat 'n groot deel van die bevolking van Suid-Afrika in die ontwikkelingsproses agtergebly het. Voordat regstellende optrede in die onderneming geïmplementeer word, moet daar duidelikheid wees oor wat die begrip beteken asook wie in aanmerking moet kom vir regstellende optrede. Die daarstel van objektiewe kriteria ten einde te

bepaal wie in aanmerking moet kom vir regstellende optrede en te verseker dat hierdie optrede konsekwent en regverdig toegepas sal word, is noodsaaklik.

Dit is belangrik dat regstellende optrede as 'n proses gesien moet word, en nie as 'n program nie. Hierdie proses moet poog om werknemer-aspirasies konstruktief te laat saamvloei sodat die onderneming se doelwitte verwesenlik kan word. Die proses moet op alle vlakke geïntegreer wees. Qunta (1995:1) sien regstellende optrede as 'n sistematiese, beplande proses waar die gevolg van kolonialisme en rassisme omgekeer word op alle terreine van die lewe. Daar moet proaktiewe programme en strategieë gestruktureer word, sodat die vaardighede en potensiaal van almal in die land tot hulle maksimum uitgebrei kan word.

By die implementering van regstellende optrede in die onderneming is dit ook belangrik dat bestuur simpatiek en objektief sal wees ten einde goeie arbeidsverhoudinge daar te stel wat tot die onderneming se voordeel sal wees. Regstellende optrede moet nie lei tot omgekeerde diskriminasie nie, en meriete en werksprestasie moet in ag geneem word anders kan dit lei tot 'n gebrek aan selfdisipline en lae produktiwiteit.

6.2.4 Arbeidsverhoudinge

Arbeidsverhoudinge verwys na die interpersoonlike en intergroepverhoudinge binne die werkomgewing. Dit het ook te doen met die institusionele verhouding tussen die arbeidsgroep, bestuursgroep en die regering. Verder sien ons dat arbeidsverhoudinge nie net tot stand kom wanneer werknemers kollektief organiseer en eise aan die werkgewer stel nie, maar die verhouding bestaan reeds wanneer een persoon 'n ander in diens neem om vir hom 'n bepaalde taak teen 'n bepaalde vergoeding uit te voer (Bendix, 1996:27).

Bendix (1996:10-11) se siening van 'n arbeidsverhouding is dat dit 'n tripartitiese verhouding tussen werkgewer, werknemer en die staat is, en die drie deelnemers soos hierbo genoem word deur Nel en van Rooyen (1991:19) beskryf as:

- Werknemers wat hul arbeid verkoop aan die produseerders van goedere en dienste;
- Werkgewers is verplig om 'n aanvaarbare opbrengs op belegging vir aandeelhouders te verseker.
- Die staat as wetgewende gesag aan die een kant en aan die ander kant om die deelnemers by te staan in die bevrediging van hulle onderskeie behoeftes.

6.2.5 Arbeidsverhoudingebeleid

Die arbeidsverhoudingebeleid van 'n onderneming is gesien as die vergestaltung van topbestuur se filosofie teenoor die onderneming se mannekrag. Die doel van 'n arbeidsverhoudingebeleid is om 'n ordelike arbeidsverhoudingsstelsel binne ondernemingsverband te ontwikkel. Riglyne is nodig om 'n effektiewe arbeidsverhoudingebeleid daar te stel, te ontwikkel, te implementeer en in stand te hou. Die voordele van 'n arbeidsverhoudingebeleid is naamlik dat dit dien as bewys van verbondenheid en bereidwilligheid om standpunte en houdings bekend te maak en gedragsperke te stel, dat die partye betrokke van voorneme is om beleidsverklarings na te kom, en dat daar aandag geskenk is aan die verhouding tussen bestuur en werkers. Verder erken dit ook die regte en verpligtinge van beide die werkers en die bestuur. Tydens regstellende optrede is 'n geskrewe arbeidsverhoudingebeleid belangrik vir die werkgewers sowel as vir die werknemers.

6.2.6 Groepe

Groepe in die onderneming moet as 'n belangrike skakel gesien word in die proses van regstellende optrede, aangesien huidige werknemers in die bestaande groepe die nuweling in die onderneming moet aanvaar. Indien die rol van groepe ignoreer word, kan daar diseqilibrium ontstaan in die groepsituasie, waar sekere norms, status en leierskapposisies reeds bestaan. Veranderlikes in groepsgedrag,

naamlik groepseffektiwiteit, groepsnorme, kommunikasie, groepsgrootte, die kommunikasiestruktuur en groepskohesie is bespreek en dit was duidelik dat regstellende optrede 'n direkte invloed daarop uitoefen. In 'n onderneming is daar informele en taakgroepe. Informele groepe bevredig menslike behoeftes na vriendskap en ondersteuning. Taakgroepe kan tydens regstellende optrede aspekte soos gelyke geleentheid en kwotawetgewing ondersoek.

6.2.7 Bestuur van verandering

Verandering is onafwendbaar, aangesien verandering sal plaasvind as gevolg van die regering se program van regstellende optrede. Nasionale sowel as internasionale eise kan verdere druk op die regering se program plaas, ten opsigte van regstellende optrede. Veranderinge van die huidige kultuur, werkswyses en beleide noodsaak 'n verandering in 'n onderneming en ook in arbeidsverhoudinge.

Van alle uitdagings, wat die bestuur van 'n onderneming in die gesig staar, is die van regstellende optrede die mees kontensieus. 'n Probleem van regstellende optrede is dat dit gelykgestel word aan transformasie. Bestuur van verandering is noodsaaklik vir die oorlewing van die onderneming, en daarom moet maniere waardeur verandering bestuur kan word, ondersoek word. Omdat mense altyd verandering sal teenstaan, tensy hulle voel die verandering sal beter wees as die *status quo*, moet mense "glo" in die verandering. 'n Holistiese benadering tot verandering is noodsaaklik. Spesifieke ontwikkelingsfases in die veranderingsproses word onderskei: Hierdie fases is diagnosering, voorbereiding vir verandering, konseptualisering en motivering, verbintenis en implementering asook vernuwning en konsolidering.

Regstellende optrede veroorsaak verandering in die onderneming. Volgens Burnes (1992:261-263) is die volgende riglyne deurslaggewend vir suksesvolle verandering:

- Gee gereeld terugvoering aan werknemers rakende die veranderingsproses (in hierdie geval ten opsigte van regstellende optrede);
- Verstaan mense se vrese vir die verandering;
- Moedig effektiewe kommunikasie aan; en
- Betrek werknemers wat deur die verandering geraak gaan word.

6.2.8 Bestuur van weerstand

Omdat daar in enige sisteem vrese teen verandering is, wat in weerstand kan manifesteer, moet daar strategieë deur bestuur aangewend word om verandering te inisieer en suksesvol te implementeer. Coetsee (1989:49) is van mening dat om weerstand doeltreffend te bestuur 'n onderneming of groep se gereedheid tot verandering gediagnoseer moet word, 'n spesifieke strategie bepaal moet word om spesifieke weerstandsprobleme te hanteer en die toepassing van hierdie weerstandshierargieë deurgevoer moet word. Kroon (1991:434-435) is van mening dat die weerstand wat daar teen verandering is verminder kan word deur die volgende:

- Opvoeding en kommunikasie.
- Deelname en betrokkenheid.
- Daarstelling en ondersteuning.
- Onderhandeling en ooreenstemming.
- Eksplisiete en implisiete dwang.

Bestuurders van die verandering moet sorg dat daar sensitiwiteit en verdraagsaamheid tydens die regstellende optrede proses bestaan.

6.2.9 Diversiteitbestuur

Omdat diversiteit tydens regstellende optrede so 'n prominente plek inneem in die onderneming moet die doel van bestuur wees om hierdie diversiteit effektief te

bestuur. Dit beteken dat hulle doel moet wees om 'n verteenwoordigende verskeidenheid van kulture vanaf die laagste vlak tot die hoogste vlak in die onderneming te vestig. Dit is nodig dat die individu se volle potensiaal bereik moet word ten spyte van sy kulture en politieke siening. Kultuurverskille moet erken word en daar moet begrip wees daarvoor. Volgens Kemp (1994:31) moet bestuurders/toesighouers die volgende aanleer en toepas as hulle regstellende optrede en die bestuur van diversiteit suksesvol wil maak.

- Vaardighede om suksesvol met ondergeskiktes te werk om hulle sodoende deel van die onderneming te maak, dat hulle toegewyd en gebonde tot die onderneming en sy doelwitte voel.
- Werknemers moet motiveer om te presteer en sodoende verhoed dat die onderneming se standarde verlaag.

Suid-Afrika het 'n verskeidenheid van bevolkingsgroepe. Hierdie groepe het elk 'n eie kulture en sienswyse. Mense in beheer van die arbeidsverhoudingebeleid sal gevolglik drastiese veranderings moet maak vir positiewe arbeidsverhoudinge.

6.2.10 Opleiding

Sonder 'n goed opgeleide werksmag en hoë produktiwiteit is Suid-Afrika se doelwitte - spesifiek om internasionaal meer kompetender te raak, nie ekonomies bereikbaar nie, sê Jayendra Naidoo van Nedlac (Mittner, 1996a:30). Verder het 'n onlangse opname deur Ernst & Young in Insig, getoon dat ondernemings slegs 2% van hul begroting vir opleiding gebruik. As na bogenoemde gekyk word, is die navorser van mening dat opleiding 'n groter deel van die onderneming se begroting behoort uit te maak.

Volgens Mittner (1996a:30) is Matthews van mening dat indien 1% van die swart werkerskorps se vaardighede verhoog sou word tot dieselfde vlak as die van blanke werknemers kan daar 'n 2% verhoging wees in die binnelandse nasionale

opbrengskoers. Verder word ook genoem dat dit essensieel is vir werknemers om nuwe vaardighede aan te leer en dat daar 'n verskuiwing moet plaasvind van opleiding en ontwikkeling na onderwys en aanleer van 'n verskeidenheid van vaardighede. Opleiding en heropleiding is nodig vir beter samewerking en lojaliteit tussen die werknemers, want opleiding veroorsaak dat daar gelykheid is en dit dra by tot 'n stabiele, harmonieuse werksomgewing en dus positiewe arbeidsverhoudinge. Ook is dit belangrik dat nie net na werkgerigte opleiding gekyk word nie, maar ook na die aanleer van lewensvaardighede vir die individu om in 'n geletterde samelewing te kan funksioneer, en hierdie lewensvaardighede sluit onder andere in:

- Kommunikasie soos praat, lees en skryf.
- Analitiese, vaardighede soos die sortering van relevante feite.
- Die ontwikkeling van bevindinge, met ander woorde om tot 'n gevolgtrekking te kan kom en logies te dink.
- Spanwerk, 'n spanlid moet effektief kan saamwerk in 'n span.

Opleidingsprogramme moet voortdurend uitgebrei word om nuwe beroepe en gespesialiseerde dissiplines in te sluit.

6.2.11 Kommunikasie

Kommunikasie word gesien as die sleutel tot die sukses van 'n onderneming. Effektiewe kommunikasie lê die grondslag van die doeltreffendheid van 'n onderneming en dra by tot 'n positiewe arbeidsverhoudingeklimaat. Volgens Van Wyk (1990:115) bestaan die persepsie dat enige probleem wat nie opgelos kan word in 'n onderneming nie, toegeskryf kan word aan "misverstande" of "gebrekkige kommunikasie" tussen bestuur en die werknemers.

Daar moet op 'n gereelde basis met werknemers gekommunikeer word met betrekking tot regstellende optrede in die onderneming. Salamon (1987:245) voer

aan dat daar drie tipes kommunikasienetwerke in 'n onderneming behoort te funksioneer, naamlik:

- Daar moet regdeur die bestuurshiërargie 'n inligtingsstelsel wees ten einde 'n gekoördineerde benadering tot arbeidsverhoudingebestuur te verseker.
- 'n Kommunikasiesistelsel moet gestel word tussen die bestuur op alle vlakke en werknemers en hul verteenwoordigers. Hierdie stelsel moet van so 'n aard wees dat daar binne ure en nie dae gekommunikeer kan word as dit nodig sou wees.
- Ook is daar 'n kommunikasiesistelsel tussen werknemers, en dit is die formele kommunikasie tussen werknemers, werknemerverteenwoordigers en voltydse amptenare.

Nel en van Rooyen (1991:21) sien ook konflik in die onderneming as die gevolg van gebrek aan kommunikasie.

6.2.12 Konflik

Konflik binne ondernemingsverband is niks nuut nie. Daar is verskillende bronne van konflik, en hierdie bronne is nie die oorsaak van konflik nie, maar toestande wat gewoonlik teenwoordig is wanneer organisatoriese konflik intree. Botsende belange asook doelwitverskille tussen werkgewer en werknemer kan konflik veroorsaak. Dahrendorff (soos bespreek in hoofstuk 2) se siening is dat mag belangrik en konflik onafwendbaar is. Wanneer ons egter in die onderneming na mag verwys, sal dit eerder dui op geldelike mag as politieke mag. Huidiglik in Suid-Afrika beskik die meerderheid van die benadeeldes van die verlede wel oor politieke mag maar nie oor geldmag nie. Die besit van politieke mag gee nie noodwendig besit van geldmag nie, gevolglik sal daar vir die geldmag meeding word. Hierdie mededinging na geldmag gaan konflik veroorsaak. Ook Marx (soos

bespreek in hoofstuk 2) se siening van konflik is dat geen verandering sal plaasvind sonder konflik nie.

Die pluralistiese se siening (soos bespreek in hoofstuk 2) is dat konflik tussen werkgewer en werknemer se belange en doelstellings as natuurlik en selfs onafwendbaar is. Verder word ook verwys (soos bespreek in hoofstuk 5) dat regstellende optrede verandering in 'n onderneming sal veroorsaak. Die navorser is van mening dat regstellende optrede addisionele konflik gaan veroorsaak wat in die verlede nie daar was nie. Bestuur moet bewus wees daarvan dat die addisionele konflik, indien dit nie betyds aangespreek word nie, 'n negatiewe invloed kan hê op arbeidsverhoudinge.

6.3 AANBEVELINGS

Regstellende optrede is veronderstel om 'n beter toekoms daar te stel, en moet niks te doen hê met kompensasie of die ongelykhede van die verlede nie. Regstellende optrede (as na die verlede van Suid-Afrika gekyk word) moet 'n aantal doelstellings daarstel, naamlik:

- dat dit 'n duidelike impak sal hê op ongelykhede deur te beweeg na 'n vrye en meer regverdige en gelyke gemeenskap;
- die vermindering van konflik; en
- die suksesvolle ontwikkeling en bemagtig van mense om suksesvol te kompeteer.

Werknemers is nie die enigste wat moet verander nie. Bestuurders moet ook ontwikkel en 'n meer praktiese benadering volg, dan behoort die voordele vinnig te realiseer. Die navorser is van mening dat indien die regering die skoolstelsel sou kon verbeter dit 'n groot bydrae sal lewer tot 'n kompeterende arbeidsmag in Suid-Afrika. Die sukses van verandering op alle terreine hang af van die begroting en beskikbaarstelling van voldoende fondse.

Aangesien dit moeilik is om werknemers te motiveer wanneer van hulle ontslaan word, behoort regstellende optrede vinnig en doelgerig uitgevoer te word. Aan die oorblywende personeel moet verduidelik word dat hulle die nuwe kern vorm, die moraal behoort dus nie laag te wees indien alles op een slag gebeur nie. Daar behoort voortdurend navorsing gedoen te word oor regstellende optrede programme wat wêreldwyd geïmplementeer is ten einde slaggate te vermy en te leer uit suksesse wat behaal is, wat kan bydra tot gesonde arbeidsverhoudinge in die onderneming.

Indien dit sou blyk dat regstellende optrede in Suid-Afrika 'n negatiewe invloed sou hê op arbeidsverhoudinge behoort die program van regstellende optrede onmiddellik hersien te word deur die staat. Baie vrae bly egter onbeantwoord, soos: Wie moet besluit wanneer regstellende optrede in sy doel geslaag het? Vir hoe lank moet regstellende optredeprogramme gehandhaaf word?

Die navorser wil na aanleiding van inligting verkry uit die studie die volgende aanbevelings maak ten opsigte van regstellende optrede se invloed op arbeidsverhoudinge in die onderneming:

- 1 Omdat kommunikasie gesien word as die sleutelfunksie in 'n onderneming moet aandag tydens regstellende optrede aan die volgende geskenk word:
 - Regstellende optrede het 'n invloed op die kommunikasieproses binne die arbeidsverhouding, en daarom is dit belangrik dat kommunikasievaardighede by almal in die onderneming ingeskerp moet word. Die afsender moet bewus gemaak word van die ontvanger se vermoëns, waardes, voorkeure en persepsies.
 - Die regstellende optrede proses, die rasionaal daar agter, asook voordele daaruit moet aan alle werknemers gekommunikeer word, nie net deur bloot verbale of skriftelike kommunikasie nie. Die kommunikasie van hierdie verandering en ook daarmee saam sienings oor nuwe waardes, kultuur en beleide moet nie net deur

verbale of skriftelike kommunikasie geskied nie, maar ook deur werknemers betrokke te maak by werkgroepe.

- Tussen die bestuur, werknemers en hul verteenwoordigers moet daar 'n kommunikasiesisteem wees, wat onderlinge kommunikasie ten alle tye moontlik moet maak.
- Bestuur moet 'n handleiding van die personeelbeleid en -prosedure aan elke nuwe werknemer verskaf, sodat hulle sal weet wat die beleid is ten opsigte van byvoorbeeld grieweprosedures en dissiplinêre kodes.
- Inligtingssessies, asook kennisgewings op kennisgewingborde, moet deur bestuur gebruik word om werknemers op hoogte te hou van belangrike gebeure waarvan hulle kennis moet dra.

2 Opleiding tydens regstellende optrede is noodsaaklik sodat mense binne die onderneming weet wat van hulle verwag word en daarom moet die onderstaande punte aandag geniet:

- Opleiding en heropleiding is noodsaaklik tydens regstellende optrede. Hier word nie net gekyk na die aanleer van werksvaardighede nie, maar ook lewensvaardighede. Hier kan gebruik gemaak word van opleidingsprogramme en waar moontlik van indiensopleiding.
- Indiensopleidings programme moet ingestel word, waardeur die onderneming doelgerig behoort op te tree om praktyke te verban, wat inbreek kan maak op verandering.
- Bestuur moet toesien dat werknemers en vakbonde betrokke raak by die bepaling van die behoeftes vir opleiding.

- Alle werknemers moet ingelig word van die tipe opleiding wat gegee gaan word. Beide geletterdheidsprogramme en geleenthede vir loopbaanontwikkeling behoort aandag te geniet.

3 Omdat veranderinge gepaard gaan met angs en frustrasie, wat kan lei tot weerstand, moet bestuur tydens regstellende optrede hulle ten doel stel om hierdie weerstand te laat verminder deur die volgende:

- Indien werknemers regstellende optrede as 'n bedreiging vir hulle eie toekoms en sekuriteit sien, kan dit weerstand tot gevolg hê. Bestuur moet bewus wees van hierdie weerstand en hoe om dit te bestuur, deur die oorsprong van die weerstand te identifiseer en ook die aard van weerstand te bepaal.
- Verandering wat ontstaan as gevolg van regstellende optrede, veroorsaak vrees en onsekerheid by die werknemers oor die onbekende en daarom moet bestuur byvoorbeeld deur kommunikasie en opleiding bestuursplanne instel om verandering te laat slaag.

4 Die bestuur van 'n multikulturele werksmag is een van die moeilikste uitdagings waarmee bestuur te make het. Bestuur behoort ag te slaan op kulturele verskille sodat daar 'n vreedsame arbeidsverhoudingeklimaat in die onderneming sal wees. Vir bestuur om diversiteit suksesvol te bestuur, moet op die volgende gelet word:

- Moet nie rassisme ignoreer of probeer miskyk nie. Spreek dit aan en wis dit uit sodat daar gesonde arbeidsverhoudinge in die onderneming kan wees.
- Erken die bestaan van diversiteit, asook dit wat gepaard gaan daarmee soos kulturele, politieke en ideologiese waardes.

- Bestuur moet die verskeidenheid kulture binne die onderneming verstaan en respekteer en die verskillende talente en potensiaal positief aanwend.
- Daar moet deur bestuur vaardighede aangeleer word om diversiteit suksesvol te bestuur, sodat almal in die onderneming toegewyd en gebonde tot die onderneming en sy doelwitte voel.

5 Aangesien dit moeilik is om werknemers te motiveer wanneer van hulle lede ontslaan word, behoort regstellende optrede vinnig en doelgerig uitgevoer te word. Aan die oorblywende personeel moet verduidelik word dat hulle nou die nuwe kern van die onderneming is ten einde die moraal hoog te hou. Bestuur behoort aan die volgende aandag te gee:

- Die ontwikkeling en bou van verhoudings en die skep van 'n omgewing wat diversiteit sal bestuur.
- Dat daar 'n positiewe ingesteldheid by bestuur sal wees ten opsigte van regstellende optrede.

Die inskakeling van swart werknemers in bestuur behoort met so min as moontlik ongerief, sonder om standarde te verlaag en sonder 'n té groot verlies aan inkomste te geskied.

- Topbestuur moet 'n aaneenlopende ondersteuning bied vir regstellende optrede om te slaag.
- Nie net swart werknemers se aspirasies, gevoelens en verwagtinge moet aandag geniet nie, maar ook die van blanke werknemers wat nooit rassisme of apartheid voorgestaan het nie.

- Bestuur moet alle werknemers betyds voorberei op hierdie verandering wat gaan plaasvind as gevolg van regstellende optrede. Dit is nodig dat hulle die proses sal verstaan en ook sal weet watter invloed dit op hulle persoonlik gaan hê.
- Die werknemers behoort geleentheid te hê om te vra vir hulp en leiding. Die nodige opleiding en ondersteuning moet aan die werknemers gebied word.

6 Elke suksesvolle onderneming behoort 'n arbeidsverhoudingebeleid te hê wat gereeld gemonitor en aangepas moet word. Die volgende kan gesien word as nodig tydens regstellende optrede:

- 'n Advieskomitee, wat die verskillende groepe verteenwoordig, moet hierdie beleid voortdurend ondersoek en gereeld aanpas.
- Hierdie beleid moet duidelik aan alle werknemers gekommunikeer word, want 'n beleid is slegs so effektief as die mate wat dit deur die onderneming gekommunikeer word.

7 Die konflikbestuursproses kom daarop neer dat daar interaksie tussen twee of meer persone of groepe van persone is. Die navorser is van mening dat konflik 'n outomatiese uitvloeisel is van menslike interaksie en outomaties in die arbeidsverhoudingsstelsel aanwesig sal wees. Daarom moet bestuur veral let op die volgende punte:

- Botsende belange kan gesien word as 'n voorbeeld van 'n bron van konflik, soos byvoorbeeld wanneer bestuur se doelwitte verskil van die van die werknemers, en daarom moet al die partye betrokke bedag wees op die moontlike konflik wat kan ontstaan.

- Integrasie as deel van probleemoplossing is 'n goeie manier om konflik te hanteer en op te los. Die huidige president verwys na die nuwe Suid-Afrika as 'n reënboognasie, wat sy erns aandui vir integrasie van alle Suid-Afrikane. Integrasie sal nie oornag gebeur nie want daar moet eers 'n vertrouensverhouding opgebou word in die onderneming na regstellende optrede.

8 Die implementering van regstellende optrede veroorsaak onvermydelik verandering, en as hierdie verandering nie bestuur word deur 'n sistematiese, omvattende strategiese proses nie sal daar nie groei in die onderneming plaasvind nie. Die noodsaaklikheid vir verandering ontstaan as gevolg van druk uit die eksterne makro omgewing en die erkenning deur bestuur van interne oorsake waarvan regstellende optrede 'n voorbeeld is. Die erkenning van die bestaan van hierdie druk deur bestuur is noodsaaklik vir aanpassings op die volgende gebiede:

- Persepsies van bestuur en werknemers moet aangespreek word as 'n voorvereiste vir vertroue en respek, wat nodig is vir interpersoonlike verhoudings. Dit kan gedoen word deur spanbousessies te hou om hierdie persepsies, vrese en verwagtinge aan te spreek.
- Om die onderneming se kultuur te verander om dit in staat te stel om die verwagte veranderinge te kan hanteer. Dit kan gedoen word indien dieselfde doelwitte, visie en gedeelde waardes deur al die werknemers in die onderneming nagestreef word.
- Bestuurders sal dinamiese houdings en vaardighede moet ontwikkel ten einde suksesvolle motiveerders te word van werknemers in die veranderde omgewing van die toekoms.
- Dat werknemers waarteen in die verlede gediskrimineer was nou aangestel moet word in senior poste, en dat hulle werklik deel word

van die besluitnemingsproses, maar ook dat swart werknemers wat blankes vervang het, in staat moet wees om die werk te kan doen.

- 'n Laer arbeidsomset is nodig want 'n hoë arbeidsomset veroorsaak dat daar gedurig nuwe mense gewerf, aangestel en opgelei moet word, wat 'n hoë koste tot gevolg het. Verder het dit tot gevolg dat daar nie 'n kontinue werksmag is nie, wat dit baie moeilik maak om lojaliteit en integrasie onder werknemers te vestig en dan 'n negatiewe invloed op die arbeidsverhoudinge sal hê.
- Dat topbestuur en ook lynbestuurders hulle sal verbind tot 'n positiewe, waarneembare, aktiewe ondersteuning en toewyding aan 'n strategie van regstellende optrede.
- Suksesvolle vakbondbetrokkenheid, geskoei op effektiewe kommunikasie tussen bestuurders, vakbonde en werknemers.
- Wersplek en sosiale aanvaarding van almal deur almal.

6.4 SLOTOPMERKINGS

Jacobs (1995:3) sê dit is nie die feit van verandering in die land wat pla nie, maar wat dwars in die krop steek, is die manier waarop hierdie verandering gedoen word. Dr. Jacobs waarsku dat die oorgang nog ver van afgehandel is. Daar is 'n behepthed om alles te verander - name, strukture en wat nie nog alles nie. Die Regering se program van regstellende optrede is kenmerkend van hierdie verandering wat plaasvind. "Die geskiedenis en diskriminasie van die verlede word aangegryp vir regstellende optrede programme en ekonomiese bemagtiging" sê dr. Jacobs. "Kwalifikasies en ervaring word nou deur sogenaamde regstellende potensiaal vervang". Dr. Jacobs sien die volgende 10 gevaartekens:

1. Daar is 'n beheptheid om alles te verander.
2. Die oorgang van die ou na die nuwe is nog ver van afgehandel.
3. Met regstellende optrede loop kennis en ervaring by die agterdeur uit.
4. Nuwe ministers en amptenare voel ongemaklik by ou senior amptenare.
5. Die regering wil nie die idee van nasionalisering laat vaar nie.
6. Nog baie ekonomiese sake moet uitgeklaar word.
7. Die proses van beleidsbepaling is bedenklik.
8. Die HOP (Heropbou en ontwikkelingsprogram) word ideologies aangepak en hou nie rekening met die werklikhede van die land se ekonomie nie.
9. Die kriminele element vind die meeste by die HOP baat.
10. Daar is 'n aantal onbekwame ministers.

Die regering se Groenskrif oor Regstellende optrede het soos 'n seekat meer tentakels as wat op die oog af te sien is. Ontleders is bevrees dat die Groenskrif enersyds nie in sy doel gaan slaag om die skadelike gevolge van diskriminasie uit die weg te ruim nie, maar andersyds alle lewe uit die ekonomie gaan druk.

Van die gevaarpunte wat uitgewys is, is onder meer die vae omskrywings waarmee sensitiewe sake soos kwotas aangeroei word. Hoewel mnr. Mboweni, Minister van Arbeid, se departement die versekering gee dat daar nie aan personeelkwotas vir die private sektor gedink word nie, is die bewoording van die dokument van so 'n aard dat voorgeskrewe kwotas maklik 'n voldonge feit kan wees.

Ook is daar dieselfde onduidelikhede wat betref die omskrywing van diegene wat veronderstel is om deur regstellende optrede bevoordeel te word. Dit is slegs 'n voetnota wat sê dat swart-, kleurling- en Asiërwerkers aan die ontvangkant van bevoordeling moet staan. In die dokument kry 'n mens eerder die indruk dat dit slegs om swart bemagtiging gaan, wat net 'n bevestiging is dat kleurlinge en Asiërs grootliks uitgesluit is uit die beloftes van die nuwe bedeling. Blanke mans is die groep teen wie se bestaan en beroepsuitoefening die dokument duidelik gerig is. Die groenskrif hou nie alleen gevolge in vir 'n onderneming se samestelling van sy personeelkorps en die manier waarop mense bevorder kan word nie, maar selfs die

advertering van vakante poste en die media waarin daar geadverteer word, is deel van die groenskrif se trefwydte.

Ook blyk dit dat daar van die ondernemings verwag word om hul standarde te verlaag sodat meer mense wat in die verlede nie vir poste sou kwalifiseer nie, nou toegang tot die poste kan kry. Sulke maatreëls sal die ekonomie onberekenbare skade doen, aangesien dit produktiwiteit, mededinging en veral winsgewendheid in die gedrang bring.

Ook word die kriteria vir poste eerder in terme van vaardighede omskryf as in terme van formele akademiese kwalifikasies. Die mees kommerwekkende aspek van die Groenskrif is die houvas wat die dokument aan die regering verleen om die sake van private ondernemings te beheer. As 'n maatskappy nie aan die regering se vereistes voldoen nie, kan hy gepeenaliseer word. Ondernemings gaan gedwing word om hul poste op rassegrondslag te vul en nie op grond van mense se bekwaamheid nie. As alles ten opsigte van regstellende optrede en ook veral met die Groenskrif op hande in ag geneem word, is dit duidelik dat die arbeidsverhouding in die onderneming met die grootste omsigtigheid hanteer sal moet word, en dat die hantering van arbeidsverhoudinge as 'n spesialisveld gesien moet word.

Regstellende optrede programme vereis deeglike beplanning en strategiese bestuursbesluite, en behoort nie etniese konflik aan te blaas nie, en bestuur moet daarna streef om konsensus oor die programme en die inhoud daarvan te kry. Konsultasie met belanghebbendes is meer verkieslik as bevel van die onderneming se hiërargie. Die sukses van regstellende optrede programme hang af van die vlak van aanvaarding en konsensus in 'n onderneming.

Dit is moontlik dat regstellende optrede persone slegs op grond van velkleur bevoordeel. Flick (1991:43-48) is van mening dat dit juis dit was wat in die Verenigde State van Amerika gebeur het. Mense is ongeag hul opleiding en bekwaamhede, suiwer op grond van velkleur aangestel, en as gevolg van hierdie bevoordeling het regstellende optrede 'n demoraliserende uitwerking op Swart

Amerikaners gehad. Hulle het groot druk begin beleef omdat swartmense en hul prestasies met agterdog bejeën is. Regstellende optrede moet dus nie daartoe lei dat swartmense hulself as slagoffers sien sonder dat 'n werksetos en selfverantwoordelikheid ontwikkel word nie.

Hoewel dit op hierdie tydstip moeilik is om te voorspel wat die uitwerking van die nuwe arbeidswetgewing op arbeidsverhoudinge in die onderneming sal wees, word daar ten slotte net enkele opmerkings gemaak ten opsigte van die nuwe arbeidswet.

'n Nuwe arbeidswet is nodig omdat huidige wetgewing lei tot onaanvaarbare hoë vlakke van stakings. Kollektiewe bedinging vind op 'n ongekoördineerde grondslag plaas en die ou wet voldoen nie aan die HOP en die grondwet se vereistes nie (Mittner, 1996b:13).

Die nuwe arbeidswet is nie net van toepassing op werknemers nie, maar ook van toepassing op voornemende werknemers. Dit is duidelik dat die staat se doel met die nuwe arbeidswet was om twee liggame te elimineer, naamlik die appèlhof en die nywerheidshof. Met die vorige wet kon uitspraak van die nywerheidshof verwys word na die appèlhof, maar in die nuwe wet is voorsiening gemaak vir 'n arbeidsappèlhof. Daar word verwag dat die nywerheidshof binne die volgende twee jaar uitgefasseer sal word.

Verdere kritiek teen die nuwe arbeidswet deur ondernemings en ander instansies is dat die reg om te staak aan werknemers spesiale regte gee. Die gevoel is dat die reg om te staak aanvullend moet wees tot kollektiewe bedinging, maar op sy eie 'n baie nadelige effek kan hê op werkgewers. Wat veral nadelig vir werkgewers is, is die voorsiening dat werknemers nie ontslaan mag word voordat die onderneming groot verliese of bankrotskap in die gesig staar as gevolg van die staking nie (Mittner, 1996b:15). Die arbeidswet is daargestel om arbeidsvrede te bevorder en indien hierdie meganismes korrek gebruik word, kan dit lei tot groot sukses vir die onderneming. Indien 'n werknemer oortree en sanksies word toegepas, kom daar twee beginsels na vore, naamlik die beginsel van substantiewe billikheid en

prosedurele billikheid. Vir die eerste keer sal met die nuwe arbeidswet aansoekers om betrekking beskerm word teen onbillike werkgewersgedrag.

Die basiese beginsel van die nuwe wet berus op onderhandeling, die volg van korrekte prosedures en konsulerende vergaderings met werknemers en vakbonde. Hierop is die meeste sakemanne egter nie voorbereid nie. Regstellende optrede is 'n oorlewingstrategie en behoort gevolglik deel te wees van die strategiese plan van 'n onderneming. As bestuur dit nie deel maak van sy langtermynstrategie nie, kan regstellende optrede 'n negatiewe invloed op arbeidsverhoudinge uitoefen. Positiewe arbeidsverhoudinge is noodsaaklik vir die onderneming se langtermyn voortbestaan.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF AFFIRMATIVE ACTION ON LABOUR RELATIONS IN THE BUSINESS

INTRODUCTION

In South Africa affirmative action is a new theme on the agendas of most businesses. One of the reasons for its presently enjoying such high priority, is the imminent legislation which probably in the near future will become a reality, should attention not be timeously given to affirmative action. Different meanings and interpretations are appended to the concept of affirmative action. Some people see it as a form of reversed discrimination, while others again view it to be preferential treatment and redress for the wrongs of the past. It is especially important that black leaders should understand and accept the term. Their understanding and acceptance will lead towards other black employees in the business also accepting it.

Affirmative action could be seen as a pro-active, conscious attempt towards neutralising backlogs and mistakes made in the past. Affirmative action should further more be seen as part of a development policy aimed at discovering the full potential of a country and its peoples. Prior to the implementation of affirmative action in the business, the most effective program and options need to be investigated. Guidelines that could contribute towards the successful implementation of affirmative action, are a necessity.

Whether affirmative action would have a negative or a positive influence on labour relations within the business, will to a great extent depend on the way it is communicated to employees, as well as on the implementation thereof. Affirmative action will generate change in the business, consequently it will demand adaptation from management. Management will have to acquire skills in order to manage diversity. The management of diversity does not merely pretend or propagate that

all cultures are equal. Negative expectations and negative perceptions regarding black cultures and black people will have to be addressed, without reinforcing cultural differences.

STATEMENT OF THE PROBLEM

Labour, and the relationship emanating therefrom, is of cardinal importance in a modern industrialised community. Any form of unrest could have a negative effect on labour relations and consequently also on the business. Should it be important for a business to have good labour relations, aspects having a negative influence on labour relations, such as ineffective communication, conflict, change resistance, diversity and also training, should be investigated. Whenever conflict is under discussion, conflict originating between employees in a group, in groups interdependently, as well as conflict between workers and management, must be studied. The newly created interest in South Africa in respect of affirmative action, the problematics related thereto during its implementation and influence thereof on labour relations, is the problem to be investigated in this research.

RESEARCH OBJECTIVE

Labour relations have fundamentally changed in consequence of affirmative action. Whites are afraid of losing their jobs to make way for others. Non-white workers now are more concerned about their rights as employees and will not hesitate to press for better and more via collective industrial actions. Also on the side of employers there is a change in attitude. They have come to realise, that to be able to survive and remain competitive, they would need a more humanistic approach in respect of their employees.

The primary aim of the study is:

- To indicate what influence affirmative action has on labour relations in business.
- To present guidelines towards the implementation of affirmative action for effective labour relations.

Secondary aims of the study are:

- To emphasize the impact of affirmative action on both groups and the labour relations policy, as well as aspects such as communication and conflict.
- To investigate the management of change within the business environment, as well as to assess the importance of management of diversity and training.

RESEARCH METHOD

A thorough literature study regarding books, periodical articles and already published research reports on the subject will be conducted. American and English literature, as well as South African literature, will be consulted for information on both the international and South African situations.

FINDINGS

Various factors will determine whether affirmative action in South Africa would have a positive or a negative influence on labour relations within the business. The following could be seen to be contributing factors during affirmative action:

- Communication during affirmative action, as ineffective communication or the absence thereof could have a negative influence on labour relations.

- It is a foregone conclusion that there shall be resistance to change, consequently attention will have to be given to ways by which this resistance could be lessened and managed.
- To successfully manage diversity, a consciousness accepting individual differences, must be created. Racism must be addressed and radically eradicated, otherwise the business will be creating an unnatural culture.
- Training during change is necessary, as training programmes cause parity to exist among employees, and parity in its turn contributes towards improved labour relations.

RECOMMENDATIONS

The rationale behind affirmative action as well as advantages thereof, should be communicated to everybody in the business. A labour relations policy (preferably a written one) should exist, should a business wish to be successful. Training should be seen as a prerequisite, as training generates parity between employees. Change resistance resulting from affirmative action, should be identified and managed. Management should understand and respect diverse cultures and positively apply the different talents and potential. The way in which newcomers are accommodated in a group, is very important, as it could have a negative influence on labour relations, should the newcomers not be accepted in the group.

CONCLUSIONS

It was found, that it is not affirmative action as such, that poses problems, but the fact many businesses do not know how to implement this. The influence affirmative action will have on labour relations, could depend on the way in which affirmative action is communicated and implemented. Any business should have a labour relations policy which must regularly be monitored and where necessary, adapted.

A labour relations policy is necessary, in order for management to maintain a uniform policy towards all employees and for employees to be sure of where they stand in respect of the vision and objectives of the business.

Should affirmative action be fairly, objectively and consequently applied, it would have a positive influence on diversity and consequently on labour relations.

BIBLIOGRAFIE

ADAMS, C. ed. 1993. Affirmative Action in a democratic South Africa. Cape Town : Juta.

ANON. 1994. Regstellende aksie hoef nie 'n bedreiging te wees nie. *Beeld*, 24 Feb. 12.

ANSARI, K.H., & JACKSON, J. 1995. Managing Cultural Diversity at Work. Great Britain : Clays.

APPELBAUM, R.P.1971. Theories of social change. Chicago: Markham.

BEACH, D.S. 1985. Personnel. the management of people at wordk. Fith edition. New York : Macmillan.

BENDIX, S., 1996. Industrial relations in the new South Africa. Third edition. Cape Town: Juta.

BESTER, P.D. 1992. Die invloed van enkele aspekte van die makro-omgewing op die arbeidsklimaat: 'n Gevallestudie. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling - Hons. B.Com.)

BOOYSEN, S.J. 1988. Arbeidsverhoudingopleiding: 'n Voorvereiste vir oorlewing op die lang termyn. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling - M.Com.)

BORNMAN, E. 1987. Kleingroepkommunikasie. Pretoria. 25;. (Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. (red) J.L. Nieuweijer).

BOTHA, D.K 1993. Enkele aspekte van die huisvrou-huishulpverhouding. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling - M.Com.)

BREDENKAMP, C., DE WET, J., DU PLESSIS, D. & RENSBURG, R. 1991. Kommunikasiekunde (CMN 208-5). Pretoria : UNISA p.61-64, p.66., p.68. (Interkulturele, politieke en organisatoriese kommunikasie, skakelwese en reklame.)

BURNES, B. 1992. Managing change. London : Pitman.

CALITZ, P.D. 1990. Eerstevlak toesighouer se veranderde rol in die verbetering van die arbeidsverhouding op mikrovlak. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Com.)

CHARLTON, G.D., & VAN NIEKERK, N. 1994. Affirming Action - Beyond 1994. Kenwyn : Juta.

CHRISTIE, P., LIKNAITSKY, D. 1994. A Holistic approach to organizational change. *Human Resource Management*, 9(10): Yearbook.

COETSEE, L. 1989. Bestuur van weerstand is onontbeerlik. *Finansies & Tegniek*, 42(18), Mei.

COETZEE, J.E. & VISAGIE, J. 1992. The small business and social responsibility. *Human resource management*, 8(2):24-27, March.

CRONJE, G.J. de J., HUGO, W.M.J., NEULAND, E.W. & VAN REENEN, M.J. 1994. Inleiding tot die bestuurswese. Derde Uitgawe. Johannesburg: Southern.

CUNNINGHAM, P.W. 1994. The transformation of industrial relations in South Africa: occasional paper no. 43. March. Port Elizabeth : Lexicon.

DAHRENDORFF, R. 1959. Class and Class Conflict in Industrial Society. London : Routledge & Kegan Paul.

DAVIS, K. & NEWSTROM, J.W. 1989. Human behaviour at work. New York: McGraww-Hill.

DE KLERK, G. 1995. Mondelinge mededeling aan outeurs. Vereeniging.

DUNLOP, J.T. 1958. Industrial relations systems. New York: Henry Holt.

DU PLESSIS, L.M. 1989. Glosses to the working paper of the South African law commission on group and human rights; with particular reference to the issue of group rights. *Tydskrif vir Hedendaagse Romeins-Hollandse Reg.* 52(3):421-428.

DU PLESSIS, W. 1991. Regstellende aksie met betrekking tot grond. *Tydskrif vir Regswetenskap* (2) 140-151.

DE WET, J.J., MONTEITH, J.L., STEYN, H.S. & VENTER, P.A. 1981. Navorsingsmetodes in die Opvoedkunde - 'n inleiding tot empiriese navorsing. Durban : Butterworths.

ESTERHUYSE, W. 1992(a) Regstellende aksie (1) *Finansies & Tegniek*, 44(17):18, Mei.

ESTERHUYSE, W. 1992(b) Regstellende aksie (2) *Finansies & Tegniek*, 44(18):18, Mei.

ESTERHUYSE, W. 1995. Die konsep menseregtehandves. *Finansies & Tegniek*, 47(49):18, Des.

ESTERHUYSE W. 1996. Regstellende aksie. *Finansies & Tegniek*, 48(11):16, Maart.

FINNEMORE, M. & VAN DER MERWE, R. 1989. Introduction to industrial relations in South Africa. Third edition. Johannesburg : Lexicon.

FINNEMORE, M. & VAN DER MERWE, R. 1992. Introduction to industrial relations in South Africa. Johannesburg : Lexicon.

FLICK, R. 1991. Does affirmative action really work? *Readers Digest*, Vol. 139(835):43-48.

FORDYCE, J.K. & WEIL, R. 1978. Managing with people. Addison Wesley Publishing Company. Massachusetts.

FUHR, I. 1992. Managing Diversity. *People Dynamics*, 10(11):28-32, Aug.

GERBER, P.D., NEL, P.S & VAN DYK, P.S., reds. 1995. Menslike hulpbronsbestuur. Derde uitgawe. Johannesburg:Southern.

GORDON, J.R. 1992. A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour. Fourth Edition. London: Allyn & Bacon.

GOUWS, P.A. 1986. Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika. Pretoria: van Schaik. 127p

GOUWS, P.A. 1990. Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika. Hersiene uitgawe. Pretoria : van Schaik.

GRAAFF, C de W. J.M.J. 1992. Onderhandelingsstrategie vir bestuur in die jare negentig. PU vir CHO. (Verhandeling - M.A).

HILLIARD, V.G. Affirmative action or inaction - the debate continues. *Pro technida*, Vol. 9(1):32-40.

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

HUGO, P. & STACK, L. 1992. Whites in the South African public service; angst and the future. (*In* Hugo, P. (ed) Redistribution and affirmative action. Halfway House: Southern Book Publishers.)

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

HUMAN, L. 1993. Affirmative Action and the development of people - a practical guide. Cape Town : Juta.

HUMAN, L., BOWMAKER-FALCONER, A. 1992. Managing Diversity: Just another way of avoiding the issues. *People Dynamics*, 10(12):25-29, Sep.

IDASA. 1995. Making affirmative action work. A South African Guide. Cape Town : Creda Press.

INNES, D., KENTRIDGE, M., PEROLD, H., 1993. Reversing Discrimination. Oxford University Press Southern Africa.

JACOBS, J. 1995: Gevaartekens met regstellende optrede. *Sake-Rapport* : 3 Sept.

JORDAAN, D. 1989. Konflikgestaltes in die praktisering van arbeidsverhoudinge. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling - M-Com.)

JORDAAN & RYCROFT, A. 1994. Inleiding tot die Suid-Afrikaanse arbeidsreg. Pretoria : Juta.

KEMP, N. 1992. Labour Relations Strategies : an interactional approach. Cape Town : Juta. Creda Press, Cape Town.

KEMP, N. 1994. Managing Diversity and affirmative action. *Human Resource Management*, 10(5):26-31, June.

KEMPEN, A.J. 1984. Kommunikasie as deel van die meganika en dinamika van bestuur met enkele toepassing. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling - B. Com.)

KOOPMAN, A. 1991. Transcultural Management : how to unlock global resources. Cambridge : T.J. Press.

KRUGER, A. W., 1995. Die herposisionering van 'n vakbondfederasie in 'n veranderde makro-omgewing. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling M.Com.)

KROON, J. 1991. Bestuur en bestuurders. (*In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Tweede uitgawe. Pretoria: Haum. p.3-24.*)

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

LINDEQUE, G.F. 1979. Enkele aspekte van die aard van arbeidsverhoudinge as multifaset fenomeen - 'n sosiologiese, sistematiese beskouing. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - D. Phil.)

LOMBAARD, J. 1993. Regstellende optrede in perspektief. *Finansies & Tegniek*, 45(5):47, Febr.

LOMBAARD, J. 1993. Regstellende optrede in perspektief. *Finansies & Tegniek*, 45(43):28, Okt.

MITTNER, M. 1994. Regstellende wetgewing lyk seker. *Finansies & Tegniek*, 46(21):27, Mei.

MITTNER, M. 1995(a). Het die blanke werker 'n toekoms? *Finansies & Tegniek*, 47(18) 47, Februarie.

MITTNER, M. 1995(b). Hieroor moet werkgewers met vakbonde praat. *Finansies & Tegniek*, 47(31):29, Augustus.

MITTNER, M. 1995(c). Sakesin vir regstellende optrede beperk. *Finansies & Tegniek*, 47(34)38, Augustus.

MITTNER, M. 1996. Renewed focus on training. *F & T Weekly*, 2(11):30, Augustus.

MITTNER, M. 1996. Labour Act in operation this year. *F & T Weekly* 2(13):13, September.

MOHAMAD, M.B. 1995: HOP lesse wat Suid-Afrika by Maleisië kan leer. *Sake-Beeld*. 12 Augustus 31.

MOLLER, P.H. 1991. Sosiologie en sosiale veranderinge. Potchefstroom : PU vir CHO. 19;. (Wetenskaplike bydraes van die PU vir CHO. Reeks H : Inougurele rede no. 126).

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

MOOLMAN, L. 1996. Die rol van arbeidsverhoudinge in veranderingsbestuur, regstellende optrede en diversiteit. Vanderbijlpark. PU vir CHO.(Proefskrif - D.Com.)

MPHITI, D. 1995. Die bestuur van verandering: die wêreld haat verandering ... *Entrepreneur*, 14 (3): 16-17, Apr.

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

MULLINS, L.J. 1993. Management and organizational behavior. London : Pitman.

NEL, P.S. & VAN ROOYEN, P.H. 1991. South African industrial relations: theory and practice. Pretoria : Academica.

ORTON, M.E., 1995. Die sosiale verantwoordelikheid van KMO's in 'n veranderde Suid-Afrika. PU vir CHO (Verhandeling - M. Artium).

PARSONS, T. 1966. *Societies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

PHILLIPS, B. 1985. *Sociological Research Methods: An introduction*. Illinois: The Dorsey Press.

PHILLIPS, B. & WOOD, B. 1992. Adult basic education. *People Dynamics*. Part I & 2, 10 (2): I, SEP.

PONS, A. *et al.* 1993. *Industrial Relations handbook*. Revised issue. Johannesburg: Juta

POOLE, M. 1981. *Theories of Trade Unionism : a sociology of industrial relations*. London : Routledge & Kegan Paul. Routledge & Kegan Paul: London, Boston and Henley

PRETORIUS, J.L. 1992. *Staatsreg*. Bloemfontein : UOVS, Departement Staatsreg & Regsfilosofie (klasdiktaat).

QUNTA, C. 1995. *Who's afraid of affirmative action*. Kwela Books. National Book Printers, Goodwood, Cape.

RAUTENBACH, I.M. & MALHERBE, E.F.J. 1994. *Wat staan in die Grondwet?* Gepubliseer deur: Fakulteit Regsgeleerdheid Randse Afrikaanse Universiteit. Gedruk en gebind deur B & D Drukkers, Kerkstraat, Mayfair, Johannesburg.

RIDGEWAY, C.L. 1983. *The dynamics of Small groups*, New York; St. Martin's Press.

RITZER, G., 1992. *Sociological theory*. New York : McGraw-Hill.

ROBBINS, S.P. 1980. *The administrative process*. New Jersey : Prentice Hall.

ROMM, N., GELDERBLOM, D., KOEN, E., THOMAS, C. & UYS, T. 1990. Sosiologie. (SOS 201-9). Pretoria: Unisa. 4-6.

ROUP, D. 1994. The acquisition of lifeskills. *People Dynamics*, 1-4, Oct.

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

SARAKINSKY, M. 1993. The case for affirmative action in higher education. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir Opvoedkunde*, Vol. 7(1):5-13.

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

SLABBERT, J.A. 1987. Vakbondwese en arbeidsverhoudinge. Digma Publikasies. Roodepoort.

SLABBERT, J.A., MATTHEWS,P.J. & DE VILLIERS, A.S. 1990. The field of study of industrial relations. (*In* Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., eds. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma. p.1-9)

SLABBERT, J.A. 1991. Inleiding tot Arbeidsverhoudingebestuur. Pretoria : Digma.

SLABBERT, J.A., 1993. Inleiding tot Arbeidsverhoudingebestuur. Pretoria : Digma.

SLABBERT, J.A. 1994. Inleiding tot Arbeidsverhoudingebestuur. Pretoria : Digma.

SMELSER, N.J. 1968. Essays in sociological explanation. New Jersey : Prentice-Hall.

SMITH, N.J. 1991. Kommunikasiekunde. (*In* Kroon, J., ed. Algemene bestuur. Tweede uitgawe. Pretoria : Haum. p409-429.)

SMIDT, A. 1993. Zimbabwe wys hoe dit nie gedoen moet word nie. *Finansies & Tegniek*, 45(38) Okt.11

SOWELL, T. 1990. Preferential politics: An international perspective. New York: William Morrow.

STARK, R. 1994. Sociology. Belmont, Calif.: Wadsworth.

STEYN, A.F. & UYS, T. 1988. - Die kleingroepstruktuur en Dinamika - Stellenbosch : Universiteitsuitgewers.

STEYN, N. & UYS, T. 1990. Die kleingroepstruktuur en Dinamika. Stellenbosch : Universiteitsuitgewers.

STONER, J.A.F. 1982. Management. New Jersey : Prentice-Hall.

STRAUSS, H.J. 1965. Nie-staatlike owerheidstaak in beskawingsamehang. *Philosophia Reformata*, 30:198-204.

STRASSER, H. & RANDALL, S.C., 1981. An introduction to theories of social change. Boston, Mass: Routledge & Paul.

SWANEPOEL, B.J. 1989. Strategieformulering as vertrekpunt vir die bestuur van arbeidsverhoudinge. Ongepubliseerde magisterverhandeling. Pretoria: UNISA.

THOMAS, R.R. 1991. Beyond race and gender. New York : Amacom.

THOMAS, W. 1992. Affirmative Action as a Development Tool in the South African Business Interface..Text of address to Cape Town Chamber of Commerce Affirmative Action and Black Advancement Symposium. Aug - 12, 3.

UNISA, 1990. ENIGSTE STUDIEGIDS VIR SOSIOLOGIE (201-9) 16-45.

VAN AARDE, M.C. 1991. Konflikbestuur. Johannesburg: RAU.

VAN DER MERWE, R., 1985. Arbeidsverhoudinge in die jaar 2000. South African Journal of Labour relations. 9 (3):64-73.

VAN DER MERWE, J.C. 1994. Regstellende Aksie: Prinsipiële Riglyne. Potchefstroom: PU vir CHO, Instituut vir Reformatoriese Studie. (Reeks FI:IRSk-studiestukke)1-18.

VAN JAARSVELD, S.R., VAN ECK, B.P.S. 1992. Kompendium van Suid-Afrikaanse Arbeidsreg. Johannesburg : Lex Patria. 398;.

VAN STADEN, J.J. 1987. Die verhoudingsgesteldheid tussen bestuur en werknemers in 'n enkele onderneming. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Com.).

VAN WYK, C. de W. 1990. Die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek. Vanderbijlpark PU vir CHO. (Proefskrif D.Com.)

VENTER, T.P. 1995. Die bestuur van verandering. (In KROON, J., ed. Algemene bestuur. Pretoria: Haum. 507-521.)

VISAGIE, J. 1994. Die bestuur van verandering. *Entrepreneur*, 13(3): 3-4, April.

WALLACE, R.C. & WALLACE, W.D. 1989. Sociology. Second edition. London: Allyn & Bacon.

WINGROVE, T. 1993. Affirmative Action. A "how to" guide for managers. Randburg : Knowledge Resources.