

WERKVERHOUDINGE MET SPESIALE VERWYSING NA
BESTUUR EN VAKBOND
n Bedryfsosiologiese Studie

P r o e f s k r i f
voorgeleë ter gedeeltelike nakoming van die vereistes
vir die graad

D O C T O R P H I L O S O P H I A E
in die Fakulteit Lettere en Wysbegeerte
(Departement Sosiologie)

aan die
POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR
CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

deur

ALBERTUS STEPHANUS VAN ZYL, B.Comm., M.A.

Promotor: Prof. dr. J. P. van der Walt

Potchefstroom,
Januarie 1970.

DANKBETUIGING

Graag wil ek dank en erkentlikheid betuig teenoor

Die Gewer van alle goeie gawes vir voorregte, gesondheid, werkkrag en Sy onderskraging waarvan ek my te alle tye bewus was

My vrou vir haar stille inspirasie, bemoediging en sorg
My kinders wat my dikwels laat twyfel het aan die waarde van boekekennis oor werkverhoudinge - veral as almal nie werk nie

My ouers wat vir my met liefde en opoffering die pad van studie geleer het

My promotor, prof. dr. J. P. van der Walt, vir waardevolle leiding en insiggewende besprekings, asook vir al die tyd wat hy buite sy gewone werkure met soveel bereidheid en vriendelikheid aan my afgestaan het

Die Nasionale Raad vir Sosiale Navorsing vir geldelike ondersteuning.

I N H O U D S O P G A W E

INLEIDING

1. Probleemstelling en keuse van die studieonderwerp 1
2. Afbakening van die terrein en doel van die ondersoek .iii
3. Metode van ondersoek en benadering van die probleem .. iv
4. Probleme ervaar in verband met die ondersoek iv
5. Omskrywing van enkele begrippe vi

H O O F S T U K 1

'N HISTORIESE OORSIG VAN DIE VERSKILLENDE PRODUKSIESTELSELS

1. Inleiding 1
2. Die onderskeie produksiestelsels 2
 - Die gesins- of huishoudelike stelsel 3
 - Die gildestelsel 3
 - Die tuisnywerheidstelsel 11
 - Die fabriekstelsel 14

H O O F S T U K 2

KONSEKWENSIES EN VERDERE VERLOOP VAN DIE PRODUKSIEPROSES EN DIE IMPAK DAAR- VAN OP WERKVERHOUDINGE

1. Inleiding 25
2. Impak van die vroeëre industrialisasieproses op die algemene woon- en werktoestande 26
3. Degradering van arbeid 32
4. Uitbreiding van die arbeidsveld 34

| | |
|--|----|
| 5. Meganisasie | 36 |
| 6. Spesialisasie | 40 |
| 7. Groot skaalse ondernemings en massaproduksie | 44 |
| 8. Outomatisasie | 47 |
| 9. Andersoortige arbeidsmag | 53 |
| 10. Groter rol van die staat in die produksieproses | 55 |
| 11. Samevatting | 57 |

H O O F S T U K 3

BESTUURSTEORIË EN WERKVERHOUDINGE

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding | 59 |
| 2. Die benadering van die wetenskaplike bestuurskool . | 60 |
| 3. Die benadering van menslike verhoudinge | 72 |
| 4. Die revisioniste se benadering as bestuursteorie .. | 79 |
| 5. Die neo-klassieke benadering as bestuursteorie ... | 91 |
| 6. Samevatting en eie beskouing | 92 |

H O O F S T U K 4

INDUSTRIËLE BUOKRASIE EN WERKVERHOUDINGE

| | |
|---|-----|
| 1. Inleiding | 95 |
| 2. Marx se beskouing van buokrasie | 96 |
| 3. Max Weber se ideel-tipesiese buokratiese model ... | 97 |
| 4. Die ontwikkeling van industriële buokrasie | 105 |
| 5. Buokrasie en werkverhoudinge | 108 |

H O O F S T U K 5

BEPLANNING

| | | |
|----|---|-----|
| 1. | Omskrywing | 115 |
| 2. | Die noodsaaklikheid van beplanning | 117 |
| 3. | Diegene wat beplan | 119 |
| 4. | Die aard van die beplanningsproses | 121 |
| 5. | Doelstellings en beplanning | 123 |
| 6. | Beleidvorming | 128 |
| 7. | Samevatting en aanvullende gedagtes | 136 |

H O O F S T U K 6

ORGANISASIE

| | | |
|----|---|-----|
| 1. | Omskrywing | 138 |
| 2. | Die noodsaaklikheid om te organiseer | 142 |
| 3. | Aspekte van belang in die ontwerp van die formele struktuur en die invloed daarvan op werkverhoudinge | 143 |
| 4. | Formele struktuurvorme en werkverhoudinge | 150 |
| 5. | Lyn- en stafverhoudinge | 155 |
| 6. | Informele organisasie en werkverhoudinge | 166 |
| 7. | Samevatting | 190 |

H O O F S T U K 7

BEVELVOERING

| | | |
|----|------------------|-----|
| 1. | Bemanning | 196 |
| 2. | Oriëntasie | 202 |

| | | |
|----|--------------------|-----|
| 3. | Bevele | 203 |
| 4. | Delegasie | 207 |
| 5. | Kommunikasie | 215 |
| 6. | Samevatting | 235 |

H O O F S T U K 8

KOÖRDINASIE

| | | |
|----|--|-----|
| 1. | Inleiding | 238 |
| 2. | Die aard en wese van die koördinasiefunksie | 239 |
| 3. | Faktore oorsaaklik vir koördinasieprobleme | 241 |
| 4. | Koördinasie en werkverhoudinge | 243 |
| 5. | Samevatting | 254 |

H O O F S T U K 9

DIE VAKBOND EN WERKVERHOUDINGE

| | | |
|----|---|-----|
| 1. | Inleiding | 256 |
| 2. | n Kort oorsig van die vernaamste vakbondteorieë . | 258 |
| 3. | Die doelstellings en funksies van die vakbond .. | 266 |
| 4. | Metodes om doelwitte te verwesenlik | 275 |
| 5. | Die invloed van die vakbond op die bestuur en werkers binne die enkele bedryfsonderneming ... | 283 |

H O O F S T U K 10

| | |
|-----------------------------------|-----|
| SAMEVATTING EN SLOTGEDAGTES | 293 |
|-----------------------------------|-----|

| | |
|--------------------|-----|
| BIBLIOGRAFIE | 300 |
|--------------------|-----|

I N L E I D I N G

1. PROBLEEMSTELLING EN KEUSE VAN DIE STUDIEONDERWERP

Op die breëre terrein hou die bedryfsosiologie sigself besig met aspekte soos die aard en die sosiale organisasie van die industriële gemeenskap, ekonomiese stratifikasie, beroeps-mobiliteit, die invloed van die industrie op die gemeenskap en dié van die gemeenskap op die industrie. Op meer begrensde vlak rig dit die fokus op die sosiale organisasie binne die afsonderlike bedryfsonderneming, wisselwerking tussen die verskillende werkgroepe en die rol van die werker binne sy werkgroep, asmede die wisselwerking en onderlinge verhoudinge tussen die bestuur en die werkers.

As daar een uitstaande kenmerk van bogenoemde studieveld is, dan is dit die dinamiese aard daarvan. Feitlik daagliks word daar steeds gevorder op die terrein van die tegniek. Op die pad waarop die industriële omwenteling sy eerste skrede geplaas het, word in ons dag teen 'n asemberowende snelheid voortgespoed. Ontwikkelings soos die geoutomatiseerde produksieband en elektroniese rekenaars sou minder as 'n halwe eeu gelede die stempel van verbeeldingsvlugte gedra het, en vandag se ruimte-reise en orgaan-oorplantings sou verwerp gewees het as onmoontlik en buite die toelatende Wil van God.

Vandag is die horisonte van die mens se vergesigte ver-ruim en 'n land soos die Verenigde State van Amerika bewillig jaarliks miljoene dollars vir rekenaars wat verdere deurbrake
in.../

in hierdie tegnologiese rewolusie moet voorspel.

Daar is haas nie meer n tegniese probleem waarvan die oplossing nie in sig is nie. Dit knaag aan die wortel van ons moderne geïndustrialiseerde samelewing dat tegniese bedrewehede die sosiale bedrewehede ver vooruitgeloop het en soveel menslike probleme op sy pad agtergelaat het dat die gedragswetenskappe nie meer kan voorbly in die ondersoek, beskrywing en verklaring daarvan nie.

Dit is dan die taak van die bedryfsosiologie om in ooreenstemming met die dinamiese aard van sy studiemateriaal voortdurend die oog te hou op terreine waar veranderinge die aard van onderlinge verhoudinge drasties beïnvloed. As daar een terrein binne die studieveld van hierdie vakgebied is waar die tegniek van meganisasie en outomatisasie met die gevolglike massaproduksiemetodes sy invloed op onderlinge menseverhoudinge laat geld het, dan is dit binne die geïndustrialiseerde produksieproses.

Die groot produksieonderneming met sy burokratiese samestelling en groot massas ekonomies afhanklike werkers, het n permanente deel van die moderne ekonomiese struktuur geword. Hierdie onderneming word nie slegs onderskei deur sy grootte en besondere samestelling nie, maar deur die feit dat die aandeelhouders wat dit besit vreemd daarteenoor staan, gewoonlik nie die direksielede en bestuurders ken nie en van die funksionering daarvan weinig of niks weet nie. Dat diegene wat dit bestuur huurlinge is en diegene wat daar werk loontrekkers

wat.../

wat geen identifikasie met die onderneming het nie, anders as dat dit n ekonomiese bestaan vir hulle bied.

2. AFBAKENING VAN DIE TERREIN EN DOEL VAN DIE STUDIE

Ontwikkelinge en veranderinge binne die groot bedryfsonderneming stel nuwe eise aan die bestuur en dit verander die posisie van die werker op ingrypende wyse. In n besondere mate oefen dit n magtige invloed uit op werkverhoudinge binne sodanige onderneming wat dan die onderwerp van hierdie studie vorm, en wel soos dit beperk word tot werkverhoudinge tussen slegs blanke werkgewers en werknemers binne die groot industriële onderneming.

In die onderskeie hoofstukke wat volg, sal die aandag o.m. by die volgende aspekte bepaal word:

- a. Hoedat die onderskeie produksiestelsels histories uit die feodale stelsel gegroei het tot en met die fabriekstelsel.
- b. Wat die aard en impak van verskillende aspekte in die produksieproses op hedendaagse werkverhoudinge is.
- c. n Kritiese bespreking van die vernaamste bestuursteorieë waaruit blyk hoe daar gepoog is om voorsiening te maak vir veranderinge in die samestelling en funksionering van die bedryfsonderneming en die verband wat hierdie teorieë hou met werkverhoudinge.
- d. Hoedat die groot produksieonderneming die burokratiese struktuur oorgeneem het na analogie van die wyse waarop veral die staat, kerk en leër georganiseer was, en die impak van hierdie tipe van organisasiestruktuur op werkverhoudinge.

- e. Na voltooiing van hierdie historiese ontwikkelingsgang van die produksieproses, word die aandag bepaal by die belangrikheid van die taak van die bestuur met betrekking tot gesonde werkverhoudinge en hoe dit in die brandpunt van belangstelling staan vir die sukses van so 'n onderneming; hoe gesonde werkverhoudinge 'n integrale deel uitmaak van elkeen van die bestuursfunksies van beplanning, organisasie, bevelvoering en koördinasie.
- f. Wat die aard en omvang van georganiseerde arbeid is soos dit gestalte vind in die vakbond en hoe dit die aard van werkverhoudinge beïnvloed.
- g. In 'n samevattende slothoofstuk word die leemtes wat algaande in die navorsing na vore gebring is, aangedui. Riglyne vir die moontlike uitkakeling van sodanige leemtes word aangetoon ten einde te kom tot 'n meer effektiewe eenheidsfunksionering van die groot industriële produksieonderneming wat arbeidsvreugde en prestasiegenot vir werknemers en werkgewers ten doel het.

3. METODE VAN ONDERSOEK EN BENADERING VAN DIE PROBLEEM

Die studiemetode is teoreties-beskrywend. Die benadering ten opsigte van die bestudering van werkverhoudinge kan beskou word as toegepas. Hiermee word egter nie bedoel dat dit slegs 'n soektog is na sosiale en verhoudingsprobleme binne die werksituasie nie. Ook is dit geen poging tot sosiale hervorming met betrekking tot sodanige probleme nie. Waar nodig, sal probleemsituasies aangetoon word en waar moontlik, sal riglyne tot verbetering aangedui word, dog veel eerder is hierdie navorsing 'n poging om beskikbare kennis van sosiale organisasie in die

bedryf.../

bedryf, en sosiologiese beginsels met betrekking tot onderlinge verhoudinge tussen mense, te gebruik in die ontleding van sodanige verhoudinge ten einde n duideliker begrip te verkry van werkverhoudinge.

4. PROBLEME ERVAAR IN VERBAND MET DIE STUDIE

Die wesentlike probleem van die meeste literatuurstudies kan seker gesoek word in die beskikbaarheid van toepaslike en bruikbare bronnemateriaal. Hierdie studie was geen uitsondering nie. Uit die aard van die onderwerp onder bespreking, kon daar in hierdie navorsing nie slegs geput word uit bronne wat onderlinge menseverhoudinge as uitgangspunt het nie. Hoewel sodanige bronne belangrik en selfs onontbeerlik was, kon hieruit alléén geen navorsing deurgevoer word wat praktiese toepassing binne die werksituasie sou hê nie, en daar moes dus eweneens swaar geleun word op literatuur uit die rak van die bedryfsekonomie en dan veral op bestuursleiding toegespits. Die sosiologie en bedryfsekonomie moes mekaar in hierdie navorsing ontmoet en op hierdie vlak is bronnemateriaal baie skaars.

Die werke wat die hedendaagse kreet van „human relations” aanhef, het weinig of geen belangstelling in die rentabiliteit, voortbestaan en doeltreffende funksionering van die onderneming en vir dié wat laasgenoemde aspek as uitgangspunt het, is menseverhoudinge weer bysaak.

Die probleem van hierdie navorsing was om die belangrik-

heid.../

heid van menseverhoudinge op 'n verskeidenheid van vlakke en in 'n menigtal van aspekte binne die produksieproses te beklemtoon en riglyne vir die verbetering daarvan aan te dui, maar dan op só 'n wyse dat dit nie die belangrikheid van rentabiliteit en effektiewe funksionering misken of negeer nie.

Bogenoemde uitgangspunt en strewe het dan ook grootliks die raamwerk bepaal waarbinne die grootste gedeelte van hierdie navorsing gestalte gevind het: probleme met betrekking tot werkverhoudinge as 'n voortvloeiende uit ontwikkelinge en veranderinge in die produksieproses (hoofstukke 1 tot 4) en die hantering van werkverhoudinge as inbegrepe in die daaglikse funksie en taak van die bestuur (hoofstukke 5 tot 8).

5. OMSKRYWING VAN ENKELE BEGRIPPE

Algaande in die studie word 'n veeltal begrippe omskryf. Hier is dit slegs nodig om 'n nadere omlýning te gee van dié begrippe soos in die titel hiervan gebruik is: bestuur, vakbond en werkverhoudinge.

a. Bestuur ¹⁾

'n Bestuurder oefen leierskap en gesag uit oor, en rig die handelinge en aktiwiteite van andere. Daar is 'n hiërargie van bestuurders of leiers binne die onderneming - top-leiding...

1. Vir vollediger besonderhede omtrent die bestuursbegrip kan o.m. die volgende werke geraadpleeg word: Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedrijf, p. 151; Allen, L. A. The Management Profession, p. 66 - 68; Hicks, C. M. An Introduction to Business, p. 77.

leiding, middelleiding en onderleiding - vanaf die hoof-leier of besturende direkteur, afdelingshoofde, departementshoofde tot by die voormanne.

Bostaande dui dan op die bestuur as 'n groep persone (of bestuurders) wat op verskillende vlakke binne die hiërargiese struktuur van die onderneming met die taak van leiding gebelast is. Die begrip word hier as 'n selfstandige naamwoord gebruik.

Bestuur word egter ook as werkwoord gebruik in die sin dat 'n bedryfsonderneming bestuur moet word. Dit dui dus voorts op die funksie wat verrig moet word om werk deur andere gedoen te kry. Vir die doel van hierdie studie bestaan hierdie funksies uit beplanning, organisasie, bevelvoering en koördinasie.

b. Vakbond

In die opset van hierdie werk word 'n omskrywing van die vakbond aanvaar soos dit gegee word in die Nywerheidsversoeningswet, Artikel 1(35): „Onder 'n vakvereniging word verstaan enige aantal werknemers in 'n bepaalde onderneming, nywerheid, bedryf of beroep wat verenig is hoofsaaklik met die doel om verhoudings tussen hulle of party van hulle en hulle werkgewers, of party van hulle werkgewers in daardie onderneming, nywerheid, bedryf of beroep te reël”.

c. Werkverhoudinge

Werkverhoudinge word in hierdie studie in sy meer begrensde.../

de betekenis gebruik, en verwys na die wisselwerking tussen mense binne hulle werksituasie. Die wydlopige omvang van die werksituasie word eweneens beperk tot werk binne die industriële produksieonderneming. Dit gaan dus hier om die wisselwerking tussen mense in hulle hoedanigheid as akteurs (werkers, voormanne, bestuurders, ens.) binne die industriële produksieonderneming.

H O O F S T U K 1

'N HISTORIESE OORSIG VAN DIE VERSKILLENDE PRODUKSIESTELSELS

1. INLEIDING

Die produksieproses is nie staties nie en word voortdurend gewysig, nie slegs ooreenkomstig die behoeftes waarin dit moet voorsien nie, maar ook in ooreenstemming met tegnologiese ontwikkelinge wat verandering en aanpassing nodig en moontlik maak. Voortdurende aanpassing in die produksieproses verg aanpassing met betrekking tot alle relevante aspekte en lei dus noodwendig tot verandering in werkomstandighede en werkverhoudinge.

Enige ideël-tipiese werksituasie op 'n bepaalde tydstip is dus inderwaarheid die resultaat en somtotaal van 'n proses wat oor 'n ver pad gekom het. Insgelyks is werkverhoudinge binne 'n bedryfsonderneming nie slegs die resultaat van die besondere omstandighede en organisatoriese struktuur van daardie onderneming nie, maar is ingebed in 'n bepaalde verhoudingspatroon wat geleidelik en oor 'n tydspan van jare ontvou het. So het die vakbond bv. sy ontstaan in tye en omstandighede wat grootliks verskil van die huidige, maar oefen vandag nog in geen mindere mate nie sy invloed uit.

Ten einde sigself volledig te kan verantwoord ten opsigte van werkverhoudinge binne die industriële opset van die
huidige.../

huidige dag, is dit noodsaaklik om eers te let op die ontwikkelingsgang van die werksituasie soos dit gestalte gevind het binne die onderskeie produksiestelsels van die verlede.

2. DIE ONDERSKEIE PRODUKSIESTELSLS

Lewis Mumford onderskei tussen drie stadia of fases in die ekonomiese ontwikkeling van die afgelope ongeveer duisend jaar, naamlik die eotegniese fase wat strek vanaf ongeveer 1 000 tot 1750, die paleotegniese fase of die tydperk van die industriële omwenteling en die moderne of neotegniese fase.¹⁾ Hierdie stadia moet egter nie as afgebakende en begrensde tydvakke gesien word nie, maar eerder as oorvleuelende periodes wat elk ingewerk het op die ander. Fasette uit elke fase het vir 'n korter of langer tyd langs dié van die daaropvolgende fase bly voortbestaan. Hoewel hierdie drie stadia terselfdertyd in 'n mate met 'n bepaalde tydvak in die geskiedenis ooreenstem, lê die betekenis van elke fase daarin dat dit gekenmerk word deur 'n bepaalde tegnologiese kompleks.

Die metode van produksie wat binne die totale tydspan van hierdie drie stadia aangetref is, word deur Marshall in vier produksiestelsels onderskei, naamlik die gesins- of huishoudelike stelsel, die gilde- of handwerkstelsel, die tuisnywerheidstelsel en die fabriekstelsel.²⁾

Die.../

1. Brown, J. A. C. The Social Psychology of Industry. p.22.
2. Marshall, L. C. Readings in Industrial Society. p.32.

2.1. Die gesins- of huishoudelike stelsel

Soos die naam aandui, verwys hierdie stelsel na „that stage of affairs when there is no separate body of professional craftsmen at all; where all that can be called 'industry', as distinguished from agriculture, is carried on within the household group, for the satisfaction of its own needs, by persons whose main business is the cultivation of the land or the care of the flocks".¹⁾

Soos duidelik blyk uit hierdie aanhaling het die gesin tydens hierdie stelsel as 'n selfversorgende produksie-eenheid gefunksioneer.²⁾ Die werkverhoudinge was basies gesinsverhoudinge.

2.2. Die gildestelsel

In verskeie dele van Wes-Europa het die immobiele, selfonderhoudende en agrariese ekonomiese aktiwiteite van die feodale stelsel reeds so vroeg as die elfde eeu 'n geleidelike transformasie ondergaan. As 'n gevolg van die geleidelike verruiming in die omvang van produksie en handel, het plattelandse dorpe ontstaan wat 'n heenkome gebied het aan boere en lyfeienes wat nie meer tot die grond van hulle landheer gebonde was nie. 'n Groter aanvraag na verbruikersgoedere deur die feodale landhere wat nie langer bevredig

-----kon.../

1. Marshall, op. cit., p. 32.

2. Van Dijk, R. Mens en Medemens. p. 92.

kon word deur die blote uitbreiding van die landbouproduksie nie, dra by tot die aftakeling van die streng outonome ekonomiese lewenspatroon van die feodale stelsel. Die losmaking van die arbeider uit sy feodale verpligtinge kan beskou word as die eerste betekenisvolle stap op die weg na uiteindelijke industrialisme.¹⁾

Hoewel hierdie dorpenaars in die hiërargie van die feodale stelsel geen plek of status gehad het nie, en Veblen na hulle verwys as „masterless” en „ungraded”,²⁾ het daar spoedig werkers na vore getree wat op onafhanklike wyse vir die plaaslike mark begin produseer het. Hierdie werkers wat hoofsaaklik een of ander ambag beoefen het, het hulself in gildes georganiseer.

Max Weber omskryf ’n gilde as „an organization of craft workers specialized in accordance with the type of occupation”³⁾ en Moore skryf: „The craft guild was an organization of workers who specialized in a given craft and enjoyed the exclusive right to the practice of their trade in a local area - a right protected by public authority”.⁴⁾ ’n Ambagsgilde, in onderskeiding met die handelaarsgilde wat later ontstaan het, sluit alle lede binne die sfeer van ’n bepaalde ambag in - beide werkgewer en

-----werknemer.../

1. Moore, W. E. Industrial Relations and Social Order, hfst. 2.
2. Veblen, in Moore, Op. cit., p. 16.
3. Weber, M. General Economic History, p. 136.
4. Moore, Op. cit., p. 16.

werknemer.

Die doelstellings van die gildestelsel het in direkte teenstelling gestaan met die van die industriële stelsel soos ons dit ken. Om ekonomiese gelykheid te handhaaf, is gepoog om die akkumulering van rykdom in die hande van sommige vakmeesters te voorkom. Die implementering van verbeterde tegnologiese metodes is verbied ten einde gelyke produksiekapasiteit te handhaaf. Die tipe gereedskap, aantal vakleerlinge en vakmanne, die lone wat betaal kon word en die lengte van die werkdag is deur regulasie bepaal. Ten einde te voorkom dat sommige vakmeesters monopolistiese beheer oor grondstowwe sou verkry, is toegang tot grondstowwe en ru-materiaal streng beheer.

Naas die handhawing van ekonomiese gelykheid tussen vakmeesters onderling, het die gildes ook as doelstrewende gehad om hul eie ekonomiese posisie binne die gemeenskap te handhaaf. Verskeie praktyke het hieruit voortgevloei: n Bepaalde gilde het steeds daarna gestreef om ten opsigte van sy eie ambag en binne n bepaalde area, n monopolie te ontwikkel; ten einde kompetisie uit te skakel, is lidmaatskap verpligtend gemaak; pryse is gereguleer en die verkoop van goedere deur nie-lede is verbied; om markpryse hoog te hou, is gepoog om oorproduksie te voorkom deur tegniese spesialisasie wat die produksieproses sou versnel, te verbied.

Gesien teen die agtergrond van die destyds heersende

ekonomiese../

ekonomiese, sosiale en politieke omstandighede was dit moontlik vir die gildes om relatiewe sukses te behaal. Pryse en produksiemetodes kon beheer en kwaliteit kon gewaarborg word, want die gildes het vir 'n beperkte, stabiele en daarom voorspelbare mark geproduseer. Ook het die aanvraag vir die produksiegoedere van die gildes weinig gewissel, want hulle het nie weelde-artikels nie, maar noodsaaklike verbruikersgoedere geproduseer. Die plaaslike besture kon op grond van die noodsaaklike diens wat hierdie ambagslui gelewer het, nie anders as om die gilde-regulasies te steun en te bekragtig nie.

Die interne struktuur van die gildes blyk duidelik uit Brown se omskrywing van wat 'n gilde is: „The craft-gild was an association of craftsmen each owning his own tools and equipment and employing two distinct types of employees: apprentices and journeymen. An apprentice was a youth learning the craft, living with the master-craftsman, helping him in his workshop, and being taught in return. When this stage was past, he became a journeyman who was permitted to hire himself out for wages to other master-craftsmen within the craft. Ultimately he might hope, to set up as a master-craftsman on his own”.¹⁾

Daar was dus drie tipes of klasse van lede binne die gildestelsel: die vakmeester, die vakman („journeyman”) en die vakleerling. Tussen hierdie lede het daar dan ook 'n

-----bepaalde.../

1. Brown, Op. cit., p. 24.

bepaalde verhouding bestaan.

Die meester het nie sy onderneming bestuur en geadmini-
streer in die hedendaagse betekenis daarvan nie. Die
ideaal wat voorgehou is, was dat hy die bekwaamste werker
in die werkplaas sou wees en die begrip 'meesterstuk' ver-
wys dan ook na die bekwaamheid van die meester. Teoreties
gesien, het die meester nie sy posisie bekom deur kapitaal-
besit of deur benoeming nie, maar deur op die bekwaamheids-
of vaardigheidsleer na bo te beweeg. Die verhouding tussen
meester en werkers was dus uiteraard radikaal verskillend
van die verhouding tussen die hedendaagse sake- of selfs
produksiebestuurder tot sy onderhorige werkers.

Die vakleerling, wat gewoonlik n jong werker was, se
dienskontrak met sy meester het bepaalde regte en verplig-
tinge ingesluit. Hy moes te alle tye lojaal en eerlik wees,
hy moes hom behoorlik gedra, hom aan die dissipline van sy
meester onderwerp en sy pligte in die werkswinkel na die
beste van sy vermoë nakom. Die meester moes verblyf en on-
derhoud aan die vakleerling verskaf en soms ook n klein ver-
goeding tesame met n bietjie formele onderwys. Die primêre
verpligting van die meester teenoor sy vakleerling was egter
om sy ambag op só n wyse aan die vakleerling te leer dat
laasgenoemde n gekwalifiseerde vakman, of selfs n meester
sou kon word. Slegs indien bewys sou kon word dat die vak-
meester nie sy voorwaardes van die kontrak nakom nie, was
hy geregtig om sy dienste by n bepaalde vakmeester op te sê.

Die.../

Die vakman (journeyman) was n gekwalifiseerde werker wat sy vakleerlingskap ten volle deurloop het, maar nog nie n meester geword het of kon word nie. Hy werk dus vir n vakmeester teen vergoeding. In sommige gildes moes die vakman, nadat hy sy leerlingskap (tussen drie en sewe jaar) deurloop het, vir n verdere vooraf bepaalde tydperk by sy vakmeester werk alvorens hyself as meester kon kwalifiseer. In ander gevalle moes hy by verskillende meesters werk ten einde genoeg ervaring op te doen voordat hy toelating tot die meestersamp kon verkry.

Die regulasies wat van toepassing was op die werksituasie binne die gildestelsel is opgestel tydens n vergadering wat jaarliks gehou is en teoreties uit alle gildelede saamgestel was. Tydens hierdie vergadering is dan nie slegs die reëls en regulasies opgestel nie, maar ook is die amptenare verkies om vir die komende jaar verantwoordelikheid te aanvaar vir die handhawing daarvan.

Uit die doeleindes van die gildestelsel kan reeds tot n mate afgelei word dat dit nie suiwer om die algemene belang, ook buite die gildelede om, gegaan het nie. „.... the famous guild regulation of the manufacture, quality, and price of products was designed not only for the common good, as it is often supposed, but also for the realistic interests of the guild members, particularly the masters”.¹⁾ Ook het die gildestelsel geensins so glad gefunksioneer as wat die struktuur daarvan dit voorstel nie. Die vakleerlinge moes

-----dikwels---/
1. Schneider, E. V. Industrial Sociology, p. 32.

dikwels onder sulke haglike toestande werk dat menigeen gedros het. Die vakman het, teoreties gesproke, op grond van bekwaamheid toegang tot die meestersamp gehad, maar in die praktyk het die meestersamp later ontaard in bykans die vorm van n kastestelsel wat slegs vir sommige gereserveer was. Die tydperk van vakleerlingskap is verleng, hoë gelde en onmoontlike toelatingsvereistes vir toetrede tot die meestersrang is ingestel.

Feitlik elke vakman was teen die einde van die 17de eeu n permanente loontrekker en vakverenigings, soortgelyk in hul ekonomiese en sosiale strewes as die teenswoordige vakbond, het ontstaan. Aan die ander kant het rykdom in die hande van die meesters begin akkumuleer en tree die meester na vore in n hoedanigheid wat miskien raak deur Max Weber bestempel word as die van n „petty capitalist”.¹⁾

Moore²⁾ toon aan dat daar reeds teen die einde van die 13de eeu toestande ontstaan het wat tot onderlinge konflik tussen die gildes aanleiding gegee het. Max Weber³⁾ skets die faktore in die verskeie lande soos Brittanje, Frankryk en Duitsland wat tot die aftakeling en uiteindelijke disintegrasië van die gildestelsel gelei het. Gebaseer op Weber se bespreking, gee Schneider⁴⁾ n meer algemene samevatting wat kortliks op die volgende wys:

----- Die.../

1. Weber, op. cit., p. 139.
2. Moore, op. cit., p. 19.
3. Weber, op. cit., hfst. 9.
4. Schneider, op. cit., p. 35.

Die feit dat dit al hoe moeiliker geword het om toelating tot die meestersamp te verkry, het die harmonie binne die stelsel benadeel. Die gewone ambagslui het in opstand teen die meesters gekom; die dorpsowerhede het met gilde-aangeleenthede ingemeng en die outonomie en mag van die stelsel is verswak.

Die groot seggenskap en monopolie in produksie waaroor die gildes beskik het, het ander groepe binne die gemeenskap antagonisties ingestem en mettertyd is die staat oorreed om in te gryp.

Deurdadig rykdom in die hande van sommige gildemeesters geakkumuleer het, het hierdie meesters seggenskap, beheer en ook die beslissende stem ten opsigte van bepaalde gildes verkry. Inbreuk is gemaak op tradisionele gildegebruike en in plaas van die strewe na hoë kwaliteit, is die klem verskuif na goedkoop en vinnige produksiemetodes. Hiermee was een van die faktore wat direk vir die stabiliteit in die stelsel verantwoordelik was, verlore.

Na gelang sommige van die meesters oor meer kapitaal beskik het, is die ambagsgildes oorgeskakel na handelsgildes. Benewens die feit dat eersgenoemde ten opsigte van onafhanklikheid moes inboet, lei dit ook tot die splitting van die gildes in klein en swak eenhede wat deur die handelaars gedomineer is. Produksie word al hoe meer georganiseer in 'n tipe van klein-werkwinkel kapitalistiese industrie.

Die.../

Die gildes word geleidelik al hoe meer afhanklik van die handelaar-kapitalis, want, na gelang die aanvraag na meer en nuwe produkte toeneem en die mark, plaaslik sowel as oorsee uitgebrei het, kon die gildes nie meer self die duur ingevoerde grondstowwe aankoop of die bemarking van hul produkte self behartig nie. Die handelaar met sy gespesialiseerde kennis van bemarkingsaangeleenthede kon die bemarking beter behartig en weëns sy kapitaalvermoë word hý die ondernemer wat die grondstowwe aankoop, die produksieproses finansier en die voltooide produk in ontvangs neem vir bemarkingsdoeleindes.

2.3. Die tuisnywerheidstelsel

Die tuisnywerheidstelsel vloei voort uit die bogenoemde praktyk, naamlik dat dit nou die handelaar is wat die grondstowwe voorsien en die voltooide produk besit. As werkers is in diens geneem nie slegs lede van die onderskeie gildes nie, maar die handelaars wend hulle ook nou tot die platteland waar bepaalde ekonomiese en demografiese omstandighede op sodanige wyse teen die feodale stelsel ingedruis het dat die platteland nie meer so ontoeganklik vir kapitalistiese infiltrasie was nie. Moore ¹⁾ noem die strukturele veranderings in die produksieproses soos dit bestaan het na die beëindiging van die gildestelsel en voor die industriële omwenteling en noem veral die volgende:

- a. Die handelaar koop die ru-materiaal en verskaf dit aan die werker.

-----b.s.s./

1. Moore, op. cit., p. 21.

- b. Die handelaar besit ook dikwels die gereedskap waarmee gewerk word.
- c. Die werker het geen seggenskap oor die tipe, hoeveelheid of kwaliteit van goedere wat geproduseer word nie. Hy werk op bevele van die handelaar wat op hoogte is van die behoeftes van die mark.
- d. Die werker besit nooit die produk nie, het geen aandeel in die verkoop daarvan nie en werk bloot vir 'n loon.
- e. Die werker werk gewoonlik tuis.

Dit moet nie verstaan word as sou die tuisnywerheidstelsel uitsluitlik voortgevloei het uit en bestaan het ná die gildestelsel nie. Schneider ¹⁾ wys daarop dat hierdie stelsel so vroeg as die 13de eeu in die Britse wolbedryf aangetref is. Dit het sy grootste ontwikkeling ondergaan tussen die helfte van die 15de en middel 18de eeu en het sy aan sy met die gildestelsel sowel as met die fabriekstelsel bestaan. Ook Max Weber onderstreep die feit dat „the pre-capitalistic domestic industry did not develop uniformly, or even as a rule, out of the craft organization..... Rather it quite commonly existed side by side with craft work, in consequence of the substitution of rural craft workers for urban, The crafts struggled against the putting-out system as long as they could and longer in Germany than in England and France". ²⁾

Die.../

-
- 1. Schneider, op. cit., p. 37.
 - 2. Ibid.

Die formele verhoudinge binne die produksieproses het geleidelik na die kapitalistiese vorm beweeg. Die sosiale verhoudinge tussen werkers onderling het egter grootliks voortbestaan soos tydens die gildestelsel. In soverre as wat die produksieproses ook tuis geskied het, het dit selfs teruggeslaan na die intiem primêre gesinsverhoudinge van die feodale stelsel. Hierdie stelsel verskil egter in een opsig radikaal van die gildestelsel. Waar veral op die platteland die hele gesin in die produksieproses betrek was, was daar onder die werkers geen duidelike klasseverskil soos tydens die gildestelsel nie. Ook was die ondernemer nie direk verteenwoordig in die werksituasie nie, die werker was nie deur reëls en regulasies aan sy meester verbind nie, maar was bloot n loontrekker vir solank as wat hy bevredigende dienste gelewer het.

Vir baie van die werkers was hulle toetrede tot hierdie stelsel gebore uit ekonomiese nood en het dit dikwels tot verdere armoede bygedra. Die werkplek was dikwels n vervalle kleinwoning in die agterplaas met min lig en swak ventilasie. Dikwels het die werkplek as woning gedien en omgekeerd.

Vanaf die kant van die ondernemer het die onvermoë van die tuisnywerheidstelsel om in die steeds groter wordende behoeftes te voorsien, spoedig geblyk. Die werkers het wydverspreid gewoon en gewerk, toesig was moeilik en selfs onmoontlik, materiaal en voltooides produkte moes heen en weer

vervoer../

vervoer word en verkwisting van materiaal sowel as van tyd kon nie uitgeskakel word nie. Probleme is ondervind met die verdeling van arbeid sowel as met die implementering van nuwe tegnieke en masjinerie. Vir die ondernemer was dit feitlik onmoontlik om produksie te verhoog en koste te verminder.

Geen wonder dan dat na gelang die vraag na goedere uitgebrei het en beter kwaliteit verlang is, die handelaar-kapitaliste daarna gestreef het om 'n nuwe produksiestelsel te ontwikkel nie.

2.4. Die fabriekstelsel

Die fabriekstelsel het nie, soos dikwels aanvaar word, eensklaps ontvou as gevolg van die uitvinding en daarstelling van kragaangedrewe en arbeidbesparende masjinerie nie. Hoewel hierdie faktore belangrik en selfs onontbeerlik vir die ontwikkeling en uitbouing daarvan was, het die eenvoudiger sosiale verhoudinge van werkgewer en werknemer, kapitalis en arbeider, reeds tydens die tuisnywerheidstelsel ontwikkel en 'n verandering ten opsigte van die plek van werk was die enigste nuwe element in die aanvanklike daarstelling van 'n eenvoudige vorm van fabriekstelsel.

As 'n uitvloeisel van die leemtes in die tuisnywerheidstelsel soos verkwisting van materiaal en tyd, swak supervisie, gebrek aan kontrole e.d.m., is daadwerklik deur die ondernemer gepoog om die plek van werk te skei van die huishouding.../

huishouding van die werkers sodat laasgenoemde op 'n sentrale plek onder een dak kon werk. Om binne 'n werkwinkel te produseer was in werklikheid 'n baie ou gebruik en word reeds in antieke Rome en Egipte aangetref. Brown ¹⁾ verwys na 'n weeffabriek wat reeds in 1371 sowat 120 werkers in diens gehad het. Max Weber ²⁾ wy 'n hele hoofstuk van sy werk General Economic History aan die ontwikkeling van die sg. „shop production" en noem dit die voorloper tot die fabriekstelsel. Ook Kimball en Kimball sien dit in dieselfde lig, maar voeg by dat „the fact that the industry was usually carried on in the employer's house, does not alter the fact that these establishments were factories in the full sense This form of industry grew up by the side of the Domestic System and perhaps grew out of a natural extension of that system. It is not to be confused, however, with its successor, the modern factory system". ³⁾

Enige fabriekstelsel moet voldoen aan die volgende vereistes: ⁴⁾

- a. Die produksieproses moet in 'n werkwinkel geskied.
- b. Vaste kapitaal word vereis.
- c. Vrye arbeid word gehuur.

Ook Max Weber stem hiermee saam as hy sê: „a factory is a shop industry with free labor and fixed capital", ⁵⁾

en.../

-
1. Brown, op. cit., p. 31.
 2. Weber, op. cit., hfst. 12.
 3. Kimball, D.S. & Kimball, D.S. (Jr.) Principles of Industrial Organization. p. 8.
 4. Moore, op. cit., p. 22.
 5. Weber, op. cit., p. 163.

en Schneider bou hierop voort: „The only thing lacking to turn this type of shop into a modern factory was large-scale machinery and mechanical power“, en dan voeg hy dadelik by dat dit die fabriekstelsel was wat die omstandighede vir die gebruik van masjinerie en meganiese krag geskep het en nie omgekeerd nie.¹⁾

Verskeie faktore word as oorsake genoem vir die ontwikkeling van die fabriekstelsel en gevolglike industrialisasie. Van meet af aan was hierdie „shop production“ of vroeëre fabriekstelsel teenstellend tot die feodale stelsel. Die verhouding van die lyfeiene enersyds tot sy landheer en andersyds tot die grond, het naamlik die omskakeling van die landelike bevolking in n arbeidsmag wat mobiel genoeg was om in die veranderde vereistes van die industrie te voldoen, gestrem en bemoeilik. Die feodale stelsel is egter geleidelik onder die gilde- en tuisnywerheidstelsels afgetakel. „The bourgeoisie, wherever it has got the upper hand, has put an end to all feudal patriarchal, idyllic relations“.²⁾ Die aftakeling van die feodale stelsel het n klimaat geskep wat ontvanklik was vir die ontwikkeling van die fabriekstelsel en die algemene ekonomiese toestande in Wes-Europa en veral in Engeland was gunstig vir die ontwikkeling van industrialisme. In Engeland was daar teen die 16de eeu soveel klein boere wat geen heenkome meer gehad het nie dat

-----wetgewing.../

1. Schneider, op. cit., p. 39.

2. Kerr, C. e.a. Industrialism and Industrial Man. p. 24.

wetgewing ten behoeve van die armes gepasseer moes word. Vir die werker was daar geen ander heenkome nie en „what is certain is that by 1830 Britain had, in one way or another, obtained a body of wage-paid workers, acclimatized to factory conditions and able to move from place to place and from employment to employment, as occasion required”.¹⁾

Dit is slegs moontlik en lonend om kapitaal in grond, geboue en masjinerie te belê, indien daar 'n groot en bestendige vraag na goedere bestaan. Die aftakeling van die feodale stelsel alléén sou dus sonder enige betekenis wees, as daar nie terselfdertyd 'n behoefte bestaan het aan verbeterde produksiestelsels as gevolg van 'n steeds groter wordende vraag na verbruikersgoedere nie. Die geleidelike ontwikkeling in die handel en veral die groter vraag na goedere via koloniale uitbreiding en die gevolglike daarstelling van nuwe markte, was 'n direkte stimulus vir die ontwikkeling van die fabriekstelsel.

Gespesialiseerde produksie wat op redelike skaal aangepak word, vereis 'n monetêre basis vir sy afset asmede 'n reeds bestaande netwerk van handelskontakte ten einde 'n redelike bestendige mark moontlik te maak. Engeland het grootliks aan hierdie vereiste voldoen. Nie alleen was daar groot getalle mense wat nie langer tot die grond gebonde was of nog ekonomies selfversorgend was nie, maar ook die uitbreiding van die Britse handel was vir meer as 'n anderhalwe eeu aan die gang. Die kolonies kon grondstowwe

-----aan.../

1. Kerr, e.a., op. cit. p. 17.

aan die Britse fabrikante voorsien en het terselfdertyd gedien as gedeeltelike afsetgebied vir vervaardigde goedere. Geen wonder dan ook dat die industriële omwenteling sy oorsprong juis in Engeland sou hê nie.

Ten spyte van die bogenoemde gunstige omstandighede vir die uitbouing van die eertydse fabriekstelsel, het die ontwikkeling daarvan egter stadig gevorder. Perke is aan die ontwikkeling daarvan gestel vanweë onvoldoende tegniese en wetenskaplike kennis, en dan veral as gevolg van 'n gebrek aan doeltreffende masjinerie en meganiese krag.

Tydens die nywerheidsontwikkeling in Engeland en die grootste deel van kontinentale Europa, is tot ongeveer die middel van die 18de eeu grotendeels gebruik gemaak van natuurlike kragte soos wind, water en diere, terwyl die gereedskap en implemente wat in die vernaamste bedryfsvorme, naamlik die landbou- en tekstielbedryf gebruik is, betreklik eenvoudig was. Teen 1750 is daadwerklik gepoog om nuwe tegnieke en uitvindings te stimuleer en in Engeland is staatsbeloning beloof aan diegene wat aanvaarbare tegnieke in die produksieproses kon aanbied.

In die jare wat kom, volg daar verskeie uitvindings en dit was veral die katoenindustrie wat eerste bevoordeel is deur verbeterde produksietegnieke via uitvindings van mense soos James Hargreaves (1770), Richard Arkwright (1771), Samuel Crompton (1779) en dr. Edmund Cartwright (1785).¹⁾

Dit...

1. Vir volledige besonderhede i.v.m. hierdie uitvindings, o.m.: Shields, B.F. The Evolution of Industrial Organization. Hfst. 1.

Dit is egter die ontwikkeling van die stoomenjin in 1769 deur James Watt wat van deurslaggewende betekenis was en hoewel ekonomiese historici huiwer om die aanvang van die industriële omwenteling aan enige bepaalde datum te koppel, word die ontwikkeling van die stoomenjin deurgaans aanvaar as die uitvinding wat die gang van die omwenteling drasties beïnvloed het. Spoedig het verskeie ander uitvindings en ontwikkelings gevolg tot by die morsekode, die elektriese ontwikkelaar, die elektriese motor, transformator, e.d.m. en hierdie proses is in ons dag met die splitsing van die atoom en alles wat daaruit voortvloei, nog steeds aan die gang.

Veranderinge in die industriële opset het op hierdie aanvanklike uitvindings gevolg. Ontwikkelings in die gebruik van steenkool en in die smeltproses van yster, vooruitgang in die pad- en watervervoer en grootskaalse implementering van masjinerie en meganiese krag in die produksieproses het moontlik geword. Hoewel die industriële omwenteling nie oral in dieselfde mate sy invloed laat geld het nie, veral omdat alle lande nie ewe gereed en ontvanklik daarvoor was nie, het die uitvindings in sigself die kiem gedra om uitbreiding na ander wêrelddele te verseker en te bespoedig. Die periode vanaf ongeveer 1750 tot 1880 word deur Marshall beskou as die eerste fase in die industriële omwenteling en as kenmerk van hierdie fase noem hy: „It may be characterized as the period when market was out-running.../

running production".¹⁾

In vergelyking met die voorheen bestaande produksie-tempo het die nuwe tegnologiese prosesse n besondere hoë produksiekapasiteit verseker, dog tesame met tegnologiese ontwikkeling in die produksieproses, was daar ook fenomenale ontwikkeling in water- en padverkeer wat bygedra het tot die uitbreiding van die mark op so n wyse dat die aanbod nie in die vraag na goedere kon voorsien nie. Saam hiermee word hierdie tyd gekenmerk deur n besondere hoë bevolkingsaanwas wat die vraag verder vergroot het deurdat gesinne nie meer selfversorgend was soos tydens die feodale stelsel nie, asmede die feit dat via die masjinale produksieproses goedere goedkoper gelewer kon word.

Dit was nietemin Brittanje wat van die begin af die voordeel van die tegnologiese vooruitgang kon benut. In ander lande kon aanpassing in die industrie eers veel later geskied. Die politieke klimaat waas naamlik tydens die aanvang van die industriële omwenteling van so n aard dat dit sekuriteit vir belegging gebied het. n Beleid van vrye interne handel is in Brittanje beoefen, terwyl dit in min ander lande die geval was. Die gildes wat in sommige lande na 1750 nog groot invloed uitgeoefen het, het teen hierdie tyd in Brittanje feitlik nie meer bestaan nie; die ontwikkeling van skeepsbou het aan Brittanje n groot voorsprong met betrekking tot buitelandse handel besorg; die destydse

-----banksisteen.../

1. Marshall, op. cit., p. 144.

banksistees het die daarstelling van kapitaal aan die industrie moontlik gemaak, en veel bygedra tot die finansiering van binnelandse sowel as buitelandse handel.

In die meeste ander lande het tegnologiese ontwikkeling eers op 'n veel later stadium sy invloed laat geld. Ierland was in hierdie tyd polities onderdruk. Bepaalde bedrywe soos die wol-, vis- en landboubedryf was onderwerp aan Britse mededinging, terwyl krediet- en bankfasiliteite swak ontwikkel was.

In Frankryk het die gildes tot feitlik aan die einde van die 19de eeu groot seggenskap behou met betrekking tot die hele produksieproses en was antagonisties ingestel teenoor tegnologiese vooruitgang. Hoewel die rewolusie van 1789 alle oorblyfsels van die feodale stelsel laat verkrummel het, was die hele ekonomiese en sosiale struktuur daarna so ontwrig, dat nie veel aandag aan industriële ontwikkeling gewy is nie.

Teen die begin van die 19de eeu was die Duitse volk uit 'n konglomeraat van nasionaliteite en uit 'n menigte van klein staatjies saamgestel. Die ekonomiese ontwikkeling in Duitsland was nog in die traagheid van die middeleeue vasgevang waarin die gildes nog volle seggenskap gehad het. Ook hulle het, in ooreenstemming met die algemene beleid van die gildewese, vir so lank as moontlik die status quo in die produksieproses probeer handhaaf.

Rusland.../

Rusland was teen die begin van die 19de eeu nog middel-eeus en landbou-gebonde. Die landboubedryf was primitief en die hele ekonomiese stelsel het min ruimte vir vooruitgang gebied.

Die (huidige) Verenigde State van Amerika, waar die bevolking toendertyd nog betreklik klein was, was teen die einde van die 18de eeu nog oorwegend in landbou geïnteresseerd. Die land was betreklik arm en genoegsame kapitaal vir die ontwikkeling van natuurlike bronne was nie beskikbaar nie.¹⁾

In Suid-Afrika kan die ekonomiese ontwikkeling van die land in drie fases onderskei word, naamlik: ²⁾

- a. die landboutydperk (1652 - 1867),
- b. die landbou-mynboutydperk (1868 - 1909) en
- c. die landbou-mynbou-industriële tydperk (vanaf 1910).

Tot en met die ontdekking van diamante in 1867 was die verskillende ambagte en bedrywe hoofsaaklik beperk tot maal-, bak-, bou-, wamakers-, wyn-, vrugte-, vis- en leerlooibedrywe. Met die ontdekking en ontginning van diamante, steenkool en goud, het immigrante die land begin binnestroom sodat die blanke bevolking van ongeveer 350,000 in 1865 tot ongeveer 1,350,000 in 1915 vermeerder het.³⁾ Hierdie be-

-----volkings.../

1. Vir volledige besonderhede met betrekking tot die aanvanklike geskiedkundige verloop van die vroeë industriële ontwikkeling in die verskeie lande: Shields, op. cit.
2. Vir vollediger besonderhede vir die ontwikkelingsgang in Suid-Afrika: MacRae, M. Industry in South Africa; Bosman, G.C.R. The Industrialization of South Africa.
3. MacRae, op. cit., p. 15.

volkingsvermeerdering en die geleidelike vertroue wat in die land se ekonomie opgebou is, dra daartoe by dat veral die jare sedert 1910 gekenmerk word deur ontwikkeling en uitbreiding in die industriële sektor. Volgens Bosman het daar teenoor 2473 fabriekke in 1911, meer as 7,000 in 1920 in die land bestaan.¹⁾

Tydens die twintiger- en dertigerjare het die industriële ontwikkeling teen 'n stadiger tempo geskied, dog die jare na die beëindiging van die depressie, is gekenmerk deur 'n snelle uitbreiding van die sekondêre industrieë. Hierdie uitbreiding is deur die Tweede Wêreldoorlog en die inflasietydperk sedertdien geweldig verhaas.

Die vroeë fabriekstelsel het die proses van industrialisasie ingelei. Soos in die vorige paragrawe aangetoon, het die aanvanklike uitbreiding na ander lande stadig geskied. Hierdie eertydse traagheid in grootskaalse en wydverspreide industrialisasie blyk enigsins uit 'n stelling van Drucker wat skryf: „At the time of World War I, only one generation ago, industry was, by and large, still confined to a narrow belt on either side of the North Atlantic. The only exception, the only successful transplantation of the machine to new soil, was in Japan".²⁾

Sedertdien het industrialisme egter die wêreld oorspoel

-----en.../

1. Bosman, op. cit., p. 10.

2. Drucker, P. F. The New Society. p. 2.

en vandag is die lande wat nie vasgevang is in die greep van snelle industriële ontwikkeling nie, die uitsondering.

Dat tegnologiese vooruitgang veel bygedra het om die produksieproses op 'n verreweg hoër doeltreffendheidsgrondslag te plaas, spreek vanself. Naas die masjien en tegniek is daar vir die doel van hierdie navorsing egter 'n ander - en belangriker faktor in die produksieproses wat duidelik blyk uit die woorde van Van den Bruel wat sê: „Indien de techniek zich uitsluitelijk beperkte bij de materiële uitrusting van het bedrijf zou ze hier onbesproken kunnen blijven; zij vereist echter de medewerking van menselijke wezens, a fortiori van menselijke arbeidskracht”.¹⁾ Hieruit blyk o.m. dat rekenskap gegee moet word van die plek van die mens - die menslike faktor in die aanvanklike sowel as die huidige industrialisasieproses, omdat die mens deelhebber en aksiesentrum in die produksieproses is.

1. Van den Bruel, J. B. De Mens in de Productie. p. 50.

H O O F S T U K 2

KONSEKWENSIES EN VERDERE VERLOOP VAN DIE PRODUKSIEPROSES EN DIE IMPAK DAARVAN OP WERKVERHOUDINGE

1. INLEIDING

In die vorige hoofstuk is die ewolusie van die vernaamste produksiestelsels kortliks geskets. Hierdie veranderinge in produksiemetodes en wat hand aan hand gegaan het met die intrede van die kapitalistiese stelsel,¹⁾ het daartoe gelei dat veranderinge op feitlik elke lewensterrein gevolg het.²⁾ Marshall sê van die industriële omwenteling wat industrialisme inlei: „This movement has done far more than shower upon us a series of 'great inventions' or bless mankind with a new technique. Appearing gradually and working indirectly, as well as directly, it has affected our whole world of thought, of action, and of institutions; it has modified our economics, our politics, our ethics, and even our religion; it has changed in nature, number and form our baffling problems, it has written itself large in our culture".³⁾

Vervolgens word gelet op enkele ekonomiese en sosiale

konsekwensies..

1. Banning, W. Moderne Maatschappij-problemen, p. 17.
2. Ibid, hfst. 2 & 3.
3. Marshall, op. cit. p. 221.

konsekwensies wat direk en onmiddellik voortgevloei het uit die implementering van masjinale produksiemetodes tydens en na die industriële omwenteling. Terselfdertyd word die soeklig gewerp op relevante aspekte wat inherent aan die verdere verloop van die breëre industrialisasieproses blyk te wees en wat 'n direkte of indirekte invloed op werkverhoudinge uitoefen.

2. IMPAK VAN DIE VROEËRE INDUSTRIALISASIEPROSES OP DIE ALGEMENE WOON- EN WERKTOESTANDE

Die uitvindings wat as basis gedien het vir die ontwikkeling van die industrialisasieproses, kon nie anders as om op die lange duur tot voordeel te strek van die mensdom as 'n geheel nie. Brown stel dit dat „There was vast technological and scientific progress, and for the first time in human history, it became theoretically possible to supply the basic needs of the whole population. In the long run, the standard of living of the whole population was raised. Personal freedom, too, was greatly increased, and it became possible to move up (and down) the social scale regardless of accidents of birth and hereditary power".¹⁾

Tesame met hierdie en vele ander voordele wat dit vir die mensdom as sodanig ingehou het, het industrialisme ook die kiem bevat wat sou inwerk tot die aftakeling van natuurlike menseverhoudinge binne sowel as buite die werksituasie. Die fabriekstelsel wat van meet af aan die produksieproses.../

1. Brown, op. cit., p. 28 - 29.

sieproses losgemaak het van sy ankers in die tradisie van n gesinsekonomie, neem n sentrale plek in in die ontwikkeling van die industriële massamaatskappy. Na gelang daar geleidelik oorgegaan is vanaf die werkwinkel-industrie tot die fabriekstelsel waar op veel groter skaal vir n groter wordende mark geproduseer is, is werkers uit alle oorde getrek. Veral vanaf verafgeleë plattelandse dorpe en gemeenskappe is mans, vroue en kinders na die industrieë gelok waar hulle dikwels teen hul verwagtings in, lang ure teen n karige loon moes werk.

Reeds vroeg in die ontwikkeling van die fabriekstelsel het die kapitalistiese ondernemers gepoog om produksie te verhoog en arbeidskoste tot n minimum te beperk. Die afwesigheid van enige wetlike bepalings of selfs tradisies betreffende minimum loonskale, bevredigende werkomstandighede en doeltreffende werkgewer-werknemersverhoudinge, het uitgeloop op onhoudbare toestande vir die destydse fabriekswerkers.

Werk in die fabriek het dikwels min opleiding vereis en vroue en kinders is in groot getalle teen geringe besoldiging gehuur. Robert Owen skryf in 1815: „In some huge factories from one fourth to one fifth of the children were cripples or otherwise deformed, or permanently injured by excessive toil, sometimes by brutal abuse. The younger children seldom lasted out more than three or four years without some illness, often ending in death”.¹⁾

Dis.../

1. Owen, R. in Faunce, W. A. Problems of an Industrial Society, p. 19.

Dis 'n algemeen aanvaarde beskouing dat in die eerste jare van die fabrieksontwikkeling daar beter na die masjien as na die werker omgesien is, want laasgenoemde kon makliker vervang word. Die bedryfslewe het 'n massale karakter verkry, arbeid is as koop- en verkoopbaar beskou en die arbeider was bloot 'n produksiemiddel. Geen ag is geslaan op die feit dat ekonomiese aktiwiteite geen doel op sigself is nie en dat dit in die hiërargie van waardes slegs één van die middele is waarmee die mens sigself bedien in sy veel omvattender patroon van behoeftebevrediging. Arbeid is bloot gesien as dit wat deur die liggaam verrig word. Die menslike noodwendigheid van die werker, sy gesondheid, sy probleme en aspirasies het die destydse ondernemer koud gelaat, ewe as die feit dat geen werker 'n anonieme en verlate wese is nie, maar veranker is aan 'n eie gesin,¹⁾ in 'n gemeenskap en dat hy binne sy werksituasie steeds lid is van die werkspan wat in wisselwerking met sy medewerkers verkeer.

'n Direkte konsekwensie van die aanvanklike industrialisasieproses (wat trouens nog steeds 'n inherente eienskap van die industrialisme van die huidige dag is) was die radikale bevolkingstrek vanaf die platteland na industriële areas. Hierdie verstedelikingsproses het daartoe bygedra dat die fabriekswerker se omstandighede buite sy werksitu-

-----asie.../

1. Vergelyk in hierdie verband o.m. Jordaan, P.J. Enkele aspekte van die gesin in die industriële wêreld. Hfst.3.

asie ewe haglik was as daarbinne. Werkers moes saam met hulle gesinne in aller-ellendigste omstandighede digby fabriek en myne woon. Oorbewoning, gebrek aan sanitêre geriewe en mediese dienste het uitgeloop op menslike ontbering en siekte-epidemies. In die fabriekstede is weinig persone aangetref met enige ervaring van die stedelike leefwyse.

Van stadsbeplanning en openbare dienste het weinig te reg gekom. Karl Polanyi skryf in hierdie verband: „The industrial town of the Midlands and the North West was a cultural wasteland; its slums merely reflected its lack of tradition and civic self-respect. Dumped into this bleak slough of misery, the immigrant peasant, or even the former yeoman or copyholder was soon transformed into a nondescript animal of the mire. It was not that he was paid too little, or even that he labored too long - though either happened often to excess - but he was now existing under physical conditions which denied the human shape of life”.¹⁾

Hoe hierdie omstandighede die gemeenskapslewe beïnvloed het, blyk uit die enigsins aggressiewe stelling van T. N. Whitehead wat skryf: „Every advance of industry has so far been accompanied by a correspondingly impoverishment in social living, for industrialization means unsatisfying work, purposeless activity after hours, class distinctions and.*/

1. Polanyi, K. in Faunce, op. cit., p. 20.

and class conflict, and a disintegrating community life".¹⁾

Engels, in navolging van Marx,²⁾ het geglo dat industriële kapitalisme die besitlose proletariaat omvorm het tot slawe van die masjien, dat dit hulle arbeid sonder enige betekenis gelaat het en dat dit hulle gedwing het om bevrediging en kompensasie in drank en onsedelikheid te soek. Die tema was die algemene: onder die invloed van privaatbesit en die fabriekswese is die werker losgemaak van die eindproduk van sy arbeid en van sy medewerker. Sinies skryf die Hammonds omtrent hierdie ekonomistiese toestande: „England asked for profits. Everything turned to profit. The towns had their profitable smoke, their profitable slums, their profitable disorder, their profitable ignorance, their profitable despair. The curse of Midas was on this society: on its corporate life, on its common mind, on the decisive and impatient step it had taken from the peasant to the industrial age..... The new factories and the new furnaces were like the Pyramids, telling of man's enslavement, rather than of his power; casting their long shadow over the society that took such pride in them".³⁾

Brown⁴⁾ is van mening dat die onsimpatieke wyse waarop

-----hierdie../

1. Welensky, H. L. & Lebeaux, C. N. Industrial Society and Social Welfare. p. 27.
2. Vergelyk Kerr, e.a., op. cit., p. 24.
3. Hammond, J. L. & Barbara. The Rise of Modern Industry. p. 232
4. Brown, op. cit., p. 33.

hierdie lewens- en werkomstandighede van die arbeiders deur die ondernemersklas as die normale aanvaar is, gekoppel moet word aan die kapitalistiese ideologie van daardie tyd. Hy noem die werke van Darwin, Spencer, Smith, Ricardo, Bentham, e.a. en toon aan dat Darwin se konsepsie van „survival of the fittest" sonder meer deur die ondernemersklas aanvaar is. Kompetisie, konflik en nimmereindigende stryd is as fundamentele wette van die lewe aanvaar en die kapitalis het regverdiging vir sy sienswyse en optrede gevind in die woorde van Spencer: „..... each individual had the right to attempt to preserve himself, but, since the fittest only survived and the less fit were doomed to perish, men must be free to compete and so prove their fitness for survival".¹⁾

Hierdie biologiese analogie van Darwin en Spencer het weerklank gevind in die ekonomiese lewensfeer via die laissez-faire-beleid van die Fisiokrate en is verder gerugsteun deur die denke van Adam Smith en Ricardo wat die samelewing wou sien as 'n ongeorganiseerde konglomeraat van individue wat in voortdurende stryd met mekaar verkeer.²⁾

'n Veeltal van benaderingswyses wat kenmerkend was van hierdie tyd is deur sommige teoretici beskou as eties herlei- baar tot die Protestantisme. Nie alleen het die Protestantse geloof sigself daartoe geleen om die Rooms Katolieke Kerk se houvas op die ekonomiese sfeer af te skud nie, dog in die

-----leerstelling../

1. Spencer in Brown, op. cit., p. 33.

2. Smelser, N. J. The Sociology of Economic Life, hfst. 1.

leerstelling dat die mens as enkeling verantwoording sal moet doen en met sy siel naak en alleen voor God staan, het die kapitalis n regverdiging vir sy eie individuele vryheid gesien. Max Weber ¹⁾ toon aan dat daar n duidelike verband tussen die kapitalisme en Protestantisme is. Dat hierdie verband egter verkeerdelik deur die kapitalis vir eie voordeel vertolk is, blyk duidelik uit die volgende stelling van Brown: „There can be no doubt at all that, as it later developed, the Protestant faith came to be associated with the rising commercial class and was found to be readily adaptable to the new outlook based on the principle that 'God helps those who help themselves'. From this point of view, it soon came to appear that wealth was a sign of Divine approval, poverty a sin". ²⁾

3. DEGRADERING VAN ARBEID

Tydens die pre-industrialistiese tydvak was vakbekwaamheid van hoë gehalte n essensiële vereiste. Spoedig na die aanvang van die industrialisasieproses moes werkers vind dat hulle vakmanskap en bedrewenheid feitlik nutteloos vir hulle geword het, dat handewerk soos hulle dit ken, opgehou het om as n faktor in die produksieproses erken te word en

-----dat.../

1. Weber, M. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism.
2. Brown, op. cit., p. 35.

dat hulle arbeid sodanig gedegradeer is dat vroue- en kinder-
arbeid dikwels voorkeur geniet het vanweë die laer lone wat
aan laasgenoemdes betaal is. Marx stel dit so: „Hence,
in the place of the hierarchy of specialized workmen that
characterizes manufacture, there steps, in the automatic
factory, a tendency to equalise and to reduce to one and
the same level every kind of work that has to be done by
the minders of the machines The various interests
and conditions of life within the ranks of the proletariat
are more and more equalised, in proportion as machinery
obliterates all distinctions of labour, and nearly every-
where reduces wages to the same low level...." 1)

Bestaande arbeidsbedrewehede wat jarelange opleiding
vereis het (vgl. bv. die vakleerlingskap onder die gilde-
stelsel), het oorbodig geword en nuwe vaardighede moes aan-
geleer word. In hierdie verband skryf Moore: „The problem
of security arises especially with the loss of skills in-
volved in the shifting of handicraft workers into the fac-
tory little effort has been made in recruitment
and initial placement to utilize those skills already de-
veloped in the pre-industrial economy it may be
guessed that this circumstance has led to considerable
frustration and loss of confidence on the part of the wor-
ker whose skills are not recognized". 2)

-----Dit.../

1. Marx, in Kerr, op. cit., p. 24.

2. Moore, W. E. Industrialization and Labor, p. 122.

Dit is steeds so dat wanneer nuwe produksiemetodes geïnisieer word, daar reeds verworwe arbeidsbedrewehede is wat oorbodig word. Na gelang die industrialisasieproses ontwikkel en uitgebrei het, het die moontlikheid dat radikale tegnologiese ontwikkeling op een gebied die industrie in sy totaliteit sou beïnvloed, egter minder geword.

Op die lang duur word alle ekonomiese klasse bevoordeel deur metodes wat produktiwiteit verhoog. Die voordele bereik egter diegene buite die industrie eerder, en selfs ten koste van die werkers wat betrek word. Die werkers is dan ook dikwels negatief ingestel teenoor tyd- en arbeidsbesparende tegnieke wat sy beroep direk raak. Hierdie teenstand van werkers kom veral sterk na vore wanneer die hele produksieproses of die deel waarin die werker se dienste gebruik word, sodanig gemeganiseer of selfs geoutomatiseer word dat sy dienste geheel-en-al oorbodig word. Die term 'tegnologiese werkloosheid' word dan ook algemeen gebruik om te verwys na die verplasing van industriële werkers deur nuwe en gevorderde produksiemetodes.

4. UITBREIDING VAN ARBEIDSVELD

Kimball en Kimball ¹⁾ wys daarop dat die verdeling van die industrie in afsonderlike terreine reeds vroeg in die industrialisasieproses begin het en dat dit vandag in die landbou-, vervaardigings-, vervoer-, kommunikasie-, krag-

voorsienings.../

1. Kimball & Kimball, op. cit., p. 24 - 25.

voorsieningsindustrieë, e.d.m. onderskei kan word. ¹⁾

Die arbeidsveld het dus steeds wyer geword en in teenstelling met al die vorige produksiestelsels is daar nie slegs n wyer keuse met betrekking tot industriële beroepstipes nie, maar daar is oor die algemeen ook veel meer werkgeleenthede.

Hierby moet gevoeg word, dat hoewel nuwe produksiemetodes die arbeidsbedrewehede van sommige werkers gedegradeer het, dit werkgeleenthede geskep het vir n menigte ander werkers wat nie oor sodanige of enige verworwe bedreweheid beskik het nie. Die ongeskoolde arbeider kan in die gemeganiseerde produksieproses heel spoedig n taak verrig wat hom op n veel hoër peilvlak van loonverdienste plaas as in enige ander stelsel van produksie.

Hieruit moet ook nie afgelei word dat geskoolde en beoorlik opgeleide arbeiders nou in n mindere mate benodig word nie. Peter Drucker wat baie uitgesproke in hierdie verband is, skryf: „..... it is not true that mass-production technology destroys skill and eliminates satisfaction in workmanship. On the contrary, it would be more nearly correct to say that it tends to eliminate unskilled work. Certainly, it requires an altogether unprecedented supply of very highly skilled men; both the number of skilled men needed and the skill required of them is steadily increasing.../

1. Rostow, W. W. The Stages of Economic Growth, p. 52.

creasing. But the skills of the new mass-production society are different from those of traditional society. They are social and intellectual skills, rather than skill in handling tools and materials".¹⁾

Wat egter wel deeglik waar is, is dat nuwe produksie-metodes afbrekend inwerk op die sosiale prestige wat daar aan tradisionele vakmanskap gekoppel was en daarmee saam ook die vreugde en bevrediging wat die werker uit die arbeid verkry waarvoor hy jare lank opleiding deurloop het.

5. MEGANISASIE

Meganisasie en industrialisasie gaan hand aan hand. Die masjien maak massaproduksie moontlik, is 'n onontbeerlike voorvereiste vir standaardisasie van produkte, verhoog kwaliteit en duursaamheid en verminder produksiekoste omdat dit tyd- sowel as arbeidbesparend is.

In soverre as wat dit werkomstandighede en -verhoudinge beïnvloed, is meganisasie 'n aspek binne die industrialisasie-proses wat dikwels skerp veroordeel word. Vincent en Mayers siteer Graham Saxon: „Mechanization deeply affects work relations, depersonalizing them and further separating the enterpriser from the worker and eventually even separating the capitalist from the manager. Formal, prescribed, and usually remote relations are substituted for the intimate, direct, and personal arrangements of the past. Authority

----- becomes.../

1. Drucker, op. cit., p. 7. Vergelyk ook Rose, A. The Problem of the Mass Society, p. 25.

becomes largely anonymous and distant. Conflicts in goal conceptions become more frequent and more serious as the worker moves from primary to secondary work relations and as the directing and led groups become more separated".¹⁾

Meganisasie word dan ook dikwels as dié faktor in die produksieproses beskou wat by uitnemendheid daartoe bydra dat arbeid ontmens en ontsiel word tot so n vlak dat die werker slegs nog n ratjie geword het in die groot massamasjien. Wanneer Banning erg begaan is oor die arbeidsprobleme van ons dag, skryf hy in hierdie verband: „Er kwam protest tegen de grauwe monotonie, het geestdodende van een arbeidsproces, dat in eindeloze herhaling niets dan een deelhandeling eiste, waarbij overzicht van en inzicht in het geheel volkomen teloor ging. Er werd opgemerkt, dat het arbeidslied verdween, blijkbaar omdat de geïndustrialiseerde arbeid geen geestelijke bodem bood, waaruit een inspiratie putten kon om de arbeid te bezingen".²⁾

Dat meganisasie veel kan bydra tot die daarstelling van omstandighede en die ontstaan van n werkklimaat soos in die hierbo aangehaalde gedeeltes genoem, kan nie betwis word nie. Om egter tot n algehele veralgemening te geraak, is nie geregverdigd nie. Die mate waarin meganisasie werk-omstandighede en werkverhoudinge beïnvloed, hang in n hoë

-----mate.../

1. Vincent, M. J. & Mayers, J. New Foundations for Industrial Sociology, p. 189 - 190.
2. Banning, op. cit., p. 154.

mate af van die tipe produksieproses, die graad waarin dit gemeganiseer is, die soort masjinerie waarmee gewerk word, in watter mate dit die moontlikheid van sosiale interaksie binne die werksituasie strem of selfs onmoontlik maak (bv. geraas), die ontwikkelingspeilvlak van die werker wat betrek word, e.d.m.

Soos menige ander aspek binne die produksieproses daartoe lei dat daar van tyd tot tyd aanpassings gemaak moet word wat by die dinamiese aard van die produksieproses sal inpas, het ook meganisasie sy invloed binne die werksituasie laat geld en tot veranderde werkverhoudinge aanleiding gegee.¹⁾ Soos wat meganisasie meegehelp het om die fisiese produksieproses in sy onderskeie elemente op te breek, is daarmee saam nie slegs deelyne getrek tussen take nie, maar ook tussen diegene wat hierdie take verrig. Schneider skryf: „with the machine process there tended to appear one class of workers who operated the machines, and another class which supervised the operation. As time went on both categories became still further divided; supervisors according to their degree of authority and responsibility, and workers into the skilled, semiskilled, and unskilled; into 'heavy' workers or 'light' workers. These new divisions, and many others, led to new types of social relations, new power relations, new forms of communication, new informal relationships”.²⁾ Hierdie nuwe sosiale ver-
-----houdinge.../

1. Bouman, op. cit., p. 31.
Daniëls, M. J. Onaangepastheid in die Werksituasie, p.5.
2. Schneider, op. cit., p. 48.

houdinge, nuwe vorme van kommunikasie en nuwe informele verhoudinge hoef egter nie noodwendig negatief te wees nie. Die hele lewensproses is dinamies van aard en aanpassing by nuwe en veranderde omstandighede is van tyd tot tyd nodig - so ook die mens by die masjien en die masjien by die mens. „Uitgevonden door de mens en voor de mens, kan de machina niet verantwoordelijk gesteld worden voor de tekorten in de hedendaagse productiewijze. De tekorten zijn veeleer te zoeken in de ongeregelde activiteit van de machine, activiteit welke aangepast moet worden aan de menselijke physiologie en psychologie".¹⁾

'n Ander aspek wat voortvloei uit die aangehaalde teks van Schneider is die feit dat meganisasie in 'n positiewe sin daartoe bygedra het dat daar in totaal baie werkgeleenthede geskep is - meer geleenthede vir 'n groot verskeidenheid van werkers, elkeen volgens sy eie aard, bedrewenheid en potensiaal vanaf die hoogs opgeleide uitvoerende amptenaar tot die werker langs die monteerband wat slegs 'n enkele deelhandeling verrig. Dieselfde industrialisasieproses wat die produksieproses verdeel en opgedeel het in 'n menigte van elemente, het ook die ope klassesistiem meegebring wat dit vir die werker wat die eenvoudigste en verveligste taak verrig, moontlik maak om in die vertikale hiërargie te klim en sy eie posisie te verbeter. Van den Bruel sluit hierby aan en bou verder voort: „Wanneer men de machine in haar acti-
----- viteit.../

1. Van den Bruel, op. cit., p. 53.

viteit en souvereiniteit beschouwt en haar uitwerkselen ontleedt, moet men wel tot de overtuiging komen, dat zij de arbeid van de mens niet eenvormig maakt, integendeel, zij eist verscheidenheid van bevoegdheid en laat een rationele verdeling van bekwaamheden toe: het werk aan de band voor de arbeider zonder initiatief en zonder verantwoordelijkheidsgevoel; de automatische machine voor de verstandige arbeider; het machine-werktuig voor de behendige werkmans; de leiding van een groep van mechanische productie voor de arbeider met het temperament van leider Geestelijk in haar oorsprong, door de scheppende kracht van haar uitvinder, is de machine ook geestelijk in haar finaliteit. Daar de machine steeds meer en meer individuen ontlast van materiële, pijnlijke uitputtende arbeid, verschaft zij aan de arbeiders de mogelijkheid, zich aan de meer belangloze activiteit van de geest over te leveren. Naarmate men opgaat in de hiërarchie van een meer humanitaire organisatie der productie, zal de machine de arbeider bevrijden en voor hem werken".¹⁾

6. SPECIALISASIE

Waar MacIver en Page die teorie van Durkheim oor die verdeling van arbeid behandel, beklemtoon hulle die belangrikheid daarvan vir sosiale solidariteit en sosiale ontwikkeling. Hulle bou voort op hierdie gedagte en wys daarop dat die konsepsie van integrasie inbegrepe is by die begrip

----- van, e.e./

1. Van den Bruel, op. cit., p. 53.

van verdeling of differensiasie: „Often it is said that evolution is a process of differentiation and integration, but the term 'differentiation', properly understood, connotes integration".¹⁾

Vincent en Mayers handhaaf dieselfde standpunt, maar verkies om te praat van spesialisasie in plaas van verdeling van arbeid, want: „Instead of division, specialization adds something that raises output beyond individual capacity. Effort is divided only to be integrated".²⁾

Die verdeling van arbeid het dan ook in die vroegste tye en onder die mees primitiewe volkere voorgekom.³⁾ Na gelang die gemeenskapslewe egter meer gekompliseerd geraak het, is die verdeling van arbeid sodanig uitgebou en verfyn dat in die industriële produksieproses inderwaarheid veel meer van die spesialisasiebegríp gebruik gemaak word as van die verdeling van arbeid.

In sy breëre perspektief gesien, is die konsekwensies van spesialisasie baie wydlopig en werk dit in op die geografiese verdeling van bepaalde industrieë tussen lande, provinsies, stede en dorpe en verhoog onderlinge afhanklikheid op geografiese vlak. In die geïndustrialiseerde wêreld van vandag is nie slegs industriële areas n bekende

-----verskynsel..!.

1. MacIver, R. M. & Page, C. H. Society, p. 527.
2. Vincent & Mayers, op. cit., p. 31.
3. Vir n historiese oorsig in hierdie verband:
Friedman, G. The Anatomy of Work - The implications of specialization, p. xi - xxiii.

verskynsel nie, maar daar is ook stede wat hoofsaaklik spesialiseer in bepaalde industrieë (vergelyk die motorindustrie van Detroit) en spesialisasie druk sy stempel af op intrastedelike verdeling in woonbuurtes, sakesentrums en nywerheidsgebiede.

Binne die werkmilieu is daar spesialisasie in beroepe, funksies, take, en dikwels in 'n onderdeel van dieselfde taak. Binne dieselfde werksituasie is daar 'n vertikale spesialisasie wat onderskei tussen besluitvorming, toesighouding en werkverrigting.

In soverre spesialisasie werkverhoudinge raak, het dit veel bygedra om hierdie verhoudinge binne die werksituasie in 'n bepaalde ordelikheidspatroon vas te lê. Spesialisasie lê aan die wortel van funksie- en rolbepaling, en binne die werksituasie het dit 'n middel geword waardeur duidelike lyne getrek kan word tussen die posisierolle van die werkers.¹⁾ Die gewone werker word onderskei van die toesighoudende personeel; die departementshoofde word onderskei van die bestuur; en die bestuur van die direksie. Elke taak is min of meer duidelik omlyn en ook die wyse waarop elkeen se taak met dié van 'n ander verbind word. Elkeen se statusrol - hetsy op grond van tipe werk, vaardigheid, opleiding, e.d.m. - is onderskei en is medebepalend ten opsigte van bepaalde aspekte in die optrede en verhou-

-----dinge../

1. Fairchild, H. P. Dictionary of Sociology and related Sciences, p. 305.

dinge tussen werkers onderling en tussen werkers en bestuur.

Dat spesialisasie n onontbeerlike vereiste geword het in die geïndustrialiseerde massa-produksieproses, dat dit veel bydra tot verhoging in produktiwiteit en dat dit n integrale deel geword het in die rasionele beplanning van enige groot onderneming, word allerweë erken en aanvaar. Dat dit sigself, net soos in die geval van meganisasie, mag leen tot bepaalde nadele vir die werker self, is egter eweneens waar, en die gevaar lê dan ook grootliks in oor-spesialisasie. Lester skryf in hierdie verband: „Employee dissatisfaction and resentment have also tended to increase as jobs have become more specialized and firms and factories have grown larger and more impersonal. In large industrial units, functions are sharply differentiated, jobs are narrowly circumscribed, and orders come down through a hierarchy of command which separates the affected workers from the real decision-makers..... If his is only one of a sequence of jobs involving operations on the same material, he can hardly point with pride to any product as his own”.¹⁾ Geen wonder dat daar in toenemende mate gepoog word om die konsekwensies van oor-spesialisasie binne die werksituasie te vermenslik deur werkwisseling, rusperiodes, teepouses, musiek, ens. nie. Hieruit blyk dan ook dat die gedragswetenskappe n bydrae binne die industriële opset te lewer het.

-----T.:./

1. Lester, R. A. Labor and Industrial Relations, p. 21.

7. GROOTSKAALSE ONDERNEMINGS EN MASSAPRODUKSIE

Hoewel die klein onderneming nog steeds voortbestaan, het die produksie van goedere en dienste hoofsaaklik in die hande van die grootskaalse ondernemer oorgegaan. Die beginsel van massaproduksie het veral sedert die eerste kwart van hierdie eeu teen 'n geweldige tempo oor die hele geïndustrialiseerde wêreld heen versprei. Industriële produksie-eenhede het deurgaans 'n massale karakter verkry en word deur 'n professionele bestuursklas bestuur wat beheer oor werkers in hulle duisendtalle uitoefen.

Die beginsel van massaproduksie is vandag nie meer beperk tot slegs die produksieproses nie, maar het 'n algemene beginsel geword in enige organisasie waar mense saamwerk - of dit ookal op die Russiese kollektiewe boereplaas is, die slagpale van die groot stad, die vloer van die effektebeurs of die rekenkantore van die groot versekeringsmaatskappy. Hierdie beginsel staan onafhanklik van enige toerusting of tegniek, en het 'n basiese beginsel geword wat toepaslik gemaak is op feitlik alle ekonomiese en selfs sosiale en politieke aktiwiteite. Dit het veel meer geword as bloot 'n meganiese beginsel en daarom is dit toepasbaar op 'n veel wyer vlak as die industrie. Dit het 'n sosiale beginsel geword, 'n beginsel in die organisasie van mense.

Die wydlopige impak van die massaproduksieproses op die posisie van die werker binne die industriële opset, kan basies teruggevoer word na die finale skeiding wat dit meegebring.../

bring het tussen die werker en sy beskikkingsreg oor die produksiemiddele. Kimball en Kimball ¹⁾ verwys na die skeiding tussen die werker en die produksiemiddele as 'n konsekwensie van die fabriekstelsel in sy vroegste stadium. In die massaproduksieproses is hierdie skeiding egter tot sy uiterste gevoer en gaan dit verder as die feit dat die werker nie meer die grondstof en die gereedskap waarmee hy werk, besit nie. Die werker in hierdie proses is slegs 'n loontrekker en het vir sy ekonomiese voortbestaan geheel-en-al van andere afhanklik geword; sy bydrae tot die produksieproses het 'n deelhandeling geword; hy produseer nie meer in die sin dat hy sy bydrae in die produksieproses enigszins duidelik kan aantoon nie; die produk word nie meer daargestel deur 'n bepaalde werker of selfs 'n groep werkers nie, maar deur die fabriek of die onderneming - dit het 'n kollektiewe produk geword en die werker produseer inderwaarheid nie meer nie - hy werk. Die klem val dan ook nie meer op die taak wat verrig word nie, maar op die beroep ²⁾ wat beoefen word.

Skeiding via die massaproduksieproses is egter nie beperk tot arbeidsvlak nie, maar vanweë die groot kapitaaluitleg enersyds en die besondere, sowel as gespesialiseerde bestuursbedrewehede wat andersyds in die groot onderneming essensieel geword het, is eienaarskap geskei van bestuur en het 'n

----- nuwe.../

1. Kimball & Kimball, op. cit., p. 33.

2. Schelsky, H. K. in Bouman, op. cit., p. 92.

nuwe klas in die hiërargie, die bestuurdersklas, op die voorgrond getree.

Die groot onderneming het die burokratiese vorm aange-
neem met sy hiërargiese indeling in onderskeie ampte, sy forme-
le en onpersoonlike omlýning van pligte en verantwoordelik-
hede, sy rasionele beleid van optrede en sekondêre werkverhou-
dinge. In hierdie hiërargie van hulle wat bevele gee en die-
gene wat bevele ontvang, bestaan n netwerk van verhoudinge
tussen super- en subgeordineerdes. Hoofde en onderhoriges
is aaneengeskakel met stelling formele reëls en regulasies wat
poog om elkeen se regte en verpligtinge sodanig te omlýn dat
die totaalsom daarvan doeltreffende funksionering, maksimum
produksie en minimum koste tot gevolg sal hê.

In die eertydse produksiestelsels was die gesin, die
werkwinkel en die gildes dominante eenhede en interaksie het
geskied op n intieme, persoonlike en primêre vlak. In die
groot onderneming met sy burokratiese organisasiesistelsel,
is daar groter sosiale eenhede waarbinne die bepaalde groepe
van mekaar geïsoleer is. Fisiese sowel as sosiale afstand
is veel groter en persoonlike kontak minder. Ook is daar
verhoogde differensiasie in status- en magstrukture en n dui-
delike onderskeid word getrek tussen werkers en die onder-
nemerselite. Hoewel laasgenoemde aspek niks nuuts is nie
en daar reeds voor die industriële fase in sommige lande n
twee-klassesistees bestaan het, is dit anders in die sin dat
die tipe werk wat n persoon vandag verrig, die beroep wat hy
beoefen.../.

beoefen, mede-bepalend geword het van die status wat hy bekleed. 1)

Hierdie grootskaalse produksieproses is meganies 2) en het die hele aard en karakter van die industriële gemeenskap gevorm meer dan enige ander aspek binne die ekonomiese opset. Enersyds het groot ontwikkelings gevolg o.a. in die vervoerwese, in kommunikasie, in die samestelling en beweeglikheid van die werksmag om in te pas by die veranderde vervaardigingsproses en andersyds het sommige van hierdie aspekte weer slegs moontlik geword via die nuwe produksietegnieke. Die ontwikkeling van die massaproduksie-industrieë is die belangrikste rede waarom industriële gemeenskappe stedelike gemeenskappe is en dan sodanige invloed op verstedelike verhoudinge uitoefen.

8. OUTOMATISASIE

Soos wat massaproduksie inderwaarheid 'n tweede fase in die industrialisasieproses ingelei het, staan ons vir die laaste net meer as twee dekades midde in 'n verdere verruiming van die industrialisasieproses, wat meebring dat direkte menslike bemoeienis in die produksieproses tot 'n groot mate uitgeskakel word. In hierdie proses van outomatisasie is daar die gespesialiseerde outomatiese masjien wat 'n vooraf beplande siklus van werkverrigtinge feitlik sonder enige bemoeienis ----- van.../

1. Yzerman, Th. J. Beroepsaanzien en Arbeidsvoldoening, p.80.

2. MacIver, C. Marketing, p. 107.

van die mens uitvoer; daar is die elektroniese rekenaar wat met behulp van elektriese impulse rekenkundige en wiskundige berekenings doen wat ver bokant enige menslike vermoë is, en 'n menigte ander prosesse wat nie slegs die mens se fisiese werkvermoë as verouderd en as uiters minimaal laat voorkom nie, maar wat op menige vlak die mens se denkvermoë heeltemal in die skadu stel.

'n Mens kan wel wonder wat die reaksie van Heine vandag sou wees as hy reeds meer as 'n honderd jaar gelede die vermensliking van die masjien raakgesien en hom as volg daarvoor uitgelaat het: „De volkomenheid van de machines, die hier overal gebruikt worden en zo vele menselijke verrichtingen op zich nemen, deed mij ook wat griezelig aan Het besliste, het nauwkeurige, het uitgemetene en de stiptheid in het leven der Engelsers maakte mij al evenzeer bang; want zoals ook de machines in Engeland ons als mensen voorkomen, zo schijnen daar de mensen wel machines te zijn. Ja, het lijkt wel of hout, ijzer en messing daar de geesten der mensen in zich hebben opgenomen en zo vol van geest zijn, dat zij bijna waanzinnig worden, terwijl de van geest beroofde mens als een hol verschynsel machinaal doet, wat hij gewoon is te doen”.¹⁾

Automatisasie soos ons dit vandag ken, en op die skaal soos wat dit op 'n velerlei terreine geïmplementeer word, is

-----inderwaarheid../

1. Pollock, F. Automation, p. 191.

inderwaarheid nog so 'n resente ontwikkeling dat 'n evaluering en beoordeling daarvan, en dan veral in soverre as wat dit werkverhoudinge raak, moeilik, indien nie onmoontlik is nie. Die vrees wat vry oral bestaan - en dan veral onder die werkers self - is dat die dienste van die werker in so 'n mate oorbodig mag word dat outomatisasie tot tegnologiese werkloosheid aanleiding mag gee. 'n Sodanige vrees het ook tydens die aanvangsjare van die meganisasieproses bestaan, en in werklikheid het laasgenoemde ontwikkeling tot vrug gehad dat werkgeleenthede geweldig uitgebrei het, terwyl terselfdertyd die bekwaamheidspeilvlak verhoog is. Die ongeskoolde arbeider van gister, wat slegs sy spierkrag as verdienstefaktor besit het, is vandag se halfgeskoolde werker met 'n groter loon en 'n hoër lewenstandaard.

Skrywers is oor die algemeen huiwerig om die vrees vir werkloosheid as 'n gevolg van outomatisasie te onderskryf. Drucker is heeltemal oortuig dat so 'n vrees ongegrond is en skryf: „The popular belief that the new technology will replace human labour by robots is utterly false Actually the new technology (though there will certainly be problems of displacement) will employ more people and, above all, more people who are highly skilled and highly trained".¹⁾

Nadat Pollock 'n verskeidenheid van voorbeelde en syfers genoem het om aan te toon in welke mate outomatisasie binne bepaalde werksituasies tot 'n vermindering in die aantal wer-

-----kers.../

Drucker, P. F. The Practice of Management, p. 17.

kers gelei het, konstateer hy: „De eerste (industriële) revolusie, die nog steeds aan de gang is, mechaniseerde het produksieproses. De tweede zal het automatiseren, hetgeen zeggen wil dat de mens weggehaald zal worden van die plaatsen waar hij werkelyk goederen maakt, en alleen nog maar die machines hoef te onderhouden en te bewaken”.¹⁾ Heelwat later in dieselfde werk stel hy dit egter dat toename in produktiwiteit tot groter werkgeleenthede aanleiding gee en kom tot n gekwalifiseerde gevolgtrekking wanneer hy skryf: „Wanneer die automation in dienst gesteld word van die mense, kan hij ertoe bydragen, die materiële nood over die hele wêreld betrekkellyk snel in een omvang, die tot dusver voor utopis-tisch gehoude sou zyn, op te heffen. Maar het is wel duidelylek, dat dit doel niet bereikt zal kunnen worden, wanneer men het beheersen van die krachten, die hier ontketend worden, overlaat aan die klassieke wetten van vraag en aanbod”.²⁾

Ook Banning huldig n soortgelyke sienswyse en skryf: „Overziet men het gehele tydperk van het industrialisme, dus ruim anderhalwe eeu, dan moet men tot die konklusie komen, dat er wel tydelylek tegnologiese werkloosheid optrad, maar dat die tegniese ontwikkeling aan steeds groter aantallen arbeiders werk heeft verschaft. Het is dus naar myn mening een onbewezen stelling, dat automatisering duurzaam werkloosheid voortbrenge. Als zyl optreedt, is zyl veeleer het gevolg van ander faktoren (byv. kortzichtigheid van werkgevers, en

konserwatisme.../

1. Pollock, op. cit., p. 38.

2. Ibid. p. 228.

conservatisme van arbeiders)". 1)

Binne die werksituasie self lei outomatisasie tot n verskeidenheid van ander aspekte wat nie net werkverrigtinge nie, maar ook werkverhoudinge raak. Drucker het hierbo daarna verwys dat werkers met n hoër opleiding en bekwaamheid vereis word. Davis 2) sluit hierby aan en beklemtoon die feit dat fabrieksoutomatisasie ook n groter verantwoordelikeidsin van toesighoudende personeel vereis. Hy stel dit verder dat die grensproduktiwiteit van geskoolde en intellektuele arbeid deur outomatisasie verhoog word in teenstelling met n verlaging daarvan ten opsigte van ongeskoolde en hande-arbeid. Outomatisasie lei, aldus hierdie skrywer, tot n klemverskuiwing vanaf die blouboordjie- na witboordjiewerkers, en by eersgenoemde groep n verskuiwing vanaf direkte produksie tot die onderhoud van masjiene en ander indirekte werk.

In feitlik enige produksieproses wat sterk op outomatisasie leun, is die verskillende stadia in die proses van produksie in n hoë mate afhanklik van mekaar. Oponthoud in die een fase, raak die proses in sy geheel en die werker(s) kan nie teen n selfbepaalde tempo of pas werk nie. Die outomatisasieproses verplig werkers en produksieafdelings tot koördinasie en het dus in n groot mate mede-bepalend geword ten opsigte van menseverhoudinge binne die werksituasie. In die eertydse fabriek waar elke werker sy eie afsonderlike en gespesialiseerde taak gehad het, was samewerking en koördi-

----- nasie.../

1. Banning, op. cit., p. 161.

2. Davis, K. Human Relations at Work, hfst. 27.

nasie te alle tye belangrik en wenslik, nou egter, het dit n vereiste geword. In die geoutomatiseerde produksieproses is die bepaling van beide kwaliteit en kwantiteit grootliks uit die werker se hande geneem en geïntegreer in die werkverrigting van die masjien.¹⁾

Dat outomatisasie ook aan die bestuur van die onderneming andersoortige vereistes stel, word al meer en meer besef en erken. Dit neig veral om die algemene beplanning en beheer van die groot onderneming slegs in die hoogste organisatoriese vlakke te sentraliseer. Aan plaaslike produksie-eenhede of bedryfstakke kan weinig ruimte vir besluitvorming ten opsigte van beplanning en beheer gelaat word, want sodanige besluite moet geldig wees vir die produksieproses in sy geheel, en is gebaseer op sy totale geïntegreerdheid van die werksistiem.

Operasionele besluite kan tot n groot mate aan plaaslike produksie-eenhede gedelegeer word, want via outomatisasie kan inligting vir interpretasie en korreksie baie vinnig na die topleiding deurgevoer word.

Soos wat die hele proses van massaproduksie noodwendig was in sy ontstaan en ontwikkeling, verreikend in sy konsekwensies en veeleisend in die aanpassing wat dit verg, sal dit ook met betrekking tot hierdie nuwe fase in die industrialisasieproses nie moontlik wees om die horlosie terug te

-----stel.../

1. Janse van Rensburg, J. C. Enkele aspekte van Bemarking, p. 114 - 115.

stel en in die ontwikkelingsgang by outomatisasie en alles wat daaruit voortvloei, verby te stuur nie. Dit is die ontwikkeling van ons tyd, dit hoort en pas by ons tyd, en die nodige aanpassings sal op die nodige terreine gemaak moet word.¹⁾

9. ANDERSOORTIGE ARBEIDSMAG

Die aard van die arbeidsmag wat in die moderne fase van die industrialisasieproses benodig word, het geheel-en-al verander. Waar werkers in die eertydse feodale en agrariese samelewing hulle lewe lank op dieselfde plek gewoon en gewerk het, kan n moderne en ten volle ontwikkelde industriële produksiesisteen moeilik doeltreffend funksioneer met n immobiele arbeidsmag wat gebonde is aan n bepaalde plek of werkgewer. Die gebruik van bepaalde grondstowwe, behoefte aan produksiefasiliteite soos kragvoorsiening, vervoer, bemarkingsgeriewe,²⁾ die ontdekking van minerale rykdomme, vereis dat die arbeiders in alle opsigte mobiel moet wees en bereid moet wees om dikwels op kort kennisgewing van woonplek te verander.

Hierbenewens vereis die industriële onderneming verder n wye verskeidenheid van tegniese vaardighede sowel as professionele en bestuursbedrewehede om in te pas in die wydlopigheid van die moderne produksieproses se behoeftepatroon. Genoemde bedrewehede mag ook geensins staties wees nie, want

die.../

1. Vergelyk bv. Bouman, op. cit., hfst. 1 - 6 en Herringa, D. Leiderschap en Organisasie in de Nederlandse Onderneming.
2. Janse van Rensburg, op. cit., p. 113, 114, 119, 120.

die produksieproses verander voortdurend ooreenkomstig die dinamiese aard van wetenskaplike en tegnologiese ontwikkeling. Saam met die verandering in die produksieproses moet die werksmag bereid wees om aan te pas, skoling en herskoling, opleiding en heropleiding te ondergaan, want die inhoud van 'n bepaalde beroep of werk is selde staties solank die werker in daardie beroep staan of daardie werk verrig.

Verhoogde opleiding, tesame met 'n veel groter potensieële werksveld, asmede die bevorderingsmoontlikhede wat vereis word via die hiërargiese indeling van die posisies in die formele struktuur binne die burokratiese organisasie, dra verder by tot vertikale mobiliteit binne dieselfde onderneming, en 'n groter vloeï van werkers tussen afsonderlike ondernemings.

Die struktuur van die werksmag is in hoë mate gedifferensieerd deur beroepe, werkgradering, loonskale en 'n groot verskeidenheid van voorregte, regte en verpligtinge binne die werksituasie. In vorm en struktuur verskil die industriële werksmag radikaal van die tradisionele werkgemeenskap.

Binne hierdie gedifferensieerde struktuur is voorts groot verskille met betrekking tot sosiale status en prestige, sowel as lewenswyse. Die industriële elite (besitters en bestuur) enersyds en die geskoelde en ongeskoelde werkers andersyds, het feitlik aparte kulture, afsonderlike lewen-

standaarde../

standaarde, andersoortige en selfs teenstellende belange ontwikkel wat ook die aard van onderlinge werkverhoudinge in die besonder en meer in die algemeen hulle verhoudinge tot hul medemens beïnvloed, bepaal en weerspieël.

10. GROTER ROL VAN DIE STAAT IN DIE PRODUKSIEPROSES

Die staat het te alle tye direkte belang in die industrieel-ekonomiese welvaart van sy landsburgers en het 'n onteenseglike belangrike taak in die ekonomiese welvaart van die volkshuishouding. Die industrialisasieproses het egter die rol van die staat in die produksieproses geweldig laat toeneem.

Banning sien die toenemende bemoeienis van die staat in die produksieproses as 'n eienskap van die laat-kapitalisme en noem drie vorme ¹⁾ waarin dit tot uitdrukking kom:

- a. „Verstaatlichung" waar alle ondernemings staatseiendom word.
- b. „Nationalisatie" waar bepaalde ondernemings staatseiendom word en
- c. „Socialisatie" waar ondernemings gemeenskapsbesit word onder leiding van liggame waarop bedryfsleiers, arbeiders en lede van die publiek verteenwoordiging het.

Richardson ²⁾ skets o.a. die redes vir en die mate waarin die staat in industriële aangeleenthede inmeng en noem die naglike werkomstandighede in die fabriek tydens en net na die industriële omwenteling as oorsake vir die aanvanklike

ingrype.../

1. Banning, op. cit., hfst. 2.

2. Richardson, J. H. Industrial Relations, deel 4.

ingrype deur die staat via die fabriekswette.

Dit is egter ook so dat die staat, afgesien van bloot menslike oorwegings, as hoogste gesag direkte belang het in die daarstelling van 'n gesonde lewensstandaard en lewensomstandighede en dat dit eweneens 'n taak en plig het in die handhawing van arbeidsvrede. Andersyds sou die industrialisasieproses moeilik kon byhou by die vereistes van die dinamiese aard daarvan sonder staatsbemoeyenis. In hierdie verband skryf Schneider: „Industrialism can exist only within the framework of values, laws and social relationships of certain definite types. In order to construct and maintain such a social structure, industrialism everywhere has had to use the power of government".¹⁾

Afgesien van omvattende arbeidswetgewing wat op alle aspekte van werkverhoudinge toegespits is, asmede op werkvoorwaardes, lone, werkure, veiligheid, werksekerheid, e.d.m., is daar eweneens in ons geïndustrialiseerde tydvak 'n menigte van aktiwiteite wat deur die staat onderneem word soos pad-, spoor- en lugverbindings, kommunikasiestelsels, openbare dienste - om slegs enkeles te noem. Hierbenewens is daar internasionale handelsooreenkomste, in- en uitvoerbeleid, rentekoers- en kredietbeheer ens., wat 'n netwerk van binne-landse en internasionale verhoudinge daarstel en volgens ons huidige stelsel slegs deur staatskanale bepaal kan word.

Dit.../

Schneider, op. cit., p. 458.

Dit is daarom duidelik dat die staat nie slegs as bron van gesag deur middel van wetgewing die beleid beheer, en riglyne daarstel vir die verloop van die industriële produksieproses binne die landsgrense nie, maar dat dit terselfdertyd die grootste enkele werkgewer geword het, wat dikwels as barometer dien vir werkverhoudinge tussen mense binne sy landsgrense.

11. SAMEVATTING

Uit die bespreking van die historiese verloop en konsekwensies van die onderskeie produksiestelsels, het geblyk dat daar 'n bepaalde ontwikkelingsgang was waarby die produksieproses sigself van tyd tot tyd aangepas het: enersyds ooreenkomstig nuwe behoeftes van die sosiale milieu waarbinne die ekonomiese sfeer sy bydrae lewer en andersyds ooreenkomstig die tegnologiese ontwikkeling wat van tyd tot tyd geïmplementeer is.

Elke wysiging in en verruiming van die produksieproses het gepaard gegaan met bypassende en inpassende veranderings ten opsigte van die fisiese werkomstandighede wat weer noodwendigerwys invloed uitgeoefen het op die werkverhoudinge.

Die gesins- of huishoudelike stelsel is gekenmerk deur werkverhoudinge wat basies gesinsverhoudinge was. Werkverhoudinge tydens die gildestelsel was gebaseer op die totaalprodukt eerder as op verskeie stappe in die vervaardigingsproses.../

proses, en die tegniek van die gildestelsel was hoofsaaklik hande-arbeid. Die formele werkverhoudinge van die tuisnywerheidsstelsel het ingrypend verskil van dié tydens die gildestelsel en binne die produksieproses is vir die eerste keer onderskeid gemaak tussen die werker aan die een kant en die handelaar-ondernemer aan die ander kant.

Met die ontwikkeling van die fabriekstelsel kom sterk onderskeiding tussen kapitaal en arbeid, bestuur en werker, na vore. Die produksiemiddele soos grond, geboue, masjinerie en grondstowwe is die besit van die kapitalis-ondernemer. Hy besit verder ook die finale produk soos in die produksieproses vervaardig en hy huur sy werkers op die vrye arbeidsmark teen 'n loon wat deur vraag en aanbod bepaal word.

Geleidelik is 'n verfynde stelsel van arbeidsverdeling en spesialisasie toegepas en meganisasie word 'n onontbeerlike vereiste in die produksieproses. Massaproduksie en outomatisasie wat as 'n tweede en derde fase in die industriële tydvak kom, plaas die hele produksieproses teen 'n versnelde tempo op feitlik 'n nuwe baan en lei tot strukturele veranderings binne die groot bedryfsonderneming, wat op sy beurt weer ingrypende invloed op die werkverhoudinge in die hiërargie van die burokratiese stelsel uitoefen.

H O O F S T U K 3

BESTUURSTEORIEË EN WERKVERHOUDINGE

1. INLEIDING

Die voorafgaande historiese oorsig dui daarop dat die produksieproses massaal in omvang geword het en andersoortige eise ten opsigte van sy behoeftes soos kapitaal, arbeid en organisasie gestel het. Produksie word in die hande van die groot onderneming gesentreer en nuwe bedrewehede betreffende die organisasie en bestuur het 'n dringende behoefte geword. Hierdie groot onderneming word naamlik rasioneel beplan en formeel georganiseer ooreenkomstig die strewe na en die bereiking van bepaalde doelstellings. In die formele struktuur word werk en funksie vertikaal en horisontaal verdeel. Pligte, verantwoordelikhede en gesag word aan bepaalde ampte toegeken en die werksituasie word deur mense beman wat formeel in 'n bepaalde verhoudingspatroon tot mekaar staan.

Die behoefte aan nuwe bestuursmetodes en andersoortige organisatoriese beginsels om in te pas by die gewysigde aard van die produksieproses, het gelei tot 'n teoretiese besinning op verskeie vlakke, en algaande is daar gestalte gegee aan bepaalde bestuursteorieë wat elk 'n eie bydrae tot een of ander aspek van werkverhoudinge lewer.

Hieruit moet egter nie afgelei word dat daar nie voorheen behoorlik aandag aan doeltreffende en ordelike organisasie geskenk.../

skenk is nie. Reeds so vroeg as 4000 v.C. besef die Egiptenare die belangrikheid van beplanning en beheer; in ± 1800 v.C. het Hammurabi bemoeienis gemaak met minimum loonskale; in ± 600 v.C. pas Nebukadneser produksiebeheer toe en skenk aandag aan aansporingslone; in 400 v.C. spreek Socrates hom uit oor die universaliteit van bestuur en in 350 v.C. gee Plato sy mening oor spesialisasie.¹⁾ Christus vat vir ons die Gebod saam en stel die kernbeginsels waarop alle goeie organisasie en gesonde werkverhoudinge gefundeer behoort te wees: liefde tot God en liefde tot die medemens. Tussen die 16de en 18de eeue is daar n veeltal denkers wat almal op een of ander wyse bydra tot n vollediger besinning betreffende organisasie, en name wat in hierdie verband genoem kan word is Thomas More, Machiavelli, James Steuart, Adam Smith, Thomas Jefferson, e.a.²⁾

Dit is egter eers teen die einde van die 19de eeu dat daar in so n mate duidelikheid in vorm en inhoud aan bepaalde gedagtegeenge gegee is, dat dit as n onafhanklike bestuursteorie getipeer kan word:

2. DIE BENADERING VAN DIE WETENSKAPLIKE BESTUURSKOOL

Wetenskaplike bestuur is n begrip wat in die algemeen verwys na die teorie en praktyk wat op doeltreffende en rasoniele
-----produksie.../

1. Vir vollediger besonderhede rakende hierdie vroeëre geskiedenis: George, C. S. (Jr.). The History of Management Thought, p. 1 - 45.
2. Ibid.

produksie gerig is. Die denkskool wat om hierdie begrip gestalte gevind het, staan bekend as die Wetenskaplike Bestuurskool („Scientific Management Movement“).

2.1. Whitney beklemtoon reeds aan die einde van die 18de eeu die belangrikheid van ’n wetenskaplike benadering tot bestuur. Hy ontwikkel ’n omvattende stelsel van kosteberekening en gee aandag aan die spanwydte van toesighouding.¹⁾

2.2. Charles Babbage, ’n Britse wiskundige, skryf in 1832 dat produksie op die wetenskaplike deurdenking van probleme behoort te ruste. Wetenskaplike deurdenking is naamlik ’n teoretiese reaksie van die menslike denke op sodanige probleme waarvan die resultaat dan ’n geordende of gesistematiseerde en geverifieerde kennissisteesem is. In hierdie verband is hy oortuig daarvan dat daar algemene beginsels van organisasie is wat toepaslik gemaak kan word op elke terrein waar koördinasie van mensepotensiaal vir die bereiking van bepaalde doelstellings nodig is. In ’n opstel „On the Economy of Machinery and Manufactures“ (1832), beklemtoon hy die waarde van die verdeling van arbeid en spesialisasie, vestig die aandag op die waarde van tyd en bewegingstudies sowel as kosteberekening, en bespreek die invloed van kleure op die produksievermoë of produktiwiteit van die werker. Die behoefte wat daar in hierdie tyd bestaan het aan ’n wetenskaplike besinning oor bestuursprobleme blyk duidelik uit die feit dat 3,000

-----eksemplare.../

1. Vergelyk Greene, C. Eli Whitney and the Birth of American Technology.

eksemplare van Babbage se opstel binne twee maande uitverkoop was, dat dit in New York se „Mechanics Magazine" in vervolgvorm uitgegee is, en dat die vierde uitgawe in London teen 1835 volg. ¹⁾

2.3. Henri Fayol (1841 - 1925), n Fransman en opgeleide myningenieur, wat vanaf 1866 tot 1918 mynbestuurder was, het groot belangstelling in die taak van die bedryfsleier gehad. Sy eerste beskouings word in 1908 voor n mynboukongres in Parys gelewer, dan as n reeks opstelle wat in 1925 in boekvorm gepubliseer ²⁾ en in 1949 in Engels vertaal is.

Fayol glo dat bestuur n aktiwiteit is wat gemeenskaplik aan alle menslike ondernemings, hetsy tuis, in n sakeonderneming of op regeringsvlak is - in alle ondernemings word daar beplan, georganiseer, gekommandeer, gekoördineer en gekontroleer. Hy onderskei binne die industriële onderneming tussen ses onafhanklike aktiwiteite, naamlik tegniese-, kommersiële-, finansiële-, beveiligings-, boekhoukundige- en bestuursaktiwiteite. Die bestuursaktiwiteite of algemene leiding verdien by Fayol besondere aandag en hy onderskei tussen veertien bestuursfunksies.

Fayol se bydrae tot die bestuursteorie bestaan veral uit onder meer, die volgende:

a. Sy konsepsie dat daar bepaalde beginsels met betrekking tot bestuur bestaan wat toepaslik is op alle vorme van

-----groepaktiwiteite-----

1. Villers, R. Dynamic Management in Industry, p. 17.
2. „Administration Industrielle et Générale" in Engels vertaal deur Storrs, C. General and Industrial Management.

groepaktiwiteite, d.w.s. n universaliteit in bestuur.

b. Hy ontwerp die eerste volledige en begripvolle bestuursteorie wat sedertdien toepassingswaarde in feitlik alle bestuursituasies gehad het en nog het.

c. Hy glo dat doeltreffende bestuur hand aan hand gaan met behoorlike opleiding, en hy bepleit sodanige opleiding aan kolleges en universiteite.

2.4. Frederick Taylor (1856 - 1915) word allerweë as die vader van wetenskaplike bestuur beskou. In latere jare het skrywers soos Henry Gant, Harrington Emerson en veral Frank en Lillian Gilbreth deels selfstandig en deels in navolging van Taylor, op die beginsels van wetenskaplike bestuur voortgebou. In hierdie navorsing word dan na die gesamentlike bydraes van hierdie en enkele ander skrywers as die Wetenskaplike Bestuurskool verwys - soms ook bekend as die rasionele bedryfsleidingbeweging en die klassieke of tradisionele skool.

Taylor het geglo dat daar één beste metode vir elke afsonderlike operasionele taak binne die produksieproses bestaan. Hy tipeer die taak van die bestuurder as „the process of getting things done" en sy benadering word deur Claude George soos volg saamgevat: „His approach to the managerial problem was a direct and simple one: define the problem, analyze the work situation in all its facets, apply measuring devices to all facets capable of being measured, experiment by holding all aspects of the job constant except one which would be varied, develop.../

develop a guide or principle of management from the observations and study, and, finally, prove the validity of the principle by subsequent application".¹⁾ Taylor is dan ook die grondlegger van tyd- en bewegingstudies en sy "shoveling and pig iron handling"-eksperimente ²⁾ het klassiek geword in die sistematiese bestudering van die werктаak.

Verder lewer Taylor kritiek teen die lynorganisasie, en bepleit die implementering van funksionele bestuur waarin : taakverdeling, asmede strenge skeiding tussen uitvoering en beplanning aanbeveel word.

Vier basiese beginsels van wetenskaplike bestuur kan uit sy werke afgelei word: ³⁾

a. Werkers moet wetenskaplik geselekteer en opgelei word en in werksituasies geplaas word waarvoor hulle geestelik en liggaamlik die beste geskik is.

b. Werk moet wetenskaplik ontleed word en werkomstandighede moet sodanig wees dat elke dagtaak behoorlik verrig kan word.

c. Ten einde die werk gedaan te kry ooreenkomstig die beginsels wat ontwikkel en ontstaan tydens die wetenskaplike ontleding daarvan, moet daar noue samewerking wees tussen die-
-----gene.../

1. George, op. cit., p. 138.

2. Knox, J. B. The Sociology of Industrial Relations, p. 35.

3. Taylor se belangrikste publikasies is:

a. A Piece-Rate System, (1895)

b. Shop Management (1903)

c. The Principles of Scientific Management (1911)

d. Taylor, F. W. & Thompson, S.E. Concrete Costs. (1912).

gene wat die werk beplan en hulle wat die werk doen. Vir bo- gemiddelde prestasie moet daar ekstra beloning wees.

d. Bestuur en arbeid het gelyke verantwoordelikheid - elkeen doen die werk waarvoor hy die beste toegerus is en waartoe hy die beste in staat is.

2.5. Kritiek teen die opvattinge van Taylor ¹⁾

Die meeste kritiek teen die wetenskaplike bestuurskool is teen die werk en opvattinge van Taylor gemik. Kritici be- klemtoon veral die feit dat Taylor se benadering te meganis- ties is en dat hy die werker bloot as 'n instrument beskou. In hierdie verband skryf Friedmann: „.... one cannot label as science what is only an improved system for increasing the im- mediate output of equipment and labor. Time-study; the con- fusion of human labor with the play of inanimate mechanisms; the ignorance of the physical and mental functioning of the organism and its own demands; the lack of vocational guidan- ce; the procedure adopted to stimulate and reward effort; the selection by output, and finally the empiricism of gene- ralizations elevated to the status of 'laws' - everything proves that we have here a system created by a man who was doubtless a great technician but who could not see beyond the confines of his engineer's universe. Neither he, nor his followers had any conception beyond that".²⁾

In.../

1. Omvattende literatuur wat kritiek teen Taylor en wetenskap- like bestuur lewer, is opgebou. Twee van die belangrikste bronne in hierdie verband is:

Drury, H. B. Scientific Management: A History and Cri- ticism.

Hoxie, R. F. Scientific Management and Labor.

2. Friedmann, G. Industrial Society, p. 64.

In navolging van Etzioni wys Steyn en Joubert daarop dat Taylor slegs die fisiese aspekte van die werksituasie beklemtoon en stel dit dat: „Spesialisasie, individuele vaardigheid, totale effisiëntheid, doeltreffendheid en produksie is steeds gesien as in direkte korrelasie met mekaar met ignorerings van wat Human Relations later as die ‚menslike faktore‘ sou beklemtoon”.¹⁾

Knox skryf: „In summary, as conceived by scientific management the worker was economically motivated, intellectual inferior, socially isolated, and physically standardized”.²⁾

Wat Taylor se funksionele organisasie en taakverdeling van die bedryfsleiding betref, wys van der Schroeff ³⁾ daarop dat dit leiding verswak as gevolg van die verbreking van die eenheid en verdeling van taakopdragte.

2.6. Evaluering van Taylor se teorie

Ontwikkeling in die mynbou en fabriekswese en die veranderde werkomstandighede wat daaruit voortgespruit het, het tot gevolg gehad dat daar op bestuursvlak nuwe eise gestel is en sterk behoefte aan wetenskaplik gefundeerde bestuursbeginsels bestaan het. Sonder ’n sistematiese en wetenskaplike benadering in die aanwending en benutting van die produksiemiddele, en dan veral die beheer en koördinasie van mannekrag-

-----potensiaal.../

1. Joubert, D. D. & Steyn, A. F. Groepsdinamika, p. 119.
2. Knox, op. cit., p. 39.
3. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedrijf, p. 318 - 332.

potensiaal, kon hoër en doeltreffender produksie, waaraan daar so n groot behoefte was, moeilik geskied. Aan die werk wat hierdie pioniers in wetenskaplike bestuur aangevoer het, was daar dus groot behoefte, en geen wonder dan ook dat hulle werk verwelkom en op n wye vlak toegepas is nie.

Dat die toepassing van Taylor se beginsels heftige teenkanting uitgelok het - veral vanaf die kant van die werkers - is algemeen bekend. Taylor het dit trouens self besef en skryf jare later hierdie veelseggende woorde: „I was a young man in years but I give you my word I was a great deal older than I am now..... It is a horrid life for any man to live not being able to look any workman in the face without seeing hostility there, and a feeling that every man around you is your virtual enemy".¹⁾

Die aanvanklike impak van Taylor se metodes op die posisie van die werkers was beslis nie positief nie. Vanuit n sosiologiese oogpunt beskou is dit moeilik om te konstateer dat Taylor se tyd- en bewegingstudies, asmede sy beginsel van taakontleding, n beter werkklimaat en doeltreffender werkverhoudinge sou kon skep.

Dit is wel waar dat n taak ontleed en in sy verskillende elemente opgebreek moet word. Verder ook dat werkverrigting die beste bevorder en verbeter kan word deur die wyse waarop elke afsonderlike handeling uitgevoer word. Werkvervulling by die mens mag egter nie begrens word tot afsonder-

like.../

1. Taylor, F. W. in Brown, op. cit., p. 14.

like bewegings nie. Selfs wanneer die werker se wil, sy persoonlikheid en sy eie voorkeure buite rekening gelaat word, en wanneer hy bloot as 'n middel in die produksieproses beskou word, dan bly hy nog altyd méns en is sy bydrae in die produksieproses nóg altyd meer as om enkele handeling uit te voer. Om aspekte teenoor mekaar op te weeg, te selekteer, te integreer en saam te voeg, om te beheer en te beoordeel, dit alles lê ingebed in die wesensaard van die mens. Die indiwiduele handeling móet ontleed, bestudeer en verbeter word, dog die arbeid van die mens kan alleenlik op die lange duur produktief benut word wanneer al die handeling van die indiwidu vir hom 'n sinvolle geheel uitmaak waarin meer as bloot fisiese kwaliteite geïmplementeer word - wanneer die somtotaal van sy handeling deur die werker beskou word as sy taak, sy beroep en sy roeping soos deur God vir hom bepaal.

Taylor trek skerp lyne tussen beplanning en uitvoering, en op grond van sy beskouing dat menslike gedrag logies en rasioneel is, word verwag dat 'n taak uitgevoer sal word presies ooreenkomstig die beplanning daarvan. Hoewel dit nie aanvaar is dat hierdie presiese taakvervulling op natuurlike wyse sou geskied nie, is dit veronderstel dat hierdie doel bereik kan word via seleksie en opleiding van werkers - elk vir sy bepaalde deelhandeling. Taylor dryf die skeiding tussen beplanning en uitvoering té ver. Vir hom setel hierdie twee aspekte selfs nie in dieselfde bron nie, en in die industrie tree daar vir hom twee klasse van mense na vore:

enersyds.../

enersyds die weinige wat besluit wat gedoen moet word, op welke wyse, teen watter ritme en met watter bewegings, en andersyds, die menigte, wat moet doen presies watsen soos dit aan hulle opgedra is om te doen. Beplanning en uitvoering is en bly slegs twee afsonderlike aspekte van dieselfde taak en kan nooit permanent van mekaar geskei word nie. En tog lê een van Taylor se belangrikste bydraes tot die bestuurwetenskap juis in sy onderskeiding tussen beplanning en uitvoering. Al sou hy die skeidslyn te skerp getrek het, het hy met hierdie onderskeiding die aandag gevestig op n hoeksteen waarop die hele struktuur van die moderne bedryfsorganisasie rus.

Taylor se hele beskouing is pionierswerk, die waarde daarvan berus op die feit dat dit eers getoets moes word aan die tyd en die praktyk wat dit mettertyd sou regskaaf. Tesame met Fayol lê Taylor belangrike fondamentstene in die industriële bestuur waarop vandag steeds gebou word. Hierdie pioniers dui die pad aan na meer effektiewe organisasie-metodes, n beter produk, n meer effektiewe werksmag en hoër winste. Hulle vestig die aandag op die belangrikheid van navorsing in bestuursaangeleenthede, en gee riglyne vir doeltreffende en wetenskaplike bestuur wat uitloop op beter plasing van werkers binne die werksituasie, groter moontlikheid vir bevordering en hoër lone.

Baie kritici van Taylor neem slegs enkele aspekte uit sy gedagtegang en bestempel dit as synde die kern van sy teorie. Dikwels word in die evaluering van Taylor se werk bloot teen.../

teen sy tegniek vasgekyk: stophorlosies, tyd- en beweging- studies, stukwerk, aansporingslone, ekonomiese motivering, vermindering van produksiekoste, rasionalisering van menslike arbeid, miskenning van menswaardigheid, isolasie van die werker ens., is almal aspekte waaruit kritiek teen Taylor opgebou is. Taylor self sien egter die tegniek bloot as 'n middel tot bereiking van 'n doel. Hy beoog nie slegs die verhoging van produksie nie, maar ook die verbetering van werkverhoudinge en die bevordering van arbeidsvreugde. Taylor se eie woorde spreek in hierdie verband miskien die duidelikste as hy probeer aantoon wat wetenskaplike bestuur nie is nie:

„Scientific management is not any efficiency device, not a device of any kind for securing efficiency; nor is it any bunch or group of efficiency devices. It is not a new system of figuring costs; it is not a new scheme of paying men; it is not a piecework system; it is not a bonus system; it is not a premium system; it is no scheme for paying men; it is not holding a stop watch on a man and writing things down about him; it is not time study; it is not motion study nor an analysis of the movements of men; it is not the printing and ruling and unloading of a ton or two of blanks on a set of men and saying, 'Here's your system; go use it'. It is not divided foremanship; it is not any of the devices which the average man calls to mind when scientific management is spoken of. The average man thinks of one or more of these things when he hears the word 'scientific management' mentioned.../

mentioned, but scientific management is not any of these devices. I am not sneering at cost-keeping systems, at time study, at functional formanship, nor at any new and improved scheme of paying men, nor at any efficiency devices, if they are really devices that make for efficiency, I believe in them; but what I am emphasizing is that these devices in whole or in part are not scientific management; they are useful adjuncts to scientific management, so are they also useful adjuncts of other systems of management.

„Now in its essence, scientific management involves a complete mental revolution on the part of the workingman engaged in any particular establishment or industry - a complete mental revolution on the part of these men as to their duties toward their work, toward their fellow men, and toward their employers. And it involves the equally complete mental revolution on the part of those on the management's side - the formeman, the superintendent, the owner of the business, the board of directors - a complete mental revolution on their part as to their duties toward their fellow workers in the management, toward their workmen, and toward all of their daily problems. And without this complete mental revolution on both sides scientific management does not exist".¹⁾

Die feit dat die implementering van die beginsels van wetenskaplike bestuur nie aanklank by die werkerskorps gevind het nie, asmede die feit dat daar deur skrywers geen noemenswaardige.../

1. Taylor, F. W. in George, op. cit., p. 92 - 93.

waardige premie geplaas word op hierdie pioniers se bydrae tot gesonde werkverhoudinge nie, ontdaan en stroop egter nie hulle werk van die waarde en betekenis wat dit wel gehad het en nog het nie. Taylor het trouens nooit voorgegee om 'n wërkersteorie daar te stel nie, maar 'n bestuursteorie. Die fokus van die werk van die wetenskaplike bestuurskool val op doeltreffende organisasie en bestuur, verhoogde produksie en verminderde koste. Dat werkverhoudinge direk hierby betrek is, het die komponente van hierdie skool besef, maar dit was nie die vertrekpunt en die kern van hierdie teorie nie. Beklemtoring van hierdie aspek sou die taak van 'n latere beskouing word, naamlik die van die menslike verhoudingsbenadering.

3. DIE BENADERING VAN MENSLIKE VERHOUDINGE

Die begrip „human relations" het verskillende betekenis-inhoude in sosiaal-wetenskaplike werke en die „Human Relations School" is 'n hoogs gediversifiseerde en steeds veranderende denkskool wat die idees van 'n verskeidenheid skrywers insluit.

Die belangstelling in menslike verhoudinge binne die werksituasie asmede 'n bepalende ontwikkeling in die bestuursteorie kry sy beslag as voortvloeiende uit die eksperimente van Mayo, Roethlisberger en Dickson gedurende die twintiger- en dertigerjare by die Hawthornewerke van die Western Electric Co. in die V.S.A. Hierdie eksperimente ¹⁾ kan dan ook as vertrekpunt...

1. Die eksperimente is volledig beskryf in Roethlisberger, F.J. & Dickson, W. J. Management and the Worker.

punt en die belangrikste bron van inspirasie van alle daaropvolgende studies binne die veld van die benadering van menslike verhoudinge beskou word.

Die vernaamste doelwit van die Hawthorne-studies was om werkomstandighede te ondersoek soos dit in verband staan tot produktiwiteit en ook om n veeltal probleme wat uit die werksituasie voortspruit te klassifiseer.

Aanvanklik is hierdie ondersoeke toegespits op die invloed van faktore soos beligting, vermoeidheid en verveeldheid op die produktiwiteit van die werkers. Daar is gebruik gemaak van die kontrolekamer waarbinne n onafhanklike veranderlike, naamlik produktiwiteit, gemeet is, terwyl alle ander faktore konstant gehou is. ¹⁾

Later in die ondersoeke is die aandag meer spesifiek toegespits op die sosio-psigologiese faktore wat gedrag en produksie beïnvloed. Die metode van ondersoek is gewysig en die soeke na oorsaaklike veranderlikes in die fisiese omgewing is vervang deur die gespreksonderhoud as n meer geskikte instrument vir begrip van n komplekse situasie waarin nie slegs eksterne feite soos beligting, ruspouses e.d.m. in ag geneem word nie, maar ook die gesindhede en houdings met betrekking tot hierdie feite. Deur onderhoude te voer met die werkers het die navorsers en hul spanne gepoog om die werkersmoreel te peil, asmede hul tevredenheid of misnoeë met betrekking tot hul werk en die onderneming vir wie hulle

-----werk.../

werk.¹⁾

Geleidelik kom die navorsers tot die oortuiging dat die werkers se gesindheid en gedrag nie soseer verklaar kan word via kennis van sy persoonlike karaktereienskappe, sy sosiale agtergrond en huishoudelike omstandighede nie, maar via die sosiale organisasie binne die werksituasie self. Die fokus verskuif en die determinante van werksgedrag word gesoek in die struktuur en kultuur van die groep wat saam werk. Die werker word nie langer beskou as 'n geïsoleerde wese nie, maar as iemand van wie die gedrag in 'n groot mate beheers word deur die norme en waardes van die groep.

Na gelang die benadering meer sosiologies georiënteerd geraak het, het die metode van ondersoek weereens 'n verandering ondergaan. Die navorsers begryp die kompleksiteit van die situasie en die onderhoudsmetode word aangevul deur die metode van direkte waarneming van die groep binne hul werksituasie.²⁾

Vir Mayo en sy navorsers vorm die algemene gedragspatrone, die waardes en gelowe wat ontstaan as gevolg van die wisselwerking tussen individue wat saam werk, 'n sosiale sisteem - 'n geheel wat uit interafhanklike dele bestaan. Hierdie interafhanklikheid is van so 'n aard dat enige wysiging in een deel van die sisteem, ook veranderinge in ander dele van die sisteem tot gevolg het. Enige aktiwiteit of gesindheid wat afwyk van die groepnorme en wat neig om die

-----bestaande.../

1. Roethlisberger & Dickson, op. cit., p. 189 - 255.
2. Ibid. p. 379 - 409.

bestaande verhoudinge te versteur, word deur die ander lede van die groep afgekeur. Die sisteem neig dus na sy vorige staat van ewewig. Hierdie beskouing sou later tot 'n selfstandige denkskool uitgebou word.

'n Ander basiese konsepsie wat ten grondslag lê aan die menslike verhoudingsbenadering is die analitiese onderskeiding tussen die formele en informele organisasie.¹⁾ Die verhouding waarop hierdie twee strukture binne die organisatoriese geheel tot mekaar staan, kan alleenlik empiries bepaal word. Binne hierdie analitiese raamwerk poog Mayo en sy navorsers om die aspekte van werkgedrag, motivering, moreel, groepverband en die impak op produktiwiteit te ondersoek. Die resultaat was die bewuswording van die impak van groeppvorming op die werker se gedrag en produktiwiteit. Die bestaan van klieke en vriendskapsgroepe was reeds lank bekend, maar dit was altyd aspekte wat nooit in verband gebring is met produktiwiteit en werkersmoreel nie. Die werklike bydrae van Mayo in hierdie verband was 'n besef van die mate waarin gemeenskaplike waardes van die groep die gedrag van sy lede beïnvloed en bepaal. Na die besef van hierdie fundamentele feit, het dit duidelik geword waarom die werker nie altyd optree en reageer op formele reëls en bevele ooreenkomstig die logiese en rasionele van die sogenaamde ekonomiese mens nie. Sentimente en groeppnorme was verskillend en selfs teenstellend tot die logiese redenasie van die bestuur.²⁾

Die.../

1. Vergelyk Kuin, P. Het progressiewe denken over sameleving en bedryf, p. 5.
2. Vergelyk Roethlisberger & Dickson, op. cit., p. 564.

Die beperking van produksie illustreer hierdie verskil: groepreëls bepaal die daaglikse produksie per werker en laasgenoemde mag nie hierdie reëls veronagsaam sonder om homself die sanksies en veroordeling van die res van die groep op die hals te haal nie. Deur sulke reëls word onderlinge interne kompetisie vermy en groepsolidariteit verhoog. Een van die belangrikste funksies van hierdie informele norme is dus om groeplede in staat te stel om beheer uit te oefen oor hul werkomgewing, om minder afhanklik te wees van die bestuur, om beter in staat te wees om weerstand te bied teen eksterne veranderlikes wat hulle sosiale en ekonomiese posisie in gevaar mag stel.

Voorts word groepverkeer 'n bron van sosiale bevrediging en emosionele stabiliteit vir die indiwiduele werker. In hierdie sin verhoog dit werkerstevredenheid en verlaag arbeidsomset.

Die bestuur se versuim om met die informele organisasie rekening te hou, loop uit op die aftakeling van kommunikasie¹⁾ tussen die boonste en onderste lae van die hiërargie.²⁾ Om goeie kommunikasie te verkry en te behou, mag die informele organisasie nie afgewater of vernietig word nie. Veel eerder moet seker gemaak word dat die doelstellings in harmonie is met dié van die formele organisasie. Indien dit bereik kan word, sal die informele organisasie nie 'n struikelblok

wees.../

1. Dubin, R. The World of Work, p. 335 - 336.

2. Ibid. p. 339.

wees nie, maar veel daartoe bydra dat die onderneming sy doelstellings bereik. 1)

3.1. Evaluering

Ten spyte van vele kritiek wat teen die menslike verhoudingsbenadering ingebring is en nog steeds uitgeoefen word, het die werk van Mayo en sy navorsers die aandag op n veeltal aspekte gevestig wat n direkte en positiewe bydrae tot die daarstelling van meer bevredigende werkverhoudinge lewer.

Dit bring die belangrike betekenis van onderlinge verhoudinge tussen werkers in hul werkgroepe na vore; dit vestig vir die eerste keer die aandag op die informele organisasie en die belangrike rol wat dit binne die werksituasie speel;²⁾ dit beklemtoon die belangrikheid van hegte integrasie en solidariteit tussen werkers onderling,³⁾ en bewys dat produktiwiteit nie bloot die resultaat is van die doeltreffende aanwending van fisiese hulpmiddele nie, maar ook van doeltreffende menslike verhoudinge binne die werksituasie. Die maatskaplike betekenis van werk word aangetoon en die invloed van maatskaplike faktore op produksie, sowel binne as buite die werk, word besef.

Dikwels word die menslike verhoudingsbenadering in sy evaluering teen die wetenskaplike bestuurskool afgespeel as sou eersgenoemde in die plek van, of as substituut vir laas-

-----genoemde.../

1. Ossewaarde, J. M. Bedrijf en Wetenschap, p. 82.
2. Merton, R. K. e.a. Sociology Today. Problems and Prospects, p. 410.
3. Van Dijk, op. cit., p. 126.

genoemde gekom het.¹⁾ Só kan dit egter nie gesien word nie, want die menslike verhoudingsbenadering het nie as substituuat gekom nie, maar as 'n aanvulling ten opsigte van bepaalde aspekte wat deur die vorige benadering nie in berekening gebring is nie. Dit kan trouens nie die klassieke benadering vervang nie, aangesien die menslike verhoudingsteoretici hoegenaamd nie aanspraak daarop kan maak dat hulle 'n volledige bestuursteorie ontwikkel het nie.

Die kritiek op die menslike verhoudingsbenadering moet dan ook nie soseer gesoek word in dit wat die benadering aanbied, of dit wat die benadering nagelaat het om in hul teorie in te sluit nie, maar daarin dat sommige van die voorstanders dit probeer verhef tot die vlak van 'n ideologiese utopie.²⁾

Dat hierdie benadering, soos die meeste ander, mank gaan aan vele gebreke, word vandag allerweë besef. So gaan Mayo o.m. uit van die standpunt dat konflik 'n sosiale siekte is en dat spontane samewerking altyd moontlik is; hy negeer die waarde van teorie en oorbeklemtoon die betekenis van die praktiese situasie; hy verwys nie na die institusionele raamwerk van die wyere samelewing³⁾ nie en negeer die invloed van die vakbond op werkverhoudinge; hy openbaar 'n gebrek om enige sosiale bedrewehede in die moderne samelewing raak te sien en openbaar feitlik deurgaans 'n bestuursvooroordeel.

Die.../

1. Vergelyk Joubert & Steyn, op. cit., p. 117 - 124.
2. Habermehl, D. N. Ons dageliks werk, p. 67 praat van "human relations" wat in die mode is en die oplossing vir alle probleme bied.
3. Van Doorn, J. A. A. & Lammers, C.J. Moderne Sociologie, p.77.

Die menslike verhoudingsbenadering kom as 'n rewolusionêre reaksie op die klassieke teorie en breek deur hierdie té formalistiese benadering om 'n nuwe perspektief daar te stel met betrekking tot probleemareas van menslike gedrag binne die werksituasie. Hierin moet dan ook hulle bydrae gesien word. Al kon hierdie benadering nie antwoorde op al die vrae en oplossings vir al die probleme bied nie, vestig dit die aandag op aspekte van groot belang en vul 'n groot gaping in die bestudering van die groot onderneming. Dit was die eerste om aan te toon deur middel van watter meganismes sosiale verskynsels op individuele sowel as op groepsvlak met die gedrag van die werker saamgevoeg word.¹⁾

4. DIE REVISIONISTE SE BENADERING AS BESTUURSTEORIE ²⁾

Die revisioniste vind fout met beide die klassieke denkskool en die menslike verhoudingsbenadering. Hulle beskouings is egter ewe min 'n substituut van die voorgenoemde bestuursteorieë. Die revisioniste sluit trouens aan by die menslike verhoudingsbenadering en poog om die gedragswetenskappe soos die Sielkunde en die Sosiologie aan die proses

van.../

1. Vir volledige kritiek op die menslike verhoudingsbenadering: Huneryager, S.G. & Heckman, I.L. *Human Relations in Management*, p. 55 - 58;
Friedman, G. op. cit., p. 321 - 325.
Drucker, P.F. *The Practice of Management*, p. 245 - 247.
Mouzelis, N.P. *Organization and Bureaucracy*, p. 113 - 119.
Simon, H. A. *Administrative Behaviour*, p. 148.
2. Die term 'revisioniste' is oorgeneem van Reynders, op. cit., p. 50, wat dit op sy beurt ontleen aan 'n artikel van W. Bennis: Leadership and Administrative Behaviour. (*Administrative Science Quarterly*, Des. 1959).

van leiding gee, te koppel.¹⁾

Die werk van Chester Barnard ²⁾ kan as uitgangspunt vir die denkrigting van die revisioniste beskou word. Geïnspireer deur mense soos Sheldon, Mayo en Follet, lê Barnard se grootste bydrae in die ontleding van die organisatoriese struktuur en sy toepassing van sosiologiese konsepsies op die terrein van die bedryfsbestuur. Hy beklemtoon die feit dat die bekwaamheid en vermoë van die topleiding die mees strategiese element binne die onderneming is.³⁾ Vir Barnard is die onderneming 'n sisteem van gekoördineerde aktiwiteite waarin die uitvoerende amptenaar die sentrale en belangrikste plek inneem. Dit is 'n essensiële vereiste dat elke deelhebber die belangrikheid daarvan begryp om onvoorwaardelik saam te werk. Dit is die taak van die uitvoerende amptenaar om deelhebbers tot samewerking te oorrede en aan te spoor. Hierin sal hy slaag slegs as die deelhebbers bewus is van die belangrikheid van samewerking en glo dat elkeen se taak tot die verwesenliking van die doelstellings van die onderneming bydra, dat samewerking ook tot die eie en persoonlike belange van elke deelhebber bydra en dat dit binne elke deelhebber se vermoë is om sy besondere taak op die beste wyse deur te voer.

Twee gedagtestrominge, naamlik die van besluitvorming en sisteemvorming kan binne die dampkring van die denke van die revisioniste uitgesonder word:

4.1. Die.../

1. Reynders, op. cit., p. 51.
2. Barnard, C. I. The Functions of the Executive.
3. Ibid. p. 61.

4.1. Die besluitskool

Die besluitskool gaan uit van die veronderstelling dat optrede binne formele organisasies te alle tye doelbewus is. Dit is hierdie doelbewustheid en bewuste koördinasie van verhoudinge wat die formele organisasie onderskei van ander vorme van sosiale groepering, en daarom moet die neem van besluite en die keuse tussen alternatiewe wat implisiet of eksplisiet aanwesig is, die kern uitmaak van enige organisasieteorie. Wanneer mense saamspan en hulle aktiwiteite koördineer in die bereiking van 'n gemeenskaplike doel, is dit voortdurend nodig om besluite te neem en te kies tussen alternatiewe optredes. Die klem moet gevolglik op die rasionele aspekte van menslike gedrag val, want 'n lid van 'n organisasie is meer as bloot die prooi van sy emosies en begeertes - hy neem steeds besluite en los probleme op.

In die konkrete werklikheid is daar egter nie so iets as perfekte rasionele optrede nie. Rasionaliteit is altyd begrens. Simon,¹⁾ die vernaamste eksponent van hierdie benadering onderskei tussen twee tipes van besluitvorming. Eerstens besluite wat bloot die faktiese situasie in ag neem en die konsekwensies wat onderwerp kan word aan empiriese toetsing vir geldigheid, en tweedens, dié waarin waardeoordele die basis vorm en nie aan sodanige geldigheidstoetse onderwerp kan word nie, omdat dit hier veral gaan om wat behoort te wees en nie om wat is nie. Die eerste het te make met 'n

keuse.../

1. Simon, H.A. Administrative Behaviour. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization.

keuse van middele en laasgenoemde met n keuse van doeleindes. By die neem van besluite moet steeds gesoek word na die korrekte basis waarop besluite binne bepaalde situasies sal moet rus.

In die soeke na gronde waarop besluite geneem kan word, is daar beperkings en grense. Die persoon wat besluite neem se gewoontes, bedrewenheid, reflekse, waarvan hy in n groot mate nie eens bewus is nie; motiverings, waardes en lojaliteite; sy kennis en inligting waaroor hy beskik, is almal grense wat rasionaliteit in besluite beperk. Hierdie faktore bepaal dikwels watter alternatiewe moontlikhede realisties oorweeg kan word en in watter mate die konsekwensies van sodanige besluite voorspel kan word.

Wanneer n werker by n bepaalde onderneming in diens tree en besluit het om daar te bly werk, word daar aan die outonomie van sy toekomstige besluite bepaalde grense gestel en dit word in n groot mate gekondisioneer en bepaal deur aspekte binne sy werksituasie. Hy laat naamlik die onderneming toe om sy besluite te beïnvloed. Uit die oogpunt van die onderneming is sodanige beïnvloeding onvermydelik en ook nodig ten einde koördinasie van besluite en aktiwiteite van al die onderskeie deelhebbers binne die onderneming moontlik te maak.

Op die vraag wat wetenskaplik relevant is in die beskrywing van enige organisasie, antwoord Simon: „It is a description that, so far as possible, designates for each person in the organization what decisions that person makes, and the influence.../

influence to which he is subject in making each of these decisions".¹⁾ Effektiewe organisasie vereis volgens Simonus, rasionele besluitvorming. Besluite is rasioneel wanneer dit die beste alternatiewe vir die bereiking van 'n doelstelling selekteer. Administratiewe besluite is egter baie kompleks en rasionaliteit is beperk om verskeie redes. Alle konsekwensies wat uit 'n bepaalde besluit en uit 'n gegewe aksie voortspruit, kan nie voorspel word nie. Die konsekwensies van 'n besluit lê in die toekoms en kan moeilik realisties vooruit ge-evalueer word. Rasionaliteit vereis 'n keuse tussen verskeie alternatiewe moontlikheidswyses en dikwels is die besluitnemer nie in staat om al hierdie alternatiewe raak te sien nie. Kortom, die individu is nie in staat om komplekse besluite rasioneel te neem nie. Dit is dan die funksie van die onderneming om die omvang van die besluite wat deur elke individu geneem moet word, te begrens - alleenlik langs hierdie weg kan rasionaliteit bevorder word.

Sodanige begrensing geskied deur die verantwoordelikhede van elke deelhebber te omskryf, en hom dus te voorsien van 'n omlýnde raamwerk waarbinne die doel waarop sy besluite gerig behoort te wees, gesoek kan word. Die omlýning van pligte en verantwoordelikhede rig en beperk die aandag van die individu tot probleme wat uit daardie pligte en verantwoordelikhede voortspruit. Die wyse waarop sodanige probleme aangepak moet word, word verder ook in 'n sekere mate deur standaardprosedures bepaal, wat die stappe vir die oplossing daar-

-----van.../

1. Simon, op. cit., p. 37.

van voorskryf.

Die gesagsisteesem wat binne n onderneming van krag is, vorm n verdere belangrike element in besluitvorming.¹⁾ Die breë en belangrike beleidsbesluite word aan die top van die hiërargie geneem. Besluite op hierdie vlak vind weerklank regdeur die hele onderneming, want dit bepaal watter en hoe take gedoen moet word en lei op operasionele vlak tot verdere gedetailleerde besluite.

Dat die kommunikasiesisteesem binne die onderneming van die besluitskoop belangrik is, is voor die handliggend. Via kommunikasiekanale binne die onderneming vloei die inligting wat vir besluitvorming noodsaaklik is.

Opleiding en opleidingsprogramme in besluitvorming, formele reëls en selfs indoktrinasie is verdere instrumente wat geïmplementeer moet word in die ontwikkeling van besluitvorming.²⁾ Hierdeur word kennis, waardes en bepaalde reëls wat belangrik is in die neem van besluite geïnternaliseer en word gewaarborg dat die individu besluite sal neem wat inpas met die doelstellings van die onderneming. Dit wil egter nie die individu se reg ontnem om sy eie oordeelsvermoë te gebruik nie, maar dit stel n bepaalde klimaat en raamwerk daar wat daartoe bydra dat sy besluite gekoördineerd sal wees met dié van andere binne dieselfde werksituasie.

Die.../

1. Bierstedt, R. Power and Social Organization, p. 293.
2. Guardini, R. De Moderne Mens en het probleem van de Macht, p. 15.

Die belangrikheid van besluitvorming bly vir die aanhangers van hierdie denkskool nie tot die indiwiduele deelhebber of lid van die onderneming beperk nie, maar is ewenwel van toepassing op die onderneming as n geheel.¹⁾ Die uitgangspunt is hier dat besluite van die topleiding inderwaarheid organisasionele besluite is in die sin dat sodanige besluite in n groot mate bepaal word deur die interne struktuur van die onderneming sowel as eksterne faktore soos marktoestande e.d.m. Organisasionele aspekte moet dus deurgaans deur die topleiding in aanmerking geneem word in besluitvorming. Modelle word gekonstrueer waardeur gepoog word om sodanige organisasionele veranderlikes rakende bepaalde probleme en besluite in hierdie verband aaneen te skakel.²⁾ Pogings word aangewend om n breë raamwerk vir n ondernemings besluitvormingsproses in die algemeen te konstrueer.

Dit is die plig van die topleiding om effektiewe moontlikheidswyses te vind waarlangs die bepaalde doelstellings van die onderneming bereik kan word. Die middele wat vir hierdie doel geïmplementeer word, is die toewysing van take aan o.a. die departementshoofde. Hierdie toewysings voorsien elke departement met sy eie bepaalde doelstellings wat die departementshoof poog te verwesenlik deur verantwoordelikhede en pligte op te dra aan die toesighoudende personeel laer af in die hiërargie. „The ends of every member of the

organization../

1. Vergelyk veral Cyert, R. M. & March, J. G. A Behavioural Theory of the Firm.
2. Ibid. p. 128 - 148.

organization are defined by the directives of his superior, and his responsibility is primarily to decide on the best means for attaining these ends".¹⁾

4.2. Die sisteembenadering

Pareto se sosiologiese beskouings soos Henderson ²⁾ dit interpreteer, Talcot Parsons se algemene teoretiese raamwerk vir die bestudering van sosiale sisteme en die toepassing daarvan op die studie van organisasies,³⁾ sowel as die invloed van die sibernetika ⁴⁾ waar dit gaan om doelbepaling, kommunikasie en korreksie, het meegehelp om gestalte te gee aan 'n nuwe benadering wat die bedryfsorganisasie as 'n sisteem van wedersyds afhanklike veranderlikes beskryf.⁵⁾

In hierdie benadering word die klem vanaf die individu en die groep na die onderneming as 'n geheel verskuif. Die onderneming word gesien as 'n sisteem waarvan die dele onderling afhanklik van mekaar is, en elke handeling of optrede

deur.../

1. Blau, P. M. & Scott, W. R. Formal Organizations, p. 37.
2. Henderson, L. J. Pareto's General Sociology.
3. Parsons, T. Structure and Process in Modern Societies.
4. Beer, S. Cybernetics and Management.
5. Van die belangrikste werke wat verteenwoordigend is van die sisteembenadering:

March, J. G. & Simon, H. A. Organizations.

Haire, M. Modern Organization Theory.

Vir opsommende kommentaar:

Reynders, op. cit., p. 52 - 54.

Joubert & Steyn, op. cit., hfst. 19.

Mouzelis, op. cit., p. 149 - 165.

Knox, op. cit., p. 130 - 143.

deur een deel van die onderneming het sy nasleep op 'n ander deel. Die vernaamste vrae waarop antwoorde in hierdie benadering gesoek word, is o.m. die volgende: ¹⁾

- a. Waaruit bestaan die strategiese dele van die sisteem, en wat is die aard van hulle onderlinge afhanklikheid?
- b. Wat is die belangrikste prosesse in die sisteem wat die dele aaneenskakel, en aanpassing vergemaklik?
- c. Watter doelstellings word deur die sisteem beoog?

Wat die dele van die sisteem betref, is die individu en sy eie besondere persoonlikheidsstruktuur waarmee hy na die onderneming kom, die basiese komponent van die sisteem. Sy bepaalde motiewe en gesindhede lê aan die wortel van die verwagtinge wat hy met betrekking tot sy deelname aan die sisteem koester.

'n Ander deel van die sisteem is die formele organisasie of struktuur van die onderneming waaruit die plasing van elke individu in 'n bepaalde werkkrol voortvloei. Die verwagting wat elke individu van sy werk koester en die uiteindelijke vereistes wat binne die formele struktuur aan hom gestel word, is dikwels die oorsaak van konfliktsituasies.

Die informele organisasie, as derde deel van die sisteem, stel bepaalde vereistes met betrekking tot die gedrag, optrede en aktiwiteite van lede. Die lede weer, hoop om binne die

-----informele.../

1. Huneryager & Heckmann, op. cit., p. 428.

informele organisasie bevrediging te vind met betrekking tot bepaalde verwagtings wat voortvloei uit hulle verbintenisse met ander individue binne die werkgroep. Aanpassing van die individu tot die informele groep en omgekeerd, is 'n logiese gevolg.¹⁾

Ander dele van die sisteem is die status- en rolverdeling binne die formele- soewel as die informele struktuur van die onderneming wat gedragpatrone binne die werksituasie beïnvloed. Ook die fisiese werkomgewing is 'n strategiese en integrale deel van die sisteem, want die werkers staan nie slegs in 'n bepaalde verhouding tot mense binne die werksituasie nie, maar ook tot die masjien waarmee hy werk. Al hierdie dele - die individu, die formele- en informele struktuur, status- en rolpatrone, sowel as die fisiese werkomgewing - vorm gesamentlik die organisasionele sisteem.

Wat die verbindingsprosesse betref, glo die sisteemteoretici dat al die bogenoemde dele interafhanklik is en aan mekaar verbind word deur prosesse wat vry oral binne menslike sisteme van georganiseerde aktiwiteite aangetref word. Hierdie prosesse is kommunikasie, balansering en besluitvorming.

Kommunikasie word deur die ondersteuners van die sisteembenadering beskou as dié proses wat die dele van die sisteem tot aksie roep. Ook dien kommunikasie as 'n kontrole- en koördinasiemeganisme wat die besluitvormingsentra binne die

-----sisteem.../

1. Homans, G. C. The Human Group, p. 108 - 130.
'n Volledige bespreking word hier gegee waar onderskei word tussen die eksterne en interne sisteem van die werkgroep na aanleiding van Mayo se Bank Wiring Observation Room-eksperiment.

sisteem in 'n bepaalde patroon sinchroniseer.

Balansering is die verbindings- en ewewigsproses waardeur die onderskeie dele van die sisteem in 'n harmonies-gestruktureerde verhouding tot mekaar gehou word. Dit dui op aanpassings- en stabiliseringsmeganismes, wat ewewig en balans binne die onderneming bewaar tydens eksterne en interne veranderings waaraan die onderneming voortdurend onderwerp is.

Besluitvorming word as interne veranderlike binne die onderneming beskou wat verband hou met individuele verwagtings, motivering en die organisasionele struktuur. Op besluitvorming word 'n besondere hoë premie geplaas, en staan binne die sisteembenadering in die nouste verband met die voortbestaan van die industriële onderneming.

Wat doelstellings betref, glo die sisteemteoretici dat daar in die onderneming na groei en stabiliteit as doelstellings gestreef moet word.

4.3. Evaluering

Die revisioniste beklemtoon die rasionele aspekte binne die organisasie se aktiwiteite en poog om 'n bepaalde metodologie vir rasionele verantwoording te ontwerp. Binne die raamwerk van hierdie metodologie neem besluit- en sisteemvorming 'n belangrike plek in en die aandag word op belangrike organisatoriese prosesse soos die vloeï van inligting, kommunikasie en die oplossing van probleme gevestig. Die formele struktuur
wat.../

wat die fokus van die klassieke teoretici was, en wat ter syde gelaat is deur die vroeëre eksponente van die menslike verhoudingsbenadering, word weer betrek en die belangrike invloed daarvan op individuele en groepsgedrag word erken. Dit op sigself is 'n groot verbetering op die menslike verhoudingsbenadering en daar is opnuut besef dat die formele organisasie nie maar slegs 'n organisasiekaart of kodeboek is wat slegs tydens die aanvanklike ontwikkeling van die onderneming van nut is nie.

Aan die ander kant is dit egter ook waar dat veral die besluitskool die formele organisasie bloot sien as 'n handige instrument om besluitvorming meer effektief te maak. Veral Simon se werk kan beskou word as 'n sistematiese verslag van hoe verskeie organisasionele veranderlikes invloed op individuele besluitvorming uitoefen. Hoewel hy daarin slaag om belangrike aspekte met betrekking tot besluitvorming raak te sien en te beklemtoon, word die studie van organisasies op misleidende wyse deur besluitvorming begrens. Besluitvorming kan nie afgesonderd word om op sy eie te staan nie. Dit is vervleg met elke funksie en taak binne die onderneming, terwyl beplanning, organisasie, bevelvoering en koördinasie nie kan losstaan van besluitvorming nie. Reynders stel dit in hierdie verband dat daar nie slegs beginsels vir doelmatige besluitvorming nodig is nie, maar ook beginsels vir doelmatige optrede.¹⁾

5.../

1. Reynders, op, cit., p. 54.

5. DIE NEO-KLASSIEKE BENADERING AS BESTUURSTEORIE

Hierdie benadering wat teenswoordig groot aanklank vind, slaan terug na die basiese gedagtegang van die klassieke skool, maar integreer hierby die bydraes van die menslike verhoudingsbenadering. Die neo-klassieke benadering poog om die leentes in die oorspronklike klassieke gedagtegang uit te stryk. Dit aanvaar die klassieke beskouings met betrekking tot die formele organisasie, maar hou hierby in gedagte dat die formele ampte deur mense beman word - mense wat veral via die informele organisasie invloed op die formele struktuur uitoefen. Die klassieke skool se beklemtoning van bedreweheid op die gebied van beplanning, organisasie, bevelvoering, koördinasie en beheer, word deur die neo-klassieke teoretici onderstreep, maar hierby word gevoeg die invloed van die werker wat as mens na die onderneming kom met sy eie agtergrond, begeertes, voorkeure, wense, vooroordele en oordele. Die bestuur moet dus ook oor menslike bedrewehede beskik.

Uit bostaande blyk dit reeds duidelik dat inspirasie vir die neo-klassieke benadering gedeeltelik uit die Hawthorne-studies geput is. Meer resente ondersteuning vir hierdie benadering blyk uit die werke van Gardner en Moore,¹⁾ Keith Davis,²⁾ Pfiffner³⁾ en Miller en Form.⁴⁾

Die.../

1. Gardner, B. B. & Moore, D. G. Human Relations in Industry.
2. Davis, K. Human Relations in Business,
Human Relations at Work.
3. Pfiffner, J. M. & Fells, M. The Supervision of Personnel:
Human Relations in the Management of Men.
4. Miller, D. C. & Form, W. H. Industrial Sociology,

Die neo-klassieke teoretici lewer belangrike bydraes in verband met motivering, koördinasie, leierskap en delegering van gesag en verantwoordelikheid. Hulle is bedrywig op die gebied van die struktuur-analise, en die tema is dat die beste organisatoriese struktuur ontwrig word as mense-verhoudinge binne die werksituasie nie sy regmatige aandag ontvang nie. Ook met betrekking tot die informele organisasie lewer die neo-klassieke teoretici 'n waardevolle bydrae tot die klassieke denke. Laasgenoemde skool het trouens geen aandag aan hierdie belangrike aspek binne die struktuur van die onderneming gewy nie.

Omdat in hierdie studie sterk geleun sal word op die benadering van die neo-klassieke teoretici, word hier nie 'n evaluasie aangebied nie, want 'n sodanige evaluasie sal implisiet vervat wees in wat volg.

6. SAMEVATTING EN EIE BESKOUING

Nóg die klassieke teoretici, nóg die menslike verhoudingsbenadering, nóg die revisioniste of die neo-klassieke denkers het 'n volledige bestuursteorie ontwikkel.

In hul beklemtoning van slegs die formele organisasie, raak die klassieke teoretici te meganisties en formalisties en vergeet die mense in die werksituasie. In hul beklemtoning van die groep, verloor die menslike verhoudingsbenadering weer die groter geheel waarbinne die groep funksioneer, uit die oog. Vir die revisioniste is die onderneming niks meer as
n.../

n sisteem, en die taak van die bedryfsleier nie veel meer as om besluite te neem nie. Die neo-klassieke denkers wat blykbaar in die enigste regte rigting beweeg, naamlik om die bydraes van elke gedagteskool tot n geïntegreerde geheel te omvorm, het nog nie ver gevorder nie, want in plaas van om te integreer, word elke aspek dikwels as apartstaande behandel.

Indien die verskillende bestuursteorieë objektief bestuurdeer word, is die enigste gevolgtrekking waartoe geraak kan word, dat daar naamlik op die oomblik nog n Babelse verwarring bestaan deurdar elke navorser glo dat sy denkrigting die enigste begripvolle is en deur almal verstaan en aanvaar behoort te word.

Ook is dit opmerklik dat in die bekendstelling van n bepaalde beskouing daar deurgaans gepoog word om alle, of sommige van die ander beskouings eers af te takel en dat die nuwe gedagtegang (wat dikwels nie nuut is nie) dan as die enigste aanvaarbare gepropageer word. 'n Onmiskembare onderstroom van antagonisme en onverdraagsaamheid word bespeur wat blykbaar voortvloei uit n veronderstelling dat elke bydrae in sy geheel, sover as moontlik, oorspronklik behoort te wees.

Elkeen van die bestuursteorieë lewer n bepaalde bydrae op sy eie wyse ten einde n uiteindelijke volledige, sinvolle en geïntegreerde geheelbeeld daar te stel. Om tot sintese te geraak, is dit egter nodig dat op wetenskaplike en objektiewe wyse die nodige en relevante elemente uit elke beskouingsveld../
ingsveld../

ingsveld te haal en dit op so n wyse te sinchroniseer en
saam te voeg dat dit n bruikbare geheel sal vorm.

.....

H O O F S T U K 4

INDUSTRIËLE BUOKRASIE EN WERKVERHOUDINGE

1. INLEIDING

Hoe massaal en geweldig die omvang van die hedendaagse industriële produksieproses is, word besef as daarop gelet word dat in die Verenigde Koninkryk in 1960 ongeveer 2 miljoen mense in diens was van slegs 75 maatskappye; ¹⁾ dat reuse internasionale maatskappye soos die British Petroleum Company oor ongeveer 450 filiaalmaatskappye beskik; dat die wêreld se grootste private maatskappy, die General Motors Corporation in 1967 - 68, uitgesonderd enige oorsese belange, oor 'n kapitaal van R8,678 miljoen beskik het en in 1962 meer as 600,000 mense in diens gehad het.²⁾ In die lig hiervan kan die bewering begryp word dat General Motors se hoof vir openbare betrekkinge by geleentheid sou gesê het: „What is good for General Motors is good for the United States“.

Die groot omvang van organisasies waarin mense betrek word, hetsy in staats-, kerklike- of ekonomiese verband, het daartoe gelei dat na universele beginsels gesoek is waarvolgens sodanige massa-strukture georganiseer kon word. Die
-----staat.22/

1. Stewart, Rosemary. The Reality of Management, p. 9.
2. Child, J. The Business Enterprise in Modern Industrial Society, p. 2.

staat, wat sedert die vroegste tye massaal in sy omvang en invloed was, het as inspirasie en vertrekpunt gedien vir die ontwikkeling van die konsepsie van burokrasie, wat verwys na die verskynsel „dat bepaalde gebiede van menseljk handelen onder de jurisdictie van overheidspersonen en organen komen, welke jurisdictie wordt uitgeoefend volgens vaste regels, waarbij zich een georganiseerde hiërarchie vormt, en in dienst waarvan een staf van experts staat, met de laatste beslissende bevoegdheden".¹⁾

2. MARX SE BESKOUIING VAN BUROKRASIE

Karl Marx ontwikkel sy konsepsie van burokrasie deur n kritiese bestudering van Hegel se beskouing omtrent die staat. Volgens Marx verteenwoordig die formele en wettiese konsepsie van Hegel in verband met burokrasie, nie die ware aard daarvan nie. In teenstelling met Hegel, wat glo dat die staat die algemene belange binne die grense van sy jurisdiksie verteenwoordig, glo Marx dat dit nie die algemene nie, maar die besondere belange van die dominante regeringsklas verteenwoordig.²⁾ Hoewel die bestaan daarvan aan die verdeling van die samelewing in bepaalde klasse gekoppel word, is die burokrasie vir Marx nie n sosiale klas nie, maar veel eerder n instrument waardeur die heersersklas sy dominansie oor die ander klasse uitoefen.

----- Volgens.../

1. Banning, op. cit., p. 214.
2. Vir n vollediger beskouing van Marx: Mouzelis, op. cit., p. 8; Faunce, op. cit., p. 84 - 97.

Volgens hierdie beskouing is die taak van die burokrasie die handhawing van die status quo met betrekking tot die voorregte van sy meesters. Die burokrasie, aldus Marx, ontwikkel in 'n outonome en onderdrukkende mags-element wat buite die gemeenskap staan. Dit beheers mense se lewens sonder dat hulle enige kontrole daaroor of begrip daarvan het, dit laat hulle hulpeloos en verdwaasd. Dit lei tot vervreemding wat eie aan die burokrasie is, en oefen nie slegs sy invloed op diegene uit wat buite die burokrasie staan nie, maar ook op die burokraat self wat verkeerdelik glo dat sy taak in algemene belang is. Vervreemding vloei voort uit die strenge hiërargiese en dissiplinêre aard van die burokrasie en die burokraat se hoë evaluasie van gesag. Burokrasie is vir Marx die instrument van die kapitalisme. Na die oorgang vanaf die kapitalistiese na 'n sosialistiese staat, sal burokrasie oorbodig word. Dit sal geleidelik deur die breëre samelewing geabsorbeer word en slegs die nie-onderdrukkende en nie-parasitiese aspekte daarvan sal voortbestaan in soverre dit tot beswil van die hele samelewing is.

3. MAX WEBER SE IDEËEL-TIPIESE BUOKRATIESE MODEL

Max Weber se ontleding van die beginsels van die burokrasie is ongetwyfeld van die belangrikste bydraes tot die bestudering van die formele organisasie. ¹⁾ Sedert die publikasie van sy *Wirtschaft und Gesellschaft*, het dit sy invloed laat

geld.../

1. De Haan, B. *Sociologie, ontwikkeling en metode*, p. 94.

geld in alle latere teoretiese konsepsies en navorsing in hierdie verband.

Sy beskouing omtrent die burokrasie kan egter nie losgemaak word van sy teorie van dominansie of gesagstrukture nie.

3.1. Weber se ontleding van gesag

Weber skei gesag van ander vorme van sosiale beïnvloeding soos mag en oorrading. Hy omskryf mag as "the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis on which this probability rests".¹⁾ Mag impliseer egter nie noodwendigerwys gesag nie, want laasgenoemde bevat 'n element van vrywillige gehoorsaamheid. Gesag is vir Weber "the probability that certain specific commands (or all commands) from a given source will be obeyed by a given group of persons".²⁾ Hy onderskei basies tussen drie tipes van gesag. ³⁾

a. Tradisionele gesag. Die geldigheid vir die aanspraak van tradisionele gesag, is dat dit gefundeer is op "an established belief in the sanctity of immemorial traditions and the legitimacy of the status of these exercising authority under them".⁴⁾ Tradisionele gesag is gefundeer in die

-----verlede.../

1. Weber, M. The Theory of Social and Economic Organization, p. 152.
2. Ibid. p. 324.
3. Ibid. p. 324 - 423. Vergelyk ook in hierdie verband Barnes, H. E. An Introduction to the History of Sociology, p. 305.
4. Weber, op. cit., p. 328.

verlede en wil die voortbestaan van die bestaande samelewingsorde solank moontlik behou soos dit is.

b. Charismatiese gesag. Hierdie gesagsvorm is, aldus Weber, gefundeer op „^{toewyding} the devotion to the specific and exceptional sanctity, heroism or ^{oortuigende} exemplary character of an individual person, and of the normative patterns or order revealed or ordained by him”.¹⁾ By charismatiese gesag is daar sprake van geroepe te wees tot die verkondiging van ’n nuwe leerstelling of evangelie. Vanuit die oue wil daar oorgegaan word tot die nuwe soos in die woorde van Christus duidelik na vore kom: „Daar staan geskrywe, maar Ek sê vir julle...” Toewyding aan die leier en die oortuiging dat dit wat hy sê en doen nuwe aanvaarde ideale verteenwoordig, lê aan die wortel van gehoorsaamheid aan die bevele van die charismatiese leier.

c. Wetlike gesag ²⁾ is gefundeer in die aanvaarding van die regsgeldigheid van normatiewe reëls en regulasies en in die regsbevoegdheid van diegene wat die reëls en regulasies daarstel om bevele te kan en mag gee. Gehoorsaamheid is hier nie tot ’n persoon gerig nie, maar tot ’n stel van onpersoonlike beginsels. Alle formele organisasies, hetsy die leër, die fabriek, die regering e.d.m., is voorbeelde van wetlike gesagstrukture.

..... 1.2...

1. Weber, op.cit., p. 328.
2. Vir bespreking van beide charismatiese en wetlike gesag, vergelyk ook Barnes, op. cit., p. 304 - 306

3.2. Weber se tipes van administratiewe stelsels

In ooreenstemming met sy beskouing omtrent gesag, onderskei Weber eweneens tussen drie tipes van administrasie:

a. In sy eerste tipe van administratiewe struktuur word posisies toegeken op grond van tradisie. Bestuursposisies word by binne dieselfde linie van bloedverwantskap, van geslag tot geslag oorgedra. Opleiding as voorbereiding vir sodanige posisies word reeds vroeg in die persone van wie die toekomstige loopbaan deur tradisie of afkoms bepaal is, se opvoeding ingesluit.

b. Die leier-georiënteerde organisasie waar alle volgelinge afhanklik is van hulle leier. Hy ken aan elkeen sy posisierol toe en behou die reg om gesag wat hy delegeer weer te herroep. Daar is 'n duidelike skeidslyn tussen so 'n charismatiese leier en sy volgelinge sonder inagneming van laasgenoemde se posisies.

c. Weber se derde tipe van administratiewe stelsel is gefundeer in die aanwending van die regsgeldigheid van bepaalde reëls en regulasies wat via aanvaarde prosedurereëls en deur wetlik bevoegde persone of instansies daargestel is. Hierdie stelsel van administrasie waarvan struktuur en funksie bepaal word in ooreenstemming met wetlike dominansie, waar die delegering van verantwoordelikhede in rasionele beoordeling gefundeer is en waar die strewe gefokus is op die hoogste doeltreffendheid, noem Weber die burokratiese stelsel.

Die.../

Die onderskeidende eienskap van die burokratiese georganiseerde administratiewe stelsel, is dat dit sigself leen vir grootskaalse verruiming en uitbreiding en dan ook dikwels die dominante kentrek van wetlike gesagsisteme word. Hoewel Weber sy konsepsie van die burokrasie binne die grense van sy politieke sosiologie ontwikkel het, gebruik hy desnieteenstaande die begrip in sy wyere konteks, sodat die burokrasie geensins tot publieke administrasie beperk is nie, maar deurgedring het tot alle lewensfere hetsy godsdienstig, opvoedkundig of ekonomies.

✓ 3.3. Die kenmerke van Weber se burokratiese administratiewe stelsel

Werkverhoudinge lê fundamenteel ingebed in en is onafskeidelik verbonde aan die formele organisasie van die groot industriële onderneming. Feitlik alle groot ondernemings van ons dag is ooreenkomstig die burokratiese beginsels georganiseer, en hoewel fynere besonderhede in die organisasie van . . . onderneming tot onderneming sal verskil, het Max Weber bepaalde kenmerke beskryf wat algemeen eie is aan die ideëel-tipiese burokratiese organisasie: ¹⁾

a. Alle take binne die organisasie word tussen die poste, ampte en kantore as amptelike pligte verdeel. Inbegrepe hierby is n duidelike omlýning en omskrywing van pligte
-----en...

1. Vir vollediger bespreking van hierdie kenmerke:

Weber, op. cit., p. 329 - 336.

Dubin, R. Human Relations in Administration, p. 147 - 154.

Mouzelis, op. cit., p. 32 - 33.

Etzioni, A. Readings on Modern Organizations, p. 27-32.

en verantwoordelikhede wat hoëgraadse spesialisasie moontlik maak. Die onderskeidende eienskap of kenmerk van spesialisasie in 'n burokratiese onderneming, is dat spesialisasie aan die taak of werk gekoppel word en nie aan die persoon wat die taak verrig nie. Kontinuiteit is onontbeerlik en die taak gaan voort selfs al sou die onderneming die dienste van 'n bepaalde persoon verloor.

b. Die ampte of kantore binne die burokratiese administratiewe stelsel is in 'n hiërargiese gesagstruktuur georganiseer. Gewoonlik neem hierdie hiërargie die vorm van 'n piramide aan waarbinne elke beampte verantwoordelik gestel word vir sy eie sowel as die besluite en handeling van sy onderhoriges. Die omvang van gesag, beide ten opsigte van super- sowel as subordinasie, is duidelik omskryf.

c. Onder meer stel Kuypers dit dat: „..... met 'bureaucratie' wordt bedoeld de toestand, waarin een administratie verkeert, welke functie wordt overschaduwed door de aan of door haar gegeven voorschriften" ¹⁾ en von Mises dat: „Bureaucratic Management is management bound to comply with detailed rules and regulations fixed by authority of a superior body. The task of the bureaucrat is to perform what these rules and regulations order him to do...". ²⁾ 'n Formele stel van reëls en regulasies wat as riglyne dien vir alle amptelike besluite, is inherent aan die wesensaard van die

-----burokratiese../

1. Kuypers, G. Het Voorschrift en de Macht, p. 10.

2. Von Mises, L. Bureaucracy, p. 58.

burokratiese administratiewe stelsel. In beginsel word hierdie reëls en regulasies dan as algemeen geldend beskou, en is in die besonder van toepassing in situasies waar formele riglyne nodig is. Hierdie reëls en regulasies is nodig ter verkryging van uniformiteit binne die operasionele raamwerk van die organisasie en tesame met die gesagstruktuur maak dit koördinasie tussen die onderskeie aktiwiteite nodig. Cok voorsien dit 'n mate van kontinuïteit met betrekking tot werksaamhede ten tye van personeelwisseling, en bevorder dus stabiliteit. Parsons skryf in hierdie verband van die burokrasie: „..... Above all bureaucracy involves discipline..... It is the fitting of individual actions into a complicated pattern in such a way that the character of each and its relation to the rest can be accurately controlled".¹⁾

d. Voortvloeiend uit en aanvullend tot die implementering van formele reëls en regulasies wat gedrag en optrede binne die burokratiese onderneming voorskryf, word van beamp-tes verwag om te alle tye onpersoonlik teenoor ander deelhebbers binne die burokratiese onderneming, sowel as teenoor buitestaanders op te tree.²⁾ Alle persoonlike oorwegings en affektiewe betrokkenheid tot andere moet vermy word. Onpersoonlikheid is noodsaaklik ten einde situasies rasioneel te beoordeel. Onpersoonlikheid onderskei dan ook die burokratiese organisasie van ander tipes soos die tradisionele en charismatiese. Die toesegging van bepaalde voorregte,

bevordering.../

1. Parsons, T. The Structure of Social Action, p. 507.
2. Barnes, op. cit., p. 302 praat hiervan as „formal rationality”.

bevordering binne die hiërargiese struktuur en besluite wat die omstandighede van mense raak, moet deurgaans op 'n onpersoonlike basis geskied. Uit hoofde van hierdie hoë premie wat op onpersoonlikheid geplaas word, en met die toepassing van reëls sonder kwaadwilligheid of begunstiging - word omkoperij of baantjies vir boeties binne die burokratiese onderneming baie sterk afgekeur en skakel die moontlikheid feitlik uit. Dit impliseer egter nie dat daar geen bevoorrusting aan deelhebbers binne die burokratiese organisasie bestaan nie, maar wel dat die toesegging daarvan ooreenkomstig bepaalde reëls wat op almal van toepassing is, sal plaasvind.

e. Indiensneming binne die burokratiese organisasie konstitueer 'n loopbaan vir die betrokke amptenaar of werker. Aanstelling geskied op die basis van tegniese of ander kwalifikasies. Politiek, afkoms en dergelike faktore kry in die ideël-tipes burokratiese model geen oorweging nie. Bewys van kwalifikasies moet voorgelê word en beamptes word in poste benoem, en nie via seleksie verkies nie. Dikwels is sodanige aanstellings aan 'n proeftydperk onderhewig en werkers word teen arbitrêre ontslag beskerm.

Weber se ontleding van burokratiese organisasies is ideël-tipes. Hy beskryf nie die algemeen gemiddelde administratiewe organisasie nie, maar gebruik as basis 'n konseptuele skema en 'n bepaalde hipotese. In sy konsepsie gee hy aandag aan die basiese elemente binne die burokratiese organisasie.../

nisasie wat nodig is om dit te begryp en in sy hipotese wys hy daarop dat hierdie elemente in 'n bepaalde verband tot mekaar staan en wedersyds afhanklik van mekaar is. Hy beklemtoon die feit dat die burokratiese administratiewe vorm fundamenteel is vir administratiewe doeltreffendheid en rasionele besluitvorming. Die burokrasie is vir Weber die mees effektiewe organisasievorm omdat ervare deskundiges of eksperte die beste in staat is om tegniese korrekte besluite te neem, en omdat gedissiplineerde werkverrigting gereguleer word deur abstrakte reëls en gekoördineer word deur 'n bepaalde gesagshiërargie wat noodsaaklik is vir konsekwente en rasionele navolging in die bereiking en uitvoering van organisasionele doelstellings.

4. DIE ONTWIKKELING VAN INDUSTRIËLE BUROKRASIE

Mouzelis ¹⁾ wys daarop hoe burokrasie as 'n tipe van organisasievorm geleidelik in die meeste sosiale lewensfere gestalte gevind het. Die moderne leer, die kerk, universiteit, is geleidelik van hul tradisionele organisasievorm gestroop en word in toenemende mate via onpersoonlike en rasionele reëls en regulasies gadministreer ter bereiking van maksimum doeltreffendheid. Die groot produksieonderneming waarvan die hele organisatoriese struktuur ooreenkomstig bepaalde beginsels beplan word, is by uitnemendheid 'n voorbeeld in hierdie verband. Van den Bruel sien hierin

die.../

1. Mouzelis, op. cit., p. 18.

die rasionalisasie van die onderneming en omskryf dit as:

„..... het stelselmatig streven om alle factoren, die voor het economisch gevolg der onderneming van belang zijn (tijd, ruimte, werktuigen, grond- en hulpstoffen, arbeidskracht, organisasie van de onderneming e.d.m.), onderling te verbinden en op elkaar af te stemmen, zodat een maximum resultaat wordt bekomen met een minimum inspanning en verbruik van krachten".¹⁾

Schneider ²⁾ noem verskeie faktore wat aanleiding daartoe gegee het dat die burokratiese organisasievorm so diep wortel geskiet het in die hedendaagse industriële opset. Hy sien in die burokrasie verkeie voordele wat bydra tot doeltreffende koördinasie van die veelvuldige aktiwiteite in die grootskaalse massa-produksieproses.

Via die hiërargiese gesagstruktuur voorsien die burokratiese organisasievorm in doeltreffende vertikale kommunikasiekanale waardeur bevele en inligting kan vloei. Gesentraliseerde beplanning en beheer is moontlik asmede behoorlike dissipline op alle vlakke van die personeelsamestelling, en uniformiteit word via die bepaalde netwerk van formele reëls en regulasies bereik.

Hoewel spesialisasie ook n kenmerk is binne ander industriële organisasievorme, bied die burokratiese stelsel met sy formele en hiërargiese onderskeiding tussen kantore en

-----ampte.../

1. Van den Bruel, op. cit., p. 25.
2. Schneider, op. cit., p. 78 - 80.

ampte, en met sy fynere en duidelike omlýning van pligte en verantwoordelikhede van elke amp of kantoor, besondere voordele vir die ontwikkeling van 'n bepaalde en noukeurig uitgewerkte stelsel van spesialisasie. In hierdie verband skryf Schneider: „Specialization can, so to speak, be hung on the peg of the bureaucratic office Industrial specialization demands single-minded devotion to the task at hand and the sloughing off of other roles during working hours".¹⁾ Verder moet in hierdie verband daarop gewys word dat burokrasie, wat op sigself 'n gerasionaliseerde sosiale organisasie is, daartoe meehelp om korrekte gesindhede en houdings by beamptes en werkers te kweek vir die toepassing van rasionele kennis en tegnieke.

Meganisasie en outomatisasie in die produksieproses vereis konstante vloei van grondstowwe asook doeltreffende integrasie van die onderskeie gemeganiseerde en geoutomatiseerde prosesse, ten einde 'n deurlopende gang van produksie en uniformiteit in produkte te verseker. Hiervoor is hoëgraadse koördinasie in die onderskeie masjien- sowel as menslike aktiwiteite nodig. Dit weer plaas 'n besondere hoë eis op versigtige en rasionele beplanning asmede 'n streng dissiplinêre sisteem. Aan hierdie vereistes word die beste voldoen binne die burokratiese georganiseerde onderneming.

Binne die grootskaalse massa-produksieproses het langtermyn beplanning en rasionele berekenings met betrekking

----- tot.../

1. Schneider, op. cit., p. 79.

tot die toekoms n onontbeerlike vereiste geword. Suksesvolle langtermyn beplanning vir n bepaalde onderneming vereis n organisatoriese struktuur vir daardie onderneming wat sodanig vasgelê is dat beplanning nie via strukturele verandering, aanpassing of selfs ontwrigting verongeluk sal word nie. Weereens leen die burokratiese vorm van organisasie sigself die beste hiervoor, want binne hierdie stelsel is die optrede van deelhebbers omlyn, beheerbaar en dus voorspelbaar, en is die mag om die gebruik van masjinerie en grondstowwe te beheer, in die hande van die bestuur gesentreer.

✓ 5. BUROKRASIE EN WERKVERHOUDINGE

Burokrasie word allerweë erken en aanvaar as dié administratiewe stelsel waarin die mees produktiewe koördinasie en regulering van menslike aktiwiteite moontlik is. Die vermoë daarvan om objektiewe organisasionele doelstellings te verwesenlik, het enersyds geweldige hoë produktiwiteit moontlik gemaak en andersyds tot n ongekende hoë lewenstandaard binne die volwaardig ontwikkelde industriële gemeenskap gelei.

Dat daar ook negatiewe aspekte aanwesig is, en dan veral op die vlak van werkverhoudinge vir die deelhebber in die burokraties georganiseerde onderneming, blyk uit die sekondêre kategorieë ingedeelde en onpersoonlike intermenslike verhoudinge wat dit veronderstel, asmede die veelvuldigheid

van.../

van reëls, regulasies en strenge dissipline wat aan die deelh-
hebber 'n minimum van selfekspresie laat.¹⁾

Die suiwer burokratiese administratiewe stelsel het 'n
fyn uitgewerkte struktuur van salaris- en loonstelsels, be-
vordering e.d.m., wat onderlinge individuele bedinging en on-
derhandeling tussen werknemer en werkgewer feitlik uitskakel.
Afsonderlike personeeldepartemente wat personeelaangeleent-
hede roetineer en standaardiseer; afsonderlike departemente
wat elk vir 'n deeltjie in die groot geheel verantwoordelik
is: 'eksterne verhoudinge, ontwikkeling, navorsing, boekhou-
ding, produksie, advertensie, verkope ens., asmede interne
griewe- en kollektiewe bedingingsprosedures en -kanale waar-
in die individu feitlik geen seggenskap het nie. \Dit alles
dra by dat die individuele werker persoonlike identifikasie
met die uiteindelijke produk sowel as met die onderneming as
'n geheel verloor.

Die hiërargiese gesagstruktuur binne die burokratiese
stelsel lei daartoe dat mense al meer en meer bewus word
van hul eie bepaalde posisie in verhouding tot dié van an-
-----dere.../

1. Dit was veral Robert Merton wat hom sterk uitgespreek
het oor die disfunksies wat inherent is aan Weber se
ideëel-tipiese burokratiese organisasievorm. Merton
neem as basis vir sy bespreking Veblen se konsepsie van
„trained incapacity”, Dewey se beskouing van „occupatio-
nal psychosis” en Warnotte se siening van „professional
deformation” in Merton, R.K. Social Theory and Social Struc-
ture, hfst. 5. Vergelyk ook: Merton, R.K. The Nature and
Sources of Pathological Bureaucratic Behaviour, in
Dubin, R. Human Relations in Administration, p.155-158.

dere binne dieselfde of in soortgelyke werksituasies. Dit werk n manipulatiewe gees en mentaliteit in die hand.

Binne die groot burokratiese organisasie is daar op horisontale vlak groepe mense in verskeie segmente verdeel, tussen wie min kommunikasie bestaan en veral op die laer vlakke van die vertikale hiërargie is daar n veeltal werkers wat steeds bewus bly van hulle enersse werkomstandighede, uniforme salarisstrukture en gemeenskaplike magteloosheid teenoor die groot onpersoonlike organisasie in wie se hande hulle lotsbestemming is betreffende werkomstandighede, bevordering en dikwels hul toekomstige loopbaan. Die eendersheid en ongedifferensieerdheid van hulle lotgevalle dwing daartoe om werkers in n sleurgang te plaas wat die enkeling geleidelik van sy eie indiwidualiteit beroof. Werkers neig om slegs kollektief te dink en sluit graag aan by klubs, professionele verenigings en vakbonde. In tye waarin die indiwiduele werker verplig word om te handel, rig hy hom tct sodanige kollektiwiteite vir hulp en leiding.

Ideëel-tipies gesien, beskik die burokraat oor die eien-skap van onbevooroordeelde en deskundige kennis en vaardighede, wat hy uit hoofde van sy werkplig, maar ook vanweë die eis van gehoorsaamheid aan sy meerderes tot maksimum voordeel van die onderneming aanwend. Sy plig is om die reëls en regulasies van die onderneming te aanvaar en ~~indien~~ sy eie beskouing met diè van sy meerderes sou verskil, moet hy sy beskouing ter syde stel in die volvoering van sy plig ooreenkomstig.../

eenkomstig die bevele wat vanaf n hoër hiërargiese vlak aan hom opgedra is. Sodanige reëls en werkdissipline word beskou as essensieel vir uniformiteit en maksimum produktiwiteit. Dat hierdie rasionalisering van werk wat die werker in n vooraf bepaalde vorm wil giet, sy invloed op die werker en onderlinge verhoudinge moet hê, is voor die handliggend. „The impact of such organisational setting on the individual is the extreme limitation of his personal freedom and spontaneity, and his increasing incapacity to understand his own activities in relation to the organisation as a whole. In a more general way, modern bureaucracy, whether in business, government or education, favours a crippled type of personality, the specialist, the technical expert who increasingly replaces the ideal of the cultivated man of past civilisations".¹⁾

Kontrole via reëls en regulasies lei tot onbuigbaarheid. Reëls word geleidelik deur die indiwiduele werker geïnternaliseer en uiteindelik word die reël as n doelstelling beskou. „The bureaucrat is viewed as weighed down with rules, procedures, and red tape, mired in his own particular rut, uninterested in getting out of it and unable to do so if he would. Likewise he is loath to exert any great effort to advance the work of the enterprise".²⁾ Dit wil sê, instrumenteel-formalistiese aspekte van die taak in die buro-

kratiese../

1. Mouzelis, op. cit., p. 19.
2. Dimock, M. E. & Hyde, H. K. Bureaucratic Problems in Business Organizations, in Dubin, R. Human Relations in Administration, p. 161.

kratiese organisasie word dikwels belangriker as die doel waarvoor die taak verrig word, bv. goeie diens aan klante.

In suiwer burokratiese vorm lei die sekondêre onpersoonlike tussen-menslike verhoudings en die onbuigbare dissiplinêre reëls tot verstarring en lei die doelstellings wat hiermee beoog word, dikwels skade. Op die uiterste punt van die kontinuum binne die ideël-tipiese burokratiese organisasie, is die werker niks meer as 'n administratiewe stuk gereedskap nie. In wese bly hy egter mens met persoonlikheid, aspirasies, begeertes, wense, emosies, oortuigings en doelstellings van sy eie wat dikwels in teenstelling staan tot die van die organisasie vir wie hy werk. Hierdie aspekte van sy menswees mag nie gerieflikheidshalwe ter syde gestel en negeer word nie. Hierdie aspekte beïnvloed trouens sy gedrag, optrede en die bydrae wat hy tot die onderneming bring en kan met meer buigbaarheid tot voordeel van die onderneming in berekening gebring word. Die vraag is hoe dit gedoen moet word?

Bedryfsosiologies gesien, is daar slegs een moontlikheidswyse waardeur die negatiewe aspekte met betrekking tot werkverhoudinge wat as't ware in die burokratiese tipe van groot bedryfsonderneming se strukturele samestelling ingebou is, te verminder en te neutraliseer. Dit is naamlik dat werkverhoudinge gesien moet word as 'n integrale deel van elke taak of funksie van die bestuur. Die ontwikkeling, daarstelling en handhawing van gesonde werkverhoudinge behoort

in.../

in elke bestuursfunksie vervat en ineengevleg te wees.

Indien hierdie stelling as uitgangspunt aanvaar word, dan is die eerste vraag wat hieruit voortvloei: Wat is die bestuur van die groot bedryfsonderneming se basiese funksies?

Om n bedryfsonderneming te bestuur, is een groot taak en aan die eenheid van hierdie taak mag nie afbreuk gedoen word nie. Vir analitiese doeleindes word daar egter onderskei in afsonderlike bestuursfunksies van beplanning, organisasie, bevelvoering, koördinasie en beheer.¹⁾

Die laaste van hierdie funksies, naamlik beheer, verwys na die ontwikkeling en daarstelling van standarde waaraan die onderskeie operatiewe aktiwiteite binne die onderneming gemeet en beoordeel word, dit wil sê die stappe om werklike meting te doen, die verskille te bepaal en korrektief op te tree. Vanweë die meer tegniese aard van die beheerfunksie, word dit dus nie ingesluit in die bespreking van die onderskeie bestuursfunksies en die vervlegtheid daarvan met werkverhoudinge nie.

-
1. Vir die doel van hierdie navorsing is dit nie nodig om aandag te gee aan die bedryfsekonomiese aspekte betreffende hierdie indeling nie. Dit is dus voldoende om te weet dat hierdie funksies in die oorgrote meerderheid van gevalle in die literatuur - beginnende by Fayol - as die basiese bestuursfunksies aanvaar word. Literatuur wat in hierdie verband geraadpleeg kan word: Die reeds aangehaalde werke van Van der Schroeff, Barnard, Reynders, Drucker, Stewart. Vergelyk verder ook: McFarland, D.E. Management.../

Management: Principles and Practices;
Pfiffner, J. M. & Sherwood, F.P. Administrative Organization;
Richards, M. D. & Nielander, W. A. Readings in Management;
Koontz, H. & O'Donnell, C. Principles of Management;
Kimball & Kimball, op. cit.

H O O F S T U K 5

B E P L A N N I N G

✓ 1. OMSKRYWING

Beplanning is 'n begrip met wydlopige toepassing binne die bedryfslewe: daar is sprake van organisatoriese beplanning en administratiewe beplanning, kort- en langtermynbeplanning, deelplanne en die totaalplan. Daar is produksiebeplanning, personeelbeplanning, winsbeplanning, finansiële beplanning e.d.m. Op watter aspek dit ookal toegepas word, beplanning wys heen na doelstellings wat beoog word, na 'n beleid wat gevolg moet word, na middele wat benodig word en na take wat verrig moet word. Flippo skryf dan ook: „Defined in its simplest terms, planning is the determination of anything in advance of action. It is essentially a decision-making process, which provides a basis for economical and effective action in the future”.¹⁾

French wat in sy omskrywing die klem op die struktuur- of organisasieplan laat val, skryf: „The purpose of organization planning is to divide the total task to be performed into manageable and efficient units and to provide for their proper integration. Through this process, the total enter-
-----prise.../

1. Flippo, E. B. Principles of Personnel Management, p. 32.

prise is divided into segments such as jobs, departments, and divisions. Not only is there a subdivision of work across the organization, with different tasks being performed by different people (horizontal subdivision), but there is a vertical subdivision of work in which higher levels of the organization are responsible for the supervision of more people, the coordination of subgroups, more complex planning, etc." 1)

Yoder, e.a. het dit veral oor werk- en personeelbeplanning: „Organization planning has been defined as arranging for the assignment of future duties in the manner best calculated to attain the future goals of an enterprise. It thus involves (i) detailed analysis of prospective duties, (ii) assessment of their special personnel requirements, and (iii) tentative assignments to divisions, sections, and individuals". 2)

Vincent en Mayers is eweneens taak- en persoongerig en gee die volgende omskrywing: „Planning involves determination of what is to be done, how and where it is to be done, and who shall be responsible". 3)

'n Meer algemene en wyd toepasbare omskrywing is dié van Vardaman en Halterman: „Planning means: Set-
-----ting.../

1. French, W. The Personnel Management Process: Human Resources Administration, p. 77.
2. Yoder, D. e.a. Handbook of Personnel Management and Labor Relations, p. 6.29 - 6.30.
3. Vincent & Mayers, op. cit., p. 225.

ting objectives, formulating strategy, and deciding among alternative investments or courses of action".¹⁾ Hulle voeg dan ook by dat hierdie omskrywing toegepas kan word op die hele onderneming, n geïntegreerde afdeling daarvan of ook op n enkele departement.

Twee aspekte wat onlosmaaklik met die beplanningsbegrip deurweef is en waarsonder effektiewe beplanning onmoontlik is, is doel en beleid. Soos in die meeste van die voornoemde omskrywings aangetoon is, moet beplanning gerig wees op die ondernemersdoel, maar hierby moet aanvanklik en voortdurend ooreenkomstig en in ooreenstemming met n duidelik omlynde beleid beplan word. Enersyds kan redeneer word dat beleidsformulering deel vorm van beplanning en dat daar ook sprake van beleidsbeplanning is, maar dan sal beleidsbeplanning altyd die plan van uitvoering waarin oor metode en middele besluit word, moet vooruit loop.

Met hierdie aspekte in gedagte, kan beplanning dan omskryf word as die ondersoek na en die keuse tussen alternatiewe middele en weë om ooreenkomstig n bepaalde beleid die doel te bereik.

2. DIE NOODSAAKLIKHEID VAN BEPLANNING

Beplanning is nie slegs n aanvanklike en eenmalige bestuursfunksie nie, maar n proses wat voortdurend plaasvind om die gang van die onderneming se werksaamhede by die steeds

-----veranderende..//

1. Vardaman, G. T. & Halterman, C. C. Managerial Control through Communication, p. 301.

veranderende interne en eksterne omstandighede aan te pas. Die bestuur moet steeds ingestel wees op en gereed vir die toekoms. Die produksieproses is trouens selde staties, want daar is voortdurend behoefte aan nuwe soorte verbruikersartikels, mededingende produkte wat op die mark kom, tegnologiese veranderinge en ontwikkelinge wat aanpassing nodig maak en weer invloed uitoefen op die personeelbehoefte, prysstrukture wat wissel, die owerheid se handels- en kredietbeleid wat n invloed uitoefen, e.d.m. Daar moet van tyd tot tyd beplan word om veranderings op sodanige wyse aan te pas, dat dit ooreenkomstig die aanvaarde beleid op die beoogde doelstellings sal afstuur.

Beplanning dwing die bestuur om doelgerig en beleidsbewus te wees. Om op n van-dag-tot-dag basis voort te gaan, lei daartoe dat die onderneming se basiese doelstellings uit die oog verloor word.

Beplanning bespaar tyd, geld en inspanning, dit vermindert foute sowel as risiko's, dit vergemaklik die bestuurs-taak en maak integrasie en koördinasie moontlik, en werk mee tot die mees effektiewe en ekonomiese gebruik van mannekrag en materiële middele. Personeelbehoefte kan vooraf geïdentifiseer word en die personeelprogram kan vooraf uitgewerk word. Beplanning maak dit moontlik dat werknemers presies weet wat van hulle verwag word; dit bied aan hulle die geleentheid om deel te hê in besluite; dit vorm die basis vir kontrole; dui beheerpunte aan en voorsien in standarde

waardeur.../.

waardeur werkverrigting ge-evalueer en beoordeel kan word; en dit lewer n groot bydrae tot die bestending van gesonde werkverhoudinge. 1)

3. DIEGENE WAT BEPLAN

Bepanning sny heen oor alle aktiwiteite binne die onderneming - vanaf die topleiding deur elke vlak in die hiërargie tot by dié van die voorman op die laaste vlak van toesigging. Flippo skryf in hierdie verband: „All managers in the organization must plan to some degree. This includes the foreman as well as the president, the personnel manager as well as the production manager”.²⁾

Hoër op in die hiërargie by die topleiding, gaan dit hoofsaaklik om beplanning met betrekking tot die onderneming in sy geheel, en dan veral op n langtermyn basis. Op hierdie vlak is beplanning ook moeiliker, omdat dit die toekomstige verloop van sake redelik ver vooruit moet verdiskonteer. Hoe verder in die toekoms beplan moet word, hoe breër die perspektief wat nodig is en hoe onsekerder die faktore wat in ag geneem moet word. Bepanning sentreer op hierdie vlak hoofsaaklik om doelbepaling, beleidsbeplanning, struktuurbeplanning en beplanning met betrekking tot aanpassing by verandering.

Die middelbestuur beplan ten opsigte van middele om die doel te bereik en die onderleiding beplan die daaglikse aktiwiteite.../

1. Vir vollediger bespreking van die noodsaaklikheid vir beplanning: Koontz, H. & O'Donnell, C., op. cit., p. 79 - 81; Newman, W.H. Administrative Action, p. 26 - 27.
2. Flippo, op. cit., p. 32.

tiwiteite wat verband hou met die deurvoering en beheer in die onderskeie afdelings.

Hoe hoër die vlak van beplanning, hoe breër, meer algemeen en verder in die toekoms loop dit. Hierdie totaalbeplanning op die hoogste vlak, het dikwels sy oorsprong op laer vlakke en word gedoen op grond van inligting wat van onder af deurgestuur word.

Hoewel beplanning op alle aktiwiteite en op alle aspekte binne die onderneming betrekking het, is daar nie 'n enkele aktiwiteit of aspek wat losgemaak kan word van die mense wat daardie aktiwiteite rig en die aspekte behartig nie. Elke plan en elke wysiging daarvan beïnvloed die werker binne die onderneming. As daar in die onderneming 'n afdeling is wat dus feitlik deurgaans op alle vlakke en in alle areas van beplanning betrek moet word, is dit die personeelafdeling.

Yoder, e.a. beklemtoon hierdie aspek: „Personnel staff, through its studies of jobs, has the fundamental knowledge of such job relationships as are essential in all organization”.¹⁾ Dieselfde skrywers noem 'n verdere rede waarom 'n groot deel van die beplanning by die personeelafdeling tuis hoort en beklemtoon die feit dat defekte in die organisasie juis duidelik na vore kom in verband met seleksie en plasing van personeel.

Dit spreek vanself dat in beplanning waar gespesialiseerde kennis nodig is, soos by produksiebeplanning in 'n ingenieursdepartement, daar gebruik gemaak sal moet word van tegniese verslae...

1. Yoder, e.a. op. cit., p. 6.34.

verslae en rapporte, asook van advies van spesialiste op die bepaalde gebied. Uitvoering van n plan betrek egter altyd n bemoeienis met mense, en steeds bly dit die personeel-departement wat direk by beplanning betrek is. French se beskouing kan in hierdie verband bygehaal word waar hy konstateer: „Since organization planning had such an impact on the effectiveness with which human resources can be utilized, the chief executive of any organization would be wise to include the personnel director in overall organization planning activities". 1)

✓ 4. DIE AARD VAN DIE BEPLANNINGSPROSES

William Newman 2) onderskei tussen twee soorte of tipes van beplanning, naamlik dié wat op optrede van die verlede gebaseer is, en dié waarin die probleem volledig ontleed moet word en waar alle alternatiewe moontlikhede teenoor mekaar opgeweeg moet word voordat enige finale beslissing geneem kan word.

Reynders 3) onderskei tussen drie maniere waarop beplanning aangepak kan word:

- a. Die lukraakmetode waarby daar geen sistematiese beskouing is nie en bloot gehoop word dat die beste weg gekies is.
- b. Die metode van navolging, waar hoofsaaklik beplan word ooreenkomstig die ervaring van andere.
- c. Die wetenskaplike metode wat insluit: die propleemstelling./

1. French, op. cit., p. 85.

2. Newman, op. cit., p. 15 - 18.

3. Reynders, op. cit., p. 82.

pleemstelling, die versameling van gegewens, die ontleding daarvan en van alternatiewe oplossings, die maak van afleidings, die keuse, die uiteensetting van die implikasies van hierdie keuse en laastens die deurvoering en opvolging.

Organisasiebeplanning vereis deeglike oriëntasie met betrekking tot probleemsituasies, en hy wat doeltreffend en volledig wil beplan, moet nie slegs weet waarheen hy in die toekoms wil nie, maar ook waar hy op die oomblik staan. Die huidige stand moet ge-evalueer word in ooreenstemming met die doelstellings van die onderneming. Besluite met betrekking tot die toekoms moet op feite gebaseer wees, en indien die wetenskaplike metode gevolg wil word, is die vereiste dat alle relevante inligting ingesamel moet word.

Met betrekking tot die aanvanklike beplanningsproses vir die daarstelling en ontwikkeling van 'n nuwe onderneming, noem Vardaman en Halterman drie basiese tipes van inligting wat nodig is: ¹⁾

- a. Inligting betreffende die omgewing wat lig werp op sosiale, politieke en ekonomiese aspekte wat die omgewingsklimaat bepaal waarbinne die onderneming moet funksioneer.
- b. Inligting in verband met die verlede, programme vir die toekoms, en toekomsverwagtinge van mededingende ondernemings.
- c. Inligting betreffende interne faktore wat alle relevante aspekte in verband met finansies, uit-

rusting.../

1. Vardaman & Halterman, op. cit., p. 301.

rusting, personeel- en grondstofverkryging e.d.m. dek, en wat as aanduiding sal dien om die eie onderneming se vermoë of onvermoë objektief te bepaal.

Beplanning dek alle aspekte op alle vlakke binne die onderneming. Dit vorm die basis van alle take van die bedryfsleiding. Dit sny heen deur die organisasie en struktuur, die bevelvoering, koördinasie en beheer, dog kring altyd terug na waar dit begin het: die vasstelling van die ondernemingsdoel en die bepaling van die ondernemingsbeleid. Van hier af lei dit na die opstel van die plan van uitvoering, wat in elke faset daarvan 'n keuse is tussen alternatiewe middele en weë om die ondernemingsdoel ooreenkomstig die bepaalde beleid te verwesenlik.

✓ 5. DOELSTELLINGS EN BEPLANNING

'n Doelstelling kan omskryf word as 'n voorstelling wat 'n mens koester van 'n begerenswaardige en nastrewenswaardige toedrag van sake wat in die toekoms bereik of bewerkstellig kan word deur geskikte en toereikende handeling. ¹⁾ Behalwe die hoogste of primêre doel, is daar ook sprake van newe- of ondergeskikte doelstellings.

Bellows, e.a. ²⁾ beskou dit dat die beplanning en struktuurbeplanning van die onderneming voortvloei en gestalte vind uit die hoogste of primêre ondernemersdoel. Hieruit ontwikkel egter nou 'n hiërargie van ondergeskikte doelstellings wat alles...

1. Reynders, op. cit., p. 20.

2. Bellows, R. e.a. Executive Skills - their dynamics and development, p. 246.

alles bydra om die hoogste of sentrale doel te verwesenlik.

Huneryager en Heckmann ¹⁾ noem vier doelstellings wat by enige sakeonderneming aangetref word: wins, diens, sosiale doelstellings en persoonlike doelstellings.

Reynders ²⁾ noem en bespreek twee standpunte t.w. die sosiaal-ekonomiese standpunt en die rentabiliteitsrigting. Die eerste standpunt wil die onderneming na buite sien as 'n orgaan van die gemeenskap, wat die gemeenskapsbelang moet dien. Na binne moet die onderneming 'n arbeidsgemeenskap vorm waarin alle deelhebbers se belange op gelyke voet behandel sal word. Die rentabiliteitsbeskouing sien die strewe na wins as hoogste doel.

French ³⁾ skryf dat profyte vry algemeen aanvaar word as die vernaamste doelwit van sakeondernemings, maar dat dit nooit as die sentrale doel in die beplanningsproses gesien moet word nie. Die winsmotief het, aldus French, op sigself geen betekenis in beplanning nie, want winste word nie in 'n vakuum verkry nie, maar deur middel van aktiwiteite soos die vervaardiging of verkoop van produkte of die lewering van 'n diens. Verklarings in verband met doelstellings sal gewoonlik hierdie aspekte reflekteer.

Van der Schroeff ⁴⁾ beklemtoon, soos die meeste skrywers in hierdie verband, eweneens wins en diens. Samevattend kom

-----SY.../

1. Huneryager & Heckmann, op. cit., p. 17.

2. Reynders, op. cit., p. 21 - 25.

3. French, op. cit., p. 73.

4. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedrijf, p. 21 - 28.

sy beskouing daarop neer dat die ondernemersdoel tweërlei van aard kan wees: enersyds om goedere en dienste te lewer ten einde n wins te kan maak en andersyds, n wins te kan maak sodat goedere en dienste gelewer kan word. In die eerste geval is winsverkryging die primêre of hoogste doel, en produksie en/of dienslewering bloot n middel om hierdie rentabiliteitsdoel te verwesenlik. In die tweede geval is die lewering van goedere of dienste die sentrale uitgangspunt en hoogste doel en wins moet verkry word ten einde te kan voortgaan om te produseer of diens te lewer. Dieselfde skrywer onderskei wat doelstellings betref tussen die private onderneming en die „openbare nutsbedrijven“, soos water- en elektrisiteitsvoorsiening, telefoondienste, openbare vervoer, ens. Laasgenoemde lewer diens aan die gemeenskap en hoewel daar profyte mag wees, is dit slegs bysaak. Die doelwit by hierdie tipe onderneming is hoofsaaklik om op rasionele wyse en los van die winsmotief, in maatskaplike behoeftes te voorsien. By die private onderneming is die winsmotief inherent in sy doelbepaling en, aldus Van der Schroeef, kan dit ook nie anders nie, want verliese ontnem die onderneming van moontlikhede tot ontwikkeling en uitbreiding, en bedreig die voortbestaan daarvan.

Charles Perrow ¹⁾ vind in sy beskouing aansluiting by Van der Schroeef en wys daarop dat die belangrikheid van winste, as hoofdoel per se, afgeneem het na gelang die bestuur

-----van.../

1. Perrow, C. The Analysis of Goals in Complex Organizations, in Etzioni, A. Readings on Modern Organizations, p. 65 - 79.

van sakeondernemings uit die hande van die eienaars oorgegaan het na 'n professionele bestuurdersklas, en dat die klem na stabiliteit, groei en likwiditeit verskuif het. Ook ander skrywers is dieselfde mening toegedaan. 1)

x

Dit is waar dat, veral by die privaatonderneming, die winsstrewende inherent in die ondernemingsdoel sal wees. Dit wil egter nie impliseer dat winsmotief die sentrale en hoogste doel sal wees nie. Dikwels bied 'n eie onderneming aan die private klein ondernemer geleentheid om homself uit te leef in 'n tipe onderneming waarvoor hy 'n voorliefde het. Die publieke maatskappy aan die ander kant, bevind sigself op die kruispunt van soveel paaie dat hier nog minder sprake is van 'n enkele of eensydige primêre doelstelling: die aandeelhouers wil 'n goeie opbrengs op hul belegging hê; die klante eis goeie diens en 'n kwaliteitsproduk wat betyds teen 'n billike prys gelewer word; die werknemers reken op sekuriteit, goeie werkomstandighede en mededingende lone en salarisse; die verskaffers van grondstowwe het bepaalde eiesoortige eise; en die gemeenskap waarbinne die onderneming funksioneer, verwag dat die onderneming 'n bydraende faktor sal wees tot gemeenskapsorde en -ontwikkeling. Die professionele bestuurder moet die belange van al hierdie groepe in sy ondernemingsdoel betrek, want die een is so belangrik as die ander, en die negering van enige groep se belange, sal die onderneming skaad.

Só gesien, kan die vraag miskien gevra word of daar on-

derakei.../

derskei kan word tussen primêre en sekondêre doelstellings, en of elke faset en aspek binne die onderneming nie sy eie doelstellings het wat afsonderlik en gesamentlik bydra en gestalte gee aan n hoofdoelstelling wat nie slegs tot wins en diens begrens kan word nie. Die onderneming sal nie kan voortbestaan as dit nie wins lewer nie, maar dit verhef wins nie tot n hoofdoelstelling nie. Die mens sou nie kon bly leef as hy nie eet nie, om te eet kan immers nie verhef word tot die mens se hoogste doel nie.

Wat die doelstellings van n onderneming ookal is, dit moet aanvaarbaar wees vir elke deelhebber. Dit is die werker wat meehelp om die ondernemingsdoel te verwesenlik, en alleen wanneer hy hierdie doel - of die aspekte daarvan wat vir sy deelname van belang is - geïnternaliseer en sy eie gemaak het, is hy die beste daartoe in staat om dit in verwesenliking te bring.

n Volledige verklaring met betrekking tot die doelstellings van n onderneming moet dus op n wyer perspektief rus, en hoewel lewering van goeie diens of die vervaardiging van n kwaliteitsprodukt sowel as profyte n regmatige plek in enige doelbepaling sal hê, moet dit eweneens aspekte insluit wat die belange van elke groep soos hierbo genoem, omvat.

Duidelik omlýnde doelstellings verskaf die riglyne vir beleidsformulering, vir beplanning, vir organisasie, bevelvoering, koördinasie en beheer. Dit vorm die basis vir die daarstelling en uitbouing van gesonde werkverhoudinge,

want.../

want enige rasionele handeling van die mens wil doelgerig wees. Die werker wil weet dat sy werk nie slegs tot sy eie, maar ook tot die verwesenliking van die onderneming se doelstellings sal bydra. Die doelbepaling moet dus ook die werker se bydrae insluit en erken. Verklaarde doelstellings verskaf betekenis aan werk, en wanneer die werker die doelstelling aanvaar en onderskryf, dra dit by tot vrywillige en optimum samewerking, wat op sy beurt kontrole vergemaklik en produktiwiteit verhoog.

n Aanvaarde en ondersteunde ondernemingsdoel gee binne die werksituasie gestalte aan n bepaalde werkklimaat en vorm die onderstroming van gesindhede wat geleidelik aan die onderneming sy eie kenmerkende karakter besorg.

✓ 6. BELEIDVORMING

Die vasstelling en omskrywing van die ondernemersdoel is die vertrekpunt van bestuur. Die ondernemersdoel manifesteer sigself en vind gestalte in die beleidsformulering wat op sy beurt weer die basis vorm vir die onderskeie aspekte van beplanning en die riglyne uitmaak vir bestuursbesluite asmede optrede en werkaktiwiteite binne die hele onderneming.

Flipppo omskryf beleid as volg: „A policy is a man-made rule or predetermined course of action that is established to guide the performance of work toward the organization objectives. It is a type of standing plan that serves to
guide.../

guide subordinates in the execution of their tasks". 1)

Beach skryf dat „a policy is a plan of action. It is a statement of intention committing management to a general course of action". 2)

Van der Schroeff onderskei met betrekking tot beleid tussen n sewetal stappe: 3)

- a. Beleidsvorming - d.w.s. die besinning, nadat die doelstellings bepaal is, op die alternatiewe moontlikhede wat daar vir beleidsvoering oopstaan.
- b. Beleidsvasstelling - d.w.s. die beslissing met betrekking tot die alternatiewe moontlikheidswyses.
- c. Beleidsformulering - d.w.s. vormgewing aan vasgestelde beleidslyne en die skriftelike vaslegging daarvan.
- d. Beleidsoordrag - waardeur die laer vlakke in die hiërargie bekend gestel word met die beleid.
- e. Beleidsdelegering - waardeur bepaalde take van leiding en uitvoering gedelegeer word.
- f. Die opdrag tot uitvoering.
- g. Die verifikasie van beleid en uitvoering.

Uit bostaande blyk dit dat beleidsbepaling slegs op hoogste vlak gestalte vind. Hoewel die middel- en onderleiding aanbevelings in verband met beleid kan doen, moet dit te alle tye deur die topleiding aanvaar en bekragtig word. Gewoonlik

----- rus.../

1. Flipppo, op. cit., p. 43.
2. Beach, D. S. Personnel: The Management of People at Work, p. 47.
3. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedrijf, p. 33.

rus beleidsbepaling in die hande van die direksie, en indien die bestuurder beleid sou formuleer, is dit eweneens onderhe-
wig aan goedkeuring.

Die doel van beleidsbepaling en -formulering is nie om uniformiteit in optrede tot so 'n vlak uit te bou dat dit eie inisiatief sal demp, en elke deelhebber se denke, optrede en besluite te begrens en te versterk nie, maar om deelhebbers op so 'n wyse te lei dat hulle ook sal weet wanneer uitsondering op die beleid geregverdigd is. Behoorlike beleidsformulering werk juis desentralisasie van besluite in die hand.

Werkverhoudinge word op alle vlakke in al die onderskeie skakerings van die onderneming se werksaamhede deur die ondernemingsbeleid beïnvloed. Op hierdie wyse sal die produksie-beleid enersyds direkte invloed uitoefen op werkverhoudinge binne die produksieafdeling en andersyds, is dit waar dat die algemene bedryfsbeleid vir die gewone werker vaag en dikwels onduidelik is. Vir die werknemer is die personeelbeleid die kern waarom alles gaan, want hierin sien hy hoe die onderneming vir wie hy werk teenoor hom as méns staan.

'n Duidelike en realistiese personeelbeleid lê aan die wortel van gesonde werkverhoudinge ¹⁾ en moet uitspraak omtrent die onderneming se stand in verband met aspekte soos die volgende gee:

Beleid met betrekking tot die bemannings van die onder-
neming waarin vervat sal wees: werkskrywing, man-
nekrag.../

1. Foote, N. N. The movement from jobs to careers in American industry, p. 30 e.v.

nekragbehoefte, rekrutering, seleksie, indiensneming, plasing e.d.m.

Beleid met betrekking tot die ontwikkeling van die personeel: oriëntasie en opleiding, motivering, e.d.m.

Beleid met betrekking tot die stelsel van supervisie: leierskap, gesag, spanwydte van supervisie, dissipline.

Beleid met betrekking tot werkvoorwaardes en kompensasie: salaris- en loonstruktuur, werkure, pensioen-, siekte- en ander voorsorgfondse, verlof, huisvesting, ens.

Beleid met betrekking tot die integrasie van die werknemer in sy werkomgewing: kommunikasie, deelname van werkers in bestuursaangeleenthede, griewehantering, verhouding tot vakbond en informele organisasie, ens.

Beleid met betrekking tot die daarstelling van n gunstige werkersgesindheid: verhoudinge tussen werkers onderling, verhouding tussen bestuur en werkers, gesindheid teenoor bevorderings, verplasings, werkwisseling, ens.

Beleid met betrekking tot sosiale en kulturele aangeleenthede: kontak met maatskaplike en kulturele instellings, gesinsorg, maatskaplike werk, ontspanning, vrye tydsbesteding, ens.

Tydens die tweede Internasionale Industriekonferensie wat in 1954 in Parys, Frankryk, gehou is en waar werkgewers uit verskillende lande teenwoordig was, is n aantal hoofbeginsels geformuleer waarop enige personeelbeleid, aldus die konferensie, gefundeer behoort te wees: ¹⁾

- a. n Geestesgesteldheid by die bestuursleiding waaruit erkenning van en waardering teenoor die werknemer as indiwidu.../

indiwidu sal blyk asmede die daarstelling van goeie werkomstandighede met die oog op gesondheid en veiligheid.

- b. Samewerking en begrip tussen werknemers en werkgewers.
- c. n Juiste seleksiemetode ten einde die regte werker op die regte plek te plaas en daardeur arbeidsvreugde en produktiwiteit te verhoog.
- d. Mededingende lone en salarisse wat moontlik gemaak word deur doeltreffende produksie en hoë produktiwiteit.
- e. Erkenning en begrip met betrekking tot die behoeftes van die werknemers om deel te hê in resultate wat voortvloei uit tegniese ontwikkeling asmede die behoefte aan sekerheid met betrekking tot werkgeleenthede.
- f. Vir sover as wat dit binne die vermoë van die bestuur is, en in soverre omstandighede dit toelaat, moet die bestuur laat blyk dat alle aktiwiteite op die beginsel van stabiele werkgeleenthede gerig is. Tydens beslissings insake produksie moet nie slegs rekening gehou word met tegniese faktore en die winsmotief nie, maar ook met die effek daarvan op werkgeleenthede.
- g. Opleidings-, vormings- en ontwikkelingsprogramme vir werknemers (insluitende leerlingopleiding); moontlikhede tot verbetering van bekwaamheid en geleentheid vir promosie.
- h. Goeie leidingvorming en opleiding van persone in leidinggewende hoedanigheid op die onderskeie hiërargiese niveaus.

- i. Voorligting aan en oorlegpleging met werknemers insake doeltreffendheids- en kostevraagstukke.
- j. Aandeel in enige vorm van inkomste van die onderneming en voorsiening van pensioenvoordele.
- k. Verantwoordelikheid vir die gang van die ontwikkeling van die onderneming berus by die bestuur. Die gesag van die ondernemer moet bewaar bly.

Dit is opmerklik dat slegs een uit hierdie elf beginsels die bestuur op die voorgrond plaas, terwyl die ander tien beginsels in alle opsigte werknemersgerig is en bedoel is om die werker te beskerm en te bevoordeel en om gesonde werkverhoudinge daar te stel. Gesien teen die agtergrond van die hoë vlak en verteenwoordigende basis waar hierdie beginsels geformuleer is, kan enigsins afgelei word in welke mate daar in die hedendaagse produksieproses n hoë premie op goeie werkverhoudinge, -omstandighede en -voorwaardes geplaas word. Synde n beginselformulering met betrekking tot beleid wat deur werkgewers opgestel is, dui dit op n besliste klemverskuiwing vanaf die suiwer ekonomiese na n ekonomies-sosiale beginsel waar die klem op die werker as mens val. Die omvang van hierdie klemverskuiwing en die betekenis wat dit vir die werker het, blyk inderwaarheid eers duidelik wanneer dit vergelyk word met fabrieksreëls soos dit van krag was in die Whitney-fabriek minder as n anderhalwe eeu gelede en waaruit die destydse bedryfsbeleid duidelik afgelei kan word. ¹⁾

1. Die onderstaande reëls en regulasies van genoemde fabriek, soos gepubliseer in Adams, S. H. Sunrise to Sunset, in Davis, K. Human Relations at Work, p. 77, gee terselfder tyd n beeld van veranderinge in werkomstandighede en werkverhoudinge:

R U L E S & R E G U L A T I O N S

to be observed by all persons employed
in the factory of

A M A S A W H I T N E Y

FIRST: The Mill will be put into operation 10 minutes before sunrise at all seasons of the year. The gates will be shut 10 minutes past sunset from the 20th of March to the 20th of September, at 30 minutes past 8 from the 20th of September to the 20th of March. Saturdays at sunset.

SECOND: It will be required of every person employed, that they be in the room in which they are employed, at the time mentioned above for the mill to be in operation.

THIRD: Hands are not allowed to leave the factory in working hours without the consent of their Overseer. If they do, they will be liable to have their time set off.

FOURTH: Anyone who by negligence or misconduct causes damage to the machinery, or impedes the progress of the work, will be liable to make good the damage for the same.

FIFTH: Anyone employed for a certain length of time, will be expected to make up their lost time, if required, before they will be entitled to their pay.

SIXTH: Any person employed for no certain length of time, will be required to give at least 4 weeks notice of their intention to leave (sickness excepted) or forfeit 4 weeks pay, unless by particular agreement.

SEVENTH: Anyone wishing to be absent any length of time, must get permission of the Overseer.

EIGHTH: All who have leave of absence for any length of time will be expected to return in that time; and, in case they do not return in that time and do not give satisfactory reason, they will be liable to forfeit one week's work or less, if they commence work again. If they do not, they will be considered as one who leaves without giving any notice.

NINTH: Anything tending to impede the progress of manufacturing in working hours, such as unnecessary conversation, reading, eating fruit, etc., must be avoided.

TENTH: While I shall endeavor to employ a judicious Overseer, the help will follow his direction in all cases.

ELEVENTH.../

ELEVENTH: No smoking will be allowed in the factory, as it is considered very unsafe, and particularly specified in the insurance.

TWELFTH: In order to forward the work, job hands will follow the above regulations as well as those otherwise employed.

THIRTEENTH: It is intended that the bell be rung 5 minutes before the gate is hoisted, so that all persons may be ready to start their machines precisely at the time mentioned.

FOURTEENTH: All persons who cause damage to the machinery, break glass out of the windows, etc., will immediately inform the Overseer of the same.

FIFTEENTH: The hands will take breakfast, from the 1st of November to the last of March, before going to work - they will take supper from the first of May to the last of August, 30 minutes past 5 o'clock P.M. - from the 20th of September to the 20th of March between sundown and dark - 25 minutes will be allowed for breakfast, 30 minutes for dinner, and 25 minutes for supper, and no more from the time the gate is shut till started again.

SIXTEENTH: The hands will leave the Factory so that the doors may be fastened within 10 minutes from the time of leaving off work.

AMASA WHITNEY.

Winchendon, Mass.,
July 5, 1830.

7. SAMEVATTING EN AANVULLENDE GEDAGTES

Beplanning, met die insluiting van doelbepaling en beleidsformulering, wat inderwaarheid die presipiterende aspekte daarvan is, vorm die basis van doeltreffende bestuur, en in kiem bevat dit die noodsaaklike elemente vir die daarstelling van gesonde werkverhoudinge. Chruden en Sherman stel dit as volg: „Carefully formulated plans which are understood by the personnel of the organization can serve as a basis for defining and coordinating personnel activities and can clarify employee interpersonal relationships Effective planning can make an important contribution to the development of a desirable human relations climate.”¹⁾

Die ekonomiese en sosiale struktuur druk sy stempel al meer en meer op die doel, beleid en beplanning van die hedendaagse produksieproses af. Anders as tydens die aanvang van die industrialisasieproses toe die kapitalis-ondernemer met sy werknemers kon handel soos dit sy winsmotief gepas het, is gespesialiseerde personeel vandag 'n duur en belangrike faktor in die produksieproses. In die plek van beplanning wat gerig is op wins vir die eienaar(s), verskuif die fokus na beplanning wat die welvaart en heil van elke deelhebber beklemtoon.

Nie alleen is hier sprake van ekonomiese verantwoordelikhede nie, maar ook van sosiale verantwoordelikhede en dit kring uit oor die verbruikerspubliek en die hele gemeenskap waarbin-

ne.../

1. Chruden, H. J. & Sherman, A. W. Personnel Management, p32.

ne die onderneming funksioneer. Dit sny verder heen oor die vermoëverskaffers en oor elke deelhebber, maar veral is hierdie verantwoordelikheid ook gerig tot die werker wat in die hedendaagse ekonomiese opset 'n loontrekker van die onderneming geword het, en wat sy beste lewenskragte en lewensjare aan die onderneming, vir wie hy werk, gee.

H O O F S T U K 6

O R G A N I S A S I E

✓ 1. OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP

Die volgende aspekte is in die meeste omskrywings van die organisasiebegrip ingesluit: ¹⁾

- a. n Analise van die werk/bedrywighede wat betrokke is.
- b. Die groepering van die bedrywighede en die aanwysing daarvan na afdelings en poste.
- c. Die bepalinge van die verhoudings tussen die werksaamhede van groepe en individue, waarby dan o.a. gesag, die gesagsweë en die delegasie van gesag ontleed moet word.

Na n begripsanalise, bied Reynders die volgende omvattende omskrywing aan, naamlik: „n Organisasie is n strukturele samestelling (reëling) om die taak van die bedryfsleiding te spesialiseer deur die toekenning en aanwysing van gesag, verantwoordelikheid en die doen van verantwoording; en waardeur geskikte koördinasie en kommunikasie tussen groepe bewerkstellig kan word sodat die doelmatigheid en effektiwiteit in die strewe na die bereiking van die doel daardeur te dien is”. ²⁾

Beach skryf: „An organization is a system in which people work and deal with one another in a conscious, rational, and orderly manner for the accomplishment of common goals”. ³⁾

Litterer.. /

-
1. Reynders, op. cit., p. 136.
 2. Ibid. p. 140 - 141.
 3. Beach, op. cit., p. 136.

Litterer huldig min of meer dieselfde beskouing as hy die formele organisasie omskryf as „a conscious plan or system of tasks and relations between tasks to coordinate the efforts of people in accomplishing goals effectively". 1)

In aldrie bogenoemde omskrywings word na organisasie verwys as 'n eindresultaat van sekere take en werksaamhede. Só omskrywe, dui organisasie op 'n bepaalde staat of toestand. Organisasie is egter ook 'n taak of werksaamheid in sigself - 'n doelbewuste, doelgerigte en doelmatige reëling of rangskikking van middele, weë en aktiwiteite. Organisasie verwys dus nie slegs na 'n bepaalde eindresultaat of struktuur wat tot stand gebring is nie, maar ook na die proses wat die eindresultaat voorafgaan, want via die taak van organisasie (om te organiseer), word 'n organisasie (die onderneming), tot stand gebring. Organisasie as 'n proses skep die organisasie as 'n struktuur.

Wanneer Burke se definisie met die voriges vergelyk word, kom die verskil duidelik na vore: „Organization is the analysis and grouping of all activities necessary to the objectives of any undertaking so as to provide a structure of duties and responsibilities". 2)

Ook die omskrywing van Van der Schroeff dui op die taak of funksie van 'te organiseer' wanneer hy die interne organi-

-----sasië.../

1. Litterer, J. A. Organizations: Structure and Behaviour, p. 30.
2. Burke, S. L. H. in Yoder, D. e.a. Handbook of Personnel Management and Labor Relations, p. 6.2.

sasie omskryf as „De doelmatige ordening van de handelingen en middelen nodig ter bereiking van het doel, dat door de bedrijfshuishouding wordt nagestreefd,". 1)

Die woord ,organisasie' is afgelei van die Latyn ,organum' en die Grieks ,organon', 2) en beteken werktuig of orgaan. Organiseer is dan die voorsiening van die middele (organe of werktuie), en die organisasie dui op hierdie middele wat sodanig saamgestel is dat die beoogde doel bereik kan word. Om te organiseer (die taak van die bedryfsbestuur soos in die opskrif van hierdie hoofstuk na verwys is), dui dan op doelbewuste handeling wat uitloop op die totstandkoming van n organisasie (die bedryfsonderneming in ons geval).

Na beide hierdie aspekte word as ,organisasie' verwys en, hoewel soms verwarrend, kring die gebruiksfêre van die organisasiebegrif so wyd buite die bedryfsverband uit, dat n moontlike alternatief (bv. die gebruik van die begrif ,onderneming', in Engels ,enterprise') nie van veel nut is nie. Gewoonlik help die begrippe en sinsverband om verwarring te voorkom.

Groter verwarring blyk egter uit die gebruik van organisasie, formele organisasie en informele organisasie, as sou daar drie sodanige tipes van organisasies bestaan, of anders gestel, dat daar binne n organisasie nog twee ander organisasies.../

1. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedryf, p. 231.
2. Ibid.

sasies is, t.w. die formele en informele. Joubert en Steyn¹⁾ bied in hierdie verband 'n oplossing aan wat inslag behoort te vind: Hulle beskou 'n organisasie as 'n maatskaplike eenheid. Dit is dus nie logies dat dit nog twee tipes van organisasies kan bevat nie. Hulle beveel aan dat daar binne die organisasie (as totaalstruktuur) onderskei word tussen die formele- en informele struktuur, waar struktuur na die patroon van arbeidsverdeling en verhoudinge in die organisasie verwys. In hierdie studie word organisasie en struktuur in hierdie verband, as wissel terme gebruik.

Om stelling in te neem: Bepanning, as die eerste funksie van die bestuur, is vir ons doel omskryf as die ondersoek na en die keuse tussen alternatiewe weë en middele om ooreenkomstig 'n bepaalde beleid die doel te bereik (p. 117 hierbo). Organisasie as tweede bestuursfunksie moet dus nou hiervandaan verder gaan, en vir ons doel kan organisasie omskryf word as die ontleding en groepering van alle nodige aktiwiteite, en die daarstelling van 'n bepaalde verhoudingspatroon tussen hierdie aktiwiteite, persone en fisiese faktore, en wel op sodanige wyse dat die ondernemersdoel ooreenkomstig die beleid verwesenlik kan word.

Die formele struktuur (organisasie) verwys dan op sy beurt na die rasioneel beplande organisasiepatroon, die sogenaamde 'blueprint' wat uitspraak gee oor die verdeling van werk, gesag en verantwoordelikheid; na die wyse waarop
-----koördinasie...

1. Joubert & Steyn, op. cit., 123 - 124.

koördinasie, kommunikasie en beheer bewerkstellig sal word, e.d.m., en die informele struktuur (waarby later volledig stilgestaan word, verwys na die verhoudingspatrone wat spontaan tussen die werkers onderling gestalte vind.

2. DIE NOODSAAKLIKHEID OM TE ORGANISEER

Organisasie is so oud soos die beskawing self en vanaf die vroegste tye was daar by die mens 'n behoefte om ordening te verkry in handeling en middele wat nodig is om 'n vooropgestelde doel te bereik. Organisasie in die leër, die kerk en die staat is seker van die vroegste vorme van formeel beplande organisasie wat in die geskiedenis van die mensdom aangetref word. Die organisasiewyse op hierdie vlak (leër, kerk en staat), het sy invloed op die bedryfsorganisasie laat geld en die burokratiese model (hoofstuk 4) het dan ook binne die dampkring van Max Weber se polities-sosiologiese denke gestalte gevind.

Solank die werksituasie beperk bly tot enkele persone wat in mekaar se teenwoordigheid werk, ontwikkel patrone van onderlinge afhanklikheid spontaan, en 'n formeel beplande organisasiestruktuur is onnodig. Na gelang die taak uitbrei en meer mense daarin betrek word, ontwikkel die behoefte aan 'n ordelike patroon of sisteem van onderlinge verhoudinge. In 'n groot onderneming, waar honderde en selfs duisende werkers betrek is, moet daar 'n bepaalde formele struktuur wees waardeur en waarbinne die verskillende werksaamhede verdeel

en.../

en gekoördineer kan word.

Indien interpersoonlike verhoudinge koöperatief moet wees, en alle werksaktiwiteite n bydrae moet lewer tot die verwesenliking van die doelstellings van die onderneming, sal die een of ander vorm van formele struktuur ontwerp moet word ten einde te verseker dat gesag, verantwoordelikheid en pligte aan die onderskeie deelhebbers op sodanige wyse toegewys, en dat doeltreffende kommunikasie en koördinasie tussen die verskillende werkgroepe so bewerkstellig word, dat dit op die mees doelmatige wyse tot die verwesenliking van die ondernemersdoel sal bydra.

Dit word as voorwaarde vir enige doeltreffende bedryfsleiding gestel dat dit doelgerig, doelbewus en doelmatig sal wees.¹⁾ Werksaamhede moet doelbewus en doelgerig georden word. Doelmatige en effektiewe samewerking binne die groot onderneming kan alleenlik via organisasie bereik word. In sodanige organisasieproses is daar taak-, funksie- en gesagsverdeling, en is dit nodig dat daar n beplande struktuur sal wees waarin sodanige verdeling, sowel as die wyse van bevoering, koördinasie en beheer uiteengesit word.

✓ 3. ASPEKTE VAN BELANG IN DIE ONTWERP VAN DIE FORMELE STRUKTUUR EN DIE INVLOED DAARVAN OP WERKVERHOUDINGE

Dat n organisasiestruktuur nodig is vir effektiewe en doelmatige samewerking, behoef nie verder beklemtoon te word nie.

In die bepaling, ontwerp en evaluasie van n sodanige struktuur.../

1. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie in het Bedrijf, p. 277.

tuur ontstaan daar velerlei vrae soos: watter patrone van interpersoonlike verhoudings lei tot doeltreffende funksionering? Watter probleme duik op in die proses om sodanige patrone te ontwikkel? Watter tipe organisasiestruktuur sal in die gegewe situasie mees waarskynlik mense motiveer om saam te werk ter verwesenliking van die onderneming se doelstellings? Op welke wyse kan so 'n struktuur ge-evalueer word in terme van gesonde werkverhoudinge?

In wese is 'n organisasie 'n rasioneel beplande struktuur waarbinne mense in 'n bepaalde verhoudingspatroon tot mekaar staan. Die bedryfsbestuur moet sigself dus in die bepaling van hierdie struktuur deeglik verantwoord omtrent aspekte soos funksie- en taakverdeling, wat insluit die indeling van die onderneming in sy onderskeie afdelings en departemente, en die bepaling van die formele verhoudinge tussen hierdie afdelings en departemente, asmede tussen die verskillende ampte of poste regdeur die hele struktuur met inbegrip van die gesag en verantwoordelikheid van elkeen.

Wanneer die bogenoemde aspekte tydens die bepaling van die organisasiestruktuur in berekening gebring word, is daar basiese beginsels wat steeds in gedagte gehou moet word:

a. Eenheid van doelstellings. Alle aktiwiteite behoort op doelverwesenliking gerig te wees. Daarvoor is nodig dat die doelstellings van elke afdeling of eenheid binne die totaalstruktuur geïntegreer moet wees om 'n eenheid te vorm met die breëre ondernemingsdoel.

b.../

b. Beleid. Die belangrikheid van beleid is ten opsigte van n verskeidenheid van aspekte reeds beklemtoon. Die ondernemingsdoel en -beleid is die riglyne waarvolgens middele, weë en aktiwiteite binne die formele struktuur geïntegreer word. „One might legitimately ask: What does policy have to do with the formal structure?" skryf Huneryager en Heckmann, „The answer here is fundamental to understanding just how the formal organization operates. Policy is the lifeblood of any organization. It is an expression of management's intentions for directing and controlling the operations of the company Policies also have pronounced effects on people. They cause definite patterns of behaviour to occur as individuals respond in different ways to different policies..... Consequently, we can see that serious human relations problems can occur if top management does not give serious attention to how certain policies may affect people". 1)

c. Balans. Die relatiewe grootte en belangrikheid van elke afdeling of eenheid moet in ooreenstemming wees met die verwagte bydrae daarvan tot die ondernemingsdoel. Voorts moet daar balans wees tussen die verantwoordelikhede aan enige posisie toegewys en die hoeveelheid gesag wat aan hierdie posisie verleen word.

d. Verdeling van werk. Ten einde die voordele van spesialisasie te benut, moet werk op sodanige wyse verdeel word dat ooreenstemmende en verwante aktiwiteite saamgegroepeer is.

-----/ werkers.../

1. Huneryager & Heckmann, op. cit., p. 409.

Werkers word gegroeppeer ooreenkomstig die verskillende tipes werk wat verrig moet word: horisontale spesialisasie dus, wat realiseer in die daarstelling van eenhede of departemente vir personeel, aankope, finansiering, boekhouding, produksie, verkope, e.d.m. Aan die ander kant is daar ook vertikale verdeling van gesag wat in die hiërargie vanaf die topleiding in 'n lyn vloei deur die vlakke van middel- en onderleiding tot by die gewone werker.

Verdeling van werk en spesialisasie met alles wat daaruit voortvloei, lê aan die wortel van doeltreffende funksionering, maar is terselfdertyd die teëlaarde van probleme in verband met werkverhoudinge. Huneryager en Heckmann skryf in hierdie verband: „Specialization becomes mandatory in a business of any size. Unfortunately, it brings with it many human relations problems. Empire building on the part of various departments, professional jealousy and competition, and group conflicts are but a few". 1)

e. Koördinasie tussen die onderskeie werksaamhede is fundamenteel vir doeltreffende organisasie en gesonde werkverhoudinge. Koördinasie word as 'n afsonderlike bestuursfunksie in hoofstuk 8 behandel.

f. Spanwydte van leiding 2) Hierdie beginsel erken dat daar 'n perk is aan die getal werkers oor wie een persoon direkte toesig kan uitoefen. Dit is 'n belangrike aspek in

-----struktuur-.../

1. Huneryager & Heckmann, op. cit., p. 407.
2. Vir vollediger kommentaar i.v.m. die beskouinge van verskillende skrywers sowel as verslag van empiriese navorsing in verband met spanwydte: Argyris, C. Personality and Organization, p. 64 - 66.

struktuurbeplating, want hoe groter die spanwydte, hoe minder vlakke in die vertikale hiërargie en hoe platter die struktuur.

g. Delegering van gesag. Nadat Jetro gesien het hoe die volk van Israel van die môre tot die aand moes wag om al hul klagtes voor Moses te lê, het hy aan Moses 'n fundamentele les in organisasie en veral met betrekking tot die delegering van gesag ooreenkomstig verskillende spanwydtes geleer:

„Maar kies jy uit die hele volk bekwame manne wat God vrees, betroubare manne wat onregverdige wins haat. En stel dié aan oor hulle: owerstes oor duisend, owerstes oor honderd, owerstes oor vyftig, en owerstes oor tien; en laat hulle voortdurend oor die volk regspraak uitoefen: al die groot sake moet hulle na jou toe bring, maar in al die kleiner sake moet hulle self regspraak. Maak dit so ligter vir jou, en laat hulle saam met jou dra" (Ex. 18: 21 - 22). Gesag is van fundamentele betekenis in leiding en is 'n bepalende faktor met betrekking tot werkverhoudinge. Doeltreffende oordrag van gesag aan die middel en onderleiding lê aan die wortel van doeltreffende organisasie, en moet in berekening ^{gebring} geword by struktuurbeplating.

h. Eenheid van bevel. In samehang met bogenoemde is daar 'n verdere beginsel dat daar 'n ononderbroke lyn van gesag deur alle vlakke heen sal bestaan vanaf die hoogste tot die laagste vlak. Sydelinge en meerhoofdige gesag, ¹⁾ wat die werker in 'n posisie stel waar hy onderwerp word aan bevel

----- van.../

1. Vir volledige bespreking van eenhoofdige en meerhoofdige leiding: Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedrijf, hfst. 5.

van meer as een hoof, verbreek die eenheid van bevel en werk negatief in op gesonde werkverhoudinge.

i. Stabiliteit en buigbaarheid. Die strewe moet wees om n sodanige struktuur te ontwerp dat veranderinge (bv. verlies aan personeel) nie die onderneming lam lê nie. So kan stabiele werkverrigting en werkverhoudinge bevorder word deur behoorlike interne opleiding en ontwikkeling van die eie personeel, desentralisasie van gesag en langtermyn beplanning met betrekking tot moontlike veranderinge in die toekoms. Ook moet die organisasie buigbaar wees ten einde aan te pas by veranderde omstandighede, sonder om ingrypende strukturele veranderings aan te bring.

Die aanvanklike ontwerp van die formele struktuur bepaal watter ampte of posisies binne die onderneming sal wees, en wanneer die onderneming beman word, word in hierdie ampte of posisies mense aangestel wat in bepaalde verhoudinge tot mekaar staan. Die formele struktuur van n onderneming staan direk in verband tot en oefen n direkte invloed uit op werkverhoudinge. „Formal organization is determined by management. As such, it is one of management's most significant activities affecting human relations because it determines which people will have authority over others, what work people will do, and the type of contacts they will have. It provides the framework within which other human relations forces, such as leadership, unions, and employees, come into interaction". 1)

Met.../

Met betrekking tot die impak van die formele struktuur op werkverhoudinge, wys Allen op probleme wat voortspruit uit die oorvleueling van verantwoordelikheid en pligte en die mate waarin die struktuur invloed uitoefen op werkmotivering. Hy skryf: „The organization structure strongly influences people who work within it. When there is uncertainty as to what is to be done and who is to do it, confusion and overlap are almost certain..... Organization strongly influences the motivation of people. In a properly designed organization, jobs will be tightly packed with important work and commensurate authority. They will offer a challenge and give the people who hold them an opportunity to grow and develop to their fullest capacities".¹⁾

Ook Van der Schroeff laat hom in hierdie verband as volg uit: „De organisatie dient vooraf rationeel-logisch te zijn doordacht. In de formele organisatie zal echter van meet af rekening moeten worden gehouden met de invloed van de menselijke strevingen en gedragingen en daarmee met de verworvenheden waartoe de gedragswetenschappen (de individuele en sociale bedrijfspsychologie alsméde de bedrijfssociologie) zijn gekomen. Wie een formele organisatie opbouwt zonder met deze elementen rekening te houden voert een struisvogelpolitiek, waarmee men van tevoren weet of althans kan weten, dat deze realiter anders zal verlopen".²⁾

-----4. FORMELE.../

1. Allen, L. A. The Management Profession, p. 175 - 176.
2. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisatie van het Bedrijf, p. 283.

4 FORMELE STRUKTUURVORME EN WERKVERHOUDINGE

Daar behoort geen teenstelling te wees tussen die opbou van 'n doelmatige struktuurpatroon en die skepping van gewensde werkverhoudinge nie. Beide is belangrik, en die strewe na die bereiking van een hiervan behoort nie die ander af te takel nie. Binne die formele struktuur moet die arbeid van die onderskeie deelhebbers op so 'n wyse op mekaar afgestem word dat die hoogs moontlike integrasie op alle hiërargiese vlakke verkry sal word, en verder: „in de formele organisasie zullen de regels van de onderlinge samenwerken zodanig moeten worden opgesteld, dat verwacht kan worden, dat zij door de betrokkenen kunnen - en rekening houdend met menselijke sentimenten - ook nagekomen zullen worden".¹⁾

By die ontwerp van 'n bepaalde struktuur of vorm vir die onderneming, moet die vernaamste aktiwiteite en bedrywighede van die onderneming formeel georden en gerangskik word. Die onderskeie take moet omskrywe word met die gesag en verantwoordelikheid wat vir elke taak nodig is - vertikaal vanaf die hoogste tot die laagste pos en horisontaal vir poste met min of meer gelyke gesag en belangrikheid.

Miller en Form koppel die ontwerp van die formele struktuur van die groot onderneming aan Max Weber se burokratiese model en skryf: „It is, or should be, an orderly arrangement of units based on division of function and authority. This means that a bureaucracy is an organization or a society of

unequals.../

1. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedrijf, p. 288.

unequals. The basic inequalities are exemplified in the supervisory hierarchy, which forms a pyramid of authority. At the top is the president, who has the greatest power. His subordinates are the managers, division chiefs, department chiefs, foremen, and workers Although variations exist in the names given to offices in the layers, everywhere the structure is coördinated by a series of superior-subordinate or man-boss relations".¹⁾

Daar kan geen organisasiestruktuur aangedui word wat ewe goed vir alle tipes van ondernemings geskik sal wees nie, maar daar is ewenwel stelsels waarna verwys moet word:

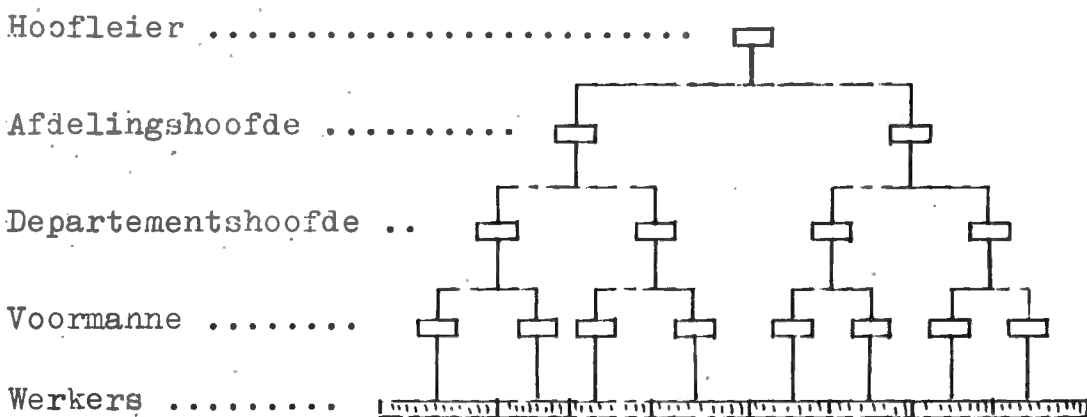
4.1. Die lynstruktuur

Die oudste en mees natuurlike vorm van organisasiestruktuur is die lyn- of militêre struktuur - so genoem omdat die vroegste militêre leërorganisasies ooreenkomstig hierdie patroon gestruktureer was. Die lynstruktuur is uit 'n aantal hiërargiese gesagsvlakke opgebou, elk waarvan 'n vertikale differensiasie van leiding en uitvoering impliseer. Die lyne waarmee die vlakke verbind is, stel gesagslyne voor en elke funksionaris is enersyds uitvoerder van opdragte soos aan hom van bo af gegee en andersyds, leier ten opsigte van diegene wat onder hom gestel is. 'n Deurlopende oordrag van leiding vanaf die hoogste na laere vlakke vind plaas en opdragte aan ondergeskiktes word slegs deur die onmiddellike hoof gegee.

Ook.../

-
1. Miller & Form, op. cit., (eerste uitgawe) p. 153-154.
Vergelyk ook Horrynga, op. cit., p. 63.

Ook is daar eenheid in bevel via hierdie beleid dat slegs een persoon op 'n bepaalde vlak opdragte gee en die aantal persone aan wie opdragte gegee word, is beperk ooreenkomstig die begrensde spanwydte van elke uitvoerende funksionaris se leiding.



'n Voorstelling van 'n eenvoudige vorm van lynstruktuur

Verskillende skrywers beklemtoon verskillende voordele van die lynstruktuur. Schneider ¹⁾ noem as voordele dat gesag op elke vlak in 'n erkende en gelegitimeerde bron gesetel is, dat bevel duidelik, eenvoudig, ondubbelsinnig en deurlopend oorgedra kan word, dat verantwoordelikheid vas bepaal is, dat korreksie direk en maklik kan geskied en dat koördinasie tussen die verkeie afdelings vergemaklik word. Van der Schroeff ²⁾ noem as voordeel, die eenvoud waardeur die stelsel gekenmerk word, die duidelik afgetekende gesagsverhoudinge, toesig wat alle elemente van uitvoering omvat en doelmatige

gesag-.../

1. Schneider, op. cit., p. 82.
 2. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedrijf, p. 315.

gesagshandhawing.

Die lynstruktuur hou egter ook sekere nadele in. 'n Betswaar wat vry algemeen genoem word, is dat leiers op die onderskeie vlakke met so n verskeidenheid van take en verantwoordelikhede belas word dat dit aan hulle bomenslike vereistes met betrekking tot veelsydigheid stel. Hierby moet gevoeg word dat n spesialis makliker verplaas kan word as n persoon wat op veelsydige wyse sy afdeling of departement ten opsigte van elke fyn besonderheid moes ken en bestuur. Wanneer so n persoon die onderneming verlaat, kan dit tot veel ongerief en selfs tot ontwrigting lei.

4.2. Die funksionele struktuur

In hoofstuk 3 is genoem dat Taylor die nadele van die lynstruktuur raakgesien en n funksionele organisasiestruktuur voorgestel het waarin hy beheer en leiding deur gespesialiseerde funksionaris se bepleit. Hy verdeel werksaamhede binne die produksieproses eers in twee groepe (voorbereiding en uitvoering) waarin altesame agt take vervat is.¹⁾ Elke voorbereidende en elke uitvoerende funksionaris is n deskundige op sy gebied, en elkeen gee aan die werker opdragte ten opsigte van aspekte van die werk wat onder sy voorbereiding of uitvoering sorteer. Die voordele van deskundige beplanning en opdrag tot uitvoering word egter oorskadu deur die feit dat elke produksiewerker onder Taylor se suiwer funksionele stelsel sy bevele van agt verskillende bronne ontvang. Daar is

-----dus.../
1. Vir n samevatting ten opsigte hiervan: Reynders, op. cit., p. 146.

dus geen sprake van eenheid van bevel nie en hierdie stelsel, in sy suiwer vorm toegepas, kan slegs wrywing en frustrasie onder werkers tot gevolg hê en kan allermens tot gesonde werkverhoudinge bydra.

In die praktyk dui die funksionele organisasiestruktuur veel eerder op n uitbouing van die lynstruktuur waarbinne horisontale differensiasie op funksionele areas toegepas word. Aan die hoof van elke funksie (kommersieel, tegnies, administratief, finansieel, ens.) staan n deskundige met gesag slegs in sy eie afdeling.

4.3. Die lyn- en stafstruktuur ¹⁾

Veral in die groot onderneming beskik die topleiding nie altyd oor die nodige tegniese en deskundige kennis en bedrewehede op alle vlakke nie, en mense wat wel oor sodanige deskundigheid beskik, moet in die organisasie geïnkorporeer word. Na die plek wat hierdie tegniese adviseurs en persone wat gespesialiseerde dienste lewer in die onderneming inneem, word verwys as die staforganisasie of -struktuur. Streng gesproke het diegene binne die stafstruktuur geen gesag oor werkers binne die lynstruktuur nie, en eersgenoemde moet op een of ander wyse met die lynstruktuur geïntegreer word. Gewoonlik word dit op een van die volgende maniere gedoen:

-
1. Die begrip 'staf' staan hier heeltemal los van die gewone betekenis daaraan geheg en verwys spesifiek na deskundiges of eksperte binne hierdie struktuurvorm.

- a. n Staf word toegevoeg om slegs die hoofleier te dien.
- b. n Staflid of lede word in n horisontale verhouding geplaas op enige vlak waar stafdienste benodig word. n Lynfunksionaris word dus deur n staflid in adviserende hoedanigheid bygestaan.
- c. n Stafamptenaar kan direk aan die hoof geplaas word van n bepaalde afdeling waar deskundige en gespesialiseerde kennis nodig is.
- d. n Afsonderlike staforganisasie met sy eie interne struktuur kan parallel met die lynstruktuur bestaan vanwaar dit die topleiding sowel as lynfunksionarisering op alle vlakke met advies bedien.

Die funksie van die staf is dus om te adviseer. Die staf *take.*
ondersoek, bestudeer en interpreteer, en doen aanbevelings.
Die gesag berus egter nog by die lyn en bevele binne die lyn
kom nog via die lynhiërargie. *voordeel*

Seker die grootste voordeel van die lyn-stafstruktuur lê in die feit dat die voordele van spesialisasie en deskundige advies benut word sonder om die eenheid van bevel en leiding te verbreek. Die vermoë van die bestuur word verbreed en sy taak word verlig.

Die lyn-stafstruktuur is terselfdertyd egter die vertrekpunt van n velerlei moontlikheidswyses waardeur werkverhoudinge vertroebel word:

5. LYN- EN STAFVERHOUDINGE

Die staf is verantwoordelik vir die doelmatigheid van
die.../

die plan en die lynfunksionarisse is verantwoordelik vir die doelmatigheid van die uitvoering daarvan. Indien daar gebreke in die resultaat is, is dit moontlik dat die fout dus by óf die plan óf die wyse van uitvoering gesoek kan word. Juis hierin kan een van die belangrikste redes gesoek word vir wrywing tussen staf en lyn. „Waar nu eenmaal ieder een neiging heeft om de fouten bij anderen te zoeken, zal men er gemakkelijk toe komen om onvolkomenheden, welke in de uitvoering worden geconstateerd, aan de ondeugdelijkheid van het stafadvies te wijten. Er zal zelfs een natuurlijke neiging zijn om zich bij voorbaat te dekken voor de mogelijkheid om bij de uitvoering in gebreke te worden gesteld. Dit kan leiden tot een bij voorbaat afwijzende houding ten opzichte van de staf". 1)

verhouding
verhaal

Staf en lyn verteenwoordig twee groepe van funksionarisse binne dieselfde organisasie wat beide n belangrike bydrae te lewer het in die verwesenliking van die ondernemingsdoel. Inleid. Dit is egter so dat elk van hierdie groepe sigself besig hou met aparte aspekte van die onderneming se aktiwiteite - aspekte wat by mekaar pas en aanvullend tot mekaar staan, maar nie altyd deur hierdie groepe in hierdie lig betrag word nie. Die vooraf afwysende houding waarvan hierbo melding gemaak is, is juis grootliks geleë in die gedifferensieerdheid van funksie tussen hierdie twee groepe.

Die lynfunksionarisse is die mense wat die uiteindelijke werk in die onderneming doen: die produk vervaardig of die ----- dienste.../ take

1. Van der Schroeff, H. J. Organisasie en Bedryfsleiding, p. 93.

dienste lewer. Hulle is bewus van hulle sentrale betekenis vir, en hulle posisie in die onderneming. Die staf se bydrae tot die geheel taak van die onderneming is nie so duidelik aanwysbaar en meetbaar as dié van die lyn nie en laasgenoemde beskou die staf dikwels as aangelap, ondergeskik, onprakties en selfs onnodig. Miller en Form ¹⁾ skryf in hierdie verband, dat die lynpersoneel hulself dikwels beskou as diegene wat verantwoordelik is vir die geldverdiensle van die onderneming en dat hulle die staf daarvan beskuldig dat laasgenoemde hierdie inkomste vir onnodige sake aanwend. Die lyn is dikwels oortuig daarvan dat 'n veeltal van die staffunksies onnodig is en dat hulle daarsonder kan klaarkom. Beach skryf: „Set up to advise and service the line, staff personnel often find that their ideas are not wanted. Their personal presence on the production floor is sometimes resented by the line supervisor as a form of intervention".²⁾ Reynders skets beide kante wanneer hy skryf: „Die lynfunksionaris voel geraak deur die ‚inmenging‘ in die werk van sy afdeling; die staffunksionaris is ongeduldig oor, ja spot selfs met, die ‚hantering‘ van sy besondere kennisveld deur die lynfunksionaris".³⁾

-----Melville.../

1. Miller & Form, op. cit., (eerste uitgawe), p. 169.
2. Beach, op. cit., p. 154.
3. Reynders, op. cit., p. 154.

Melville Dalton ¹⁾ beklemtoon eweneens hierdie afwysende en bevooroordeelde gesindheid van die lyn teenoor die staf, en noem dat die lyn dikwels van meet af aan antagonisties staan teenoor aanbevelings van staffunksionarisse. Hy noem, veral drie redes vir hierdie negatiewe gesindheid:

- a. Lynfunksionarisse is bevrees dat indien veranderinge en innovasies soos deur die staf voorgestel suksesvol blyk te wees, hulself wat dikwels vir jare reeds in die praktiese situasie staan en die moontlikheid van n dergelike verandering nooit raakgesien het nie, in n swak lig gestel mag word.
- b. Voorgestelde wysigings en innovasies mag die produksiemetodes sodanig verander dat die personeelsaamstelling, kliekgroepe en ander informele reëlings ingrypend verander sal moet word. Ook bestaan die vrees dat veranderinge tot die inkrimping van die betrokke lynfunksionaris se gesagsveld mag lei.
- c. Veranderinge in die tegniek mag verbode praktyke en bedekte oorsake vir produksie-ondoeltreffendheid aan die kaak stel.

Beach sluit aan hierby wanneer hy skryf: „By background and because of the requirements of their jobs, staff special-

----- lists... /

1. Dalton se beskouings is gegrond op bevindings tydens n empiriese ondersoek na staf- en lynverhoudinge in drie industriële ondernemings, elk met n werk-erstal van tussen 4,500 en 20,000 en bestuursgroepe van tussen 200 en 1,000: Dalton, M. Conflicts between Staff and Line Managerial Offices, in American Sociological Review, p. 342 - 351, Junie 1950, oorgeneem in Faunce, W.A. Readings in Industrial Sociology, p. 159 - 171.

Vergelyk ook Etzioni, A. Complex Organizations, p. 212-220;
Dubin, R. Human Relations in Administration, p. 202-213.

lists are innovators, creators, cost reducers, and initiators of change. This constant pressure from staff is upsetting to the line personnel. When an industrial engineer tells a general foreman that he can cut costs 10 per cent by changing existing work methods, the general foreman considers this a personal criticism of his ways. He feels he must defend himself. His defense is often interpreted as lack of cooperation by the industrial engineer".¹⁾

n Verdere faktor wat bydra tot die moontlikheid van wrywing tussen staf en lyn, spruit voort uit die feit dat hierdie twee groepe radikale verskille toon met betrekking tot agtergrond, opleiding en selfs wat ouderdomsamestelling betref. Uit die aard van die funksie wat die staffunksionaris moet verrig, bestaan hierdie groep in die meeste gevalle uit mense met betreklik hoë akademiese kwalifikasies. Staflede behoort aan die witboordjieklass, het dikwels n andersoortige sosiale agtergrond en sorteer terselfdertyd onder n heel ander statusgroep. Hierdie faktore kan enersyds by die staffunksionaris aanleiding gee tot n houding van meerderwaardigheid. Andersyds beskou die lynfunksionaris die produksieproses as sy terrein, en wil nie na jare se ondervinding leiding ontvang van n nuweling wat dikwels nie slegs jonger is nie, maar ook sonder enige ervaring van die praktiese situasie. Die staflid beskou homself as n verteenwoordiger van die topleiding. Daarby voel hy gedryf en verplig om uit hoofde van die funksie waarvoor hy aangestel

Verder
versk

is.../

1. Beach, op. cit., p. 155.

is, iets by te dra via navorsing en idees wat vir die ondernemersdoel en vir die bestuur van nut sal wees. Uit hoofde van sy hoër opleiding en wetenskaplike kennis met betrekking tot die nuutste ontwikkelinge op sy terrein, beskou hy homself as 'n bestuurskonsultant en 'n deskundige. Hierdie aspekte beïnvloed sy gedrag en dikwels skryf hy sy onvermoë om samewerking van lynfunksionarisse te verkry en te behou, aan die koppigheid van laasgenoemdes toe.

Hierby moet gevoeg word dat staflede dikwels op grond van uitstaande akademiese prestasies aangestel word en die industrie betree met die oortuiging dat hulle veel kan bydra, en dat hulle bydraes sodanige erkenning sal geniet dat dit tot spoedige bevordering mag lei. Nou vind hulle dikwels dat hulle bydraes onwelkom is. Gou leer die jong spesialis dat sy vryheid tot optrede en die toepassings van sy aanbevelings verstrik geraak het in 'n gees van bevooroordeeldheid en selfs veroordeling, dat sy akademiese deskundigheid nie altyd tersake, en sy kennis nie altyd relevant is nie. Gou leer hy dat dit soms meer voordeel vir hom as persoon en as werker inhou om eers vas te stel watter tipe aanbeveling die top lynfunksionaris van hom verwag en deur laasgenoemde verwelkom sal word. Bykomstig tot sy hoë akademies-tegniese kennis, word dit spoedig noodsaaklik vir hom om ook minstens die elementêre lyne van die gedragswetenskappe te ken en te deurskou, want in die beoefening van sy kennis bly hy steeds mens tussen mense.

Uit.../

Uit hoofde van die onderneming se totaalstruktuur waar die beginsel van eenheid van leiding n sentrale plek inneem, is dit in die meeste gevalle so dat die staf, teoreties gesien, hoegenaamd oor geen gesag beskik om hulle aanbevelings afdwingbaar te maak nie. Tog gebeur dit dat oorywerige staf-funksionarisse dikwels die gesagslyn verbreek en opdragte aan lynfunksionarisse gee. In die groot onderneming waar n veel-tal van staffunksionarisse is, is die implikasie van so n praktyk voor die handliggend. Dit was trouens omrede die vele nadele aan so n praktyk verbonde, dat die suiwer funksionele stelsel van Taylor geen sukses kon behaal nie.

As toevoeging tot die feit dat die staf oor geen gesag in die lynhiërargie beskik nie, is die aantal vertikale vlakke in die staf se eie organisasiestruktuur veel minder as by die lyn. In twee van die ondernemings soos deur Dalton ondersoek, het die getal promosievlakke by die staf gewissel tussen slegs drie tot vyf, terwyl daar tussen vyf en tien vlakke in die hiërargie van die lyn was. Die grense wat hierdie strukturele faktore aan die bevorderingsmoontlikhede van die staffunksionarisse stel, realiseer daarin dat die staf poog om die area van hulle gesag op horisontale vlak uit te brei. Hulle word ryksbouers en poog om langs verskillende weë te bewys dat hulle funksie in die onderneming nie slegs onontbeerlik is nie, maar so belangrik dat hulle groter departemente en meer personeel benodig.

Die begrensdeheid van die staffunksionaris se gesag, as-
mede.../

mede die feit dat hy geen bevoegdheid het om sy aanbevelings op te volg nie, lei voorts daartoe dat sy advies dikwels minder goed deurdag is of andersyds, dat hy sy gesagsbevoegdheid oorskry met betrekking tot die implementering en opvolging van sy aanbevelings. Andersins lei dit tot frustrasie en rusteloosheid en tot n groter horisontale beroepsmobiliteit by die staf as by lynfunksionarisse.¹⁾

Die vraag wat in hierdie verband na vore kom, is of die staf se gesagsveld nie veel eerder op n ander vlak lê as in die gee van opdragte en bevele in die hiërargie van die lyn nie. Die staf se aanbevelings realiseer wel in die implementering daarvan binne die aktiwiteite van die lyn, maar uit hoofde van die staffunksionaris se gespesialiseerde kennisveld, asmede uit die feit dat die staf op velerlei wyses makliker toegang het tot, en meer kontak het met die topleiding, is die moontlikheid van beïnvloeding deur die staf op die totaalaktiwiteite van die onderneming veel groter as by die lyn. In die praktyk is dit trouens so dat dit die staf en nie die lynfunksionarisse is wat steeds meer en meer n magsfaktor binne die onderneming word. McGregor stel dit so: „The line - the central and authoritative chain of command - is becoming increasingly dependent upon a considerable number of specialized staff groups. Simultaneously the staff groups - the advisory and service groups who 'cannot exercise authority' because of the logical necessity for unity of command - are becoming, both by virtus...”

1. Etzioni, A. Complex Organizations, p. 214.

virtue of the importance of their knowledge and skill and because of management's delegation to them of control and coordinative functions, the dominant, influential core of the organization". 1)

In aansluiting hierby moet genoem word dat die onderskeid tussen lyn en staf in die praktyk dikwels nie so duidelik afgeteken is soos die organisasiekaart veronderstel nie. Lyn en staf is dikwels gesamentlik verantwoordelik vir professionele beraadslaging en beoordeling. Eweso is dit waar dat die rolle van lyn en staf in sommige organisasies dikwels omgeruil is.²⁾ In 'n universiteit is dit bv. die professionele staf wat die belangrikste institusionele funksie van onderrig en navorsing verrig, terwyl die lynadministrateurs die hulpfunksies soos inskrywings, huisvesting van studente, ens., behartig. Min of meer dieselfde geld by 'n hospitaal.

Verhoudinge te versta.

Die belangrikheid van goeie onderlinge verhoudinge tussen staf en lyn kan moeilik oorbeklemtoon word. In die daarstelling van riglyne om samewerking te verseker, skryf Van der Schroeff: „De staf zal zich steeds bewust moeten zijn, dat het haar taak is de lijn bij te staan; zij heeft een dienende functie. De staf zal (op het gebied dat haar is toegewezen) de lijnfunctionarissen de passende voorlichting moeten geven, zonder hun het initiatief uit handen te nemen. Zij zal het vertrouwen van de 'lijn' moeten winnen en al

datgene.../

1. McGregor, D. in Reynders, op. cit., p. 154.

2. Etzioni, A. Authority Structure and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 4(1959), p. 43 - 67.

datgene moeten doen (en nalaten!), dat ertoe kan bijdragen, dat zij door de lijn wordt 'aanvaard'. De grootste fout welke de staf kan maken, is op de stoel van de lijnfunctionaris te gaan zitten en voer hem (in het bijzonder indien het om beleidsaangelegenheden gaat) te beslissen".¹⁾

Daar kan gemaklik hierop voortgebou word. 'n Hele lys van moets en moenies vir beide staf en lyn sal opgestel kan word as aanbeveling ter verbetering van staf-lynverhoudings. Daar is dan ook seker nut in dergelike voorstelle of aanbevelings mits dit geïnkorporeer word in die beleid van die onderneming en die nakoming daarvan opgevolg word.

Veel eerder blyk die oplossing te lê in die implementering van die komiteestelsel waarop beide staf- en lynfunksionariesse dien, en waar gesamentlik op formele vlak beraadslaa kan word voordat finaal op n aanbeveling besluit en die opdrag aan die lynfunksionaris deurgestuor word. Dit spreek vanself dat elke party tydens so n beraadslaging die geleentheid het om besware te opper en aanbevelings te d en. Waar teorie en praktyk mekaar hier ontmoet,²⁾ is die moontlikheid sterk dat oorhaastige en teoreties-georiënteerde planne van die staf nie verder as die komiteestadium sal vorder nie. Omdat die lynfunksionaris in hierdie stelsel ten volle geken was, is dit n stap in die rigting om die

-----vooraf.../

1. Van der Schroeff, H. J. Organisasie en Bestuursleiding, p. 94.
2. Bouman, op. cit., p. 8 - 9.

vooraf afwysende houding waarvan daar sprake was, teen te werk en te verminder. Die komiteestelsel as middel tot koördinasie word in hoofstuk 8 vollediger behandel.

n Ander aspek wat hier van groot belang blyk te wees, is dat voorligting met betrekking tot goeie onderlinge verhoudinge binne die werksituasie nie altyd voldoende is nie. Uit die voorgaande bespreking van wrywingspunte tussen staf en lyn, blyk dit dat dit veral binne die vermoë van die stáf lê om hierdie verhoudinge of te verbeter of te vertroebel. Dit is in die meeste gevalle so dat die grootste persentasie staffunksionarisse spesialiste is (ingenieurs, marknavorsers, kosteberekenaars, ens.) wat hulle opleiding aan n universiteit ontvang het. Die vraag wat in hierdie verband baie sterk na vore kom, is of opleiding met betrekking tot menseverhoudinge nie in elke kursus wat universiteite aanbied, ingesluit behoort te wees nie. Dit gaan nie hier om die vraag of dit moontlik sal wees nie, maar om die beginsel daarvan. Wat die inhoud en aard van gespesialiseerde kennis ookal mag wees, in die praktyk vind die implementering van hierdie kennis in die meerderheid van gevalle ten behoeve van mense en in wisselwerking met mense plaas. Staffunksionarisse behoort bruikbare kennis van die gedragswetenskappe te hê.

6. INFORMELE ORGANISASIE EN WERKVERHOUDINGE

6.1. Die aard, wese en ontstaan van die informele organisasie

Die formele struktuur word rasioneel beplan en georden, en omvat zowel die organieke als die personele verbijzondering met die vasstelling van die funksies, taken en daaruit voortvloeiende bevoëdheden en verantwoordelikheden en al hetgeen daarmee verband houdt".¹⁾ Dit bepaal die riglyne vir die onderneming se aktiwiteite, en voorsien 'n raamwerk vir die daaglikse roetine en prosedurereëls met betrekking tot die oplossing van normale probleme wat uit die aktiwiteite mag voortvloei.

Die mees grondliggende kennis van die formele organisasiestruktuur, verskaf egter hoogstens 'n onvolledige beeld van hoe die onderneming in werklikheid funksioneer. Die formele 'blueprint', hoewel onontbeerlik en noodsaaklik, is bloot 'n meganistiese voorstelling en tereg skryf Sayles en Strauss: „Unfortunately, when we draw boxes and connect them with lines, we have a tendency to believe that the system we design will function like a physical model - that is, we think of an organization as though it were a system of interrelated pipes and reservoirs. Water starting at the top always reaches the bottom in exactly the same quantity and quality as when it started out.....".²⁾

In.../

1. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedryf, p. 278.
2. Sayles, L. R. & Strauss, G. Human Behaviour in Organizations, p. 361.

In die praktyk funksioneer die onderneming allermins op so n meganistiese wyse en die rede hiervoor lê in die feit dat die formele struktuur bloot die posisies, ampte of poste aantoon, en die gesagsvlakke waarop hierdie poste binne die hiërargie geleë is, maar geen besonderhede verstrekk van die mees belangrike veranderlike in die onderneming nie - die mense wat hierdie poste vul. „Formal organization looks on the people that inhabit the different offices or positions as constants. It assumes that all of the workers in a plant are unrelated individuals, or that there relations are only those which are specified on the chart”.¹⁾

n Onderneming is nie saamgestel uit meganiese dele nie, maar uit mense. Hierdie mense reageer nie soos robotte nie, en word nie slegs rasioneel en ekonomies gemotiveer nie. Hulle gesindhede en gedrag binne die werksituasie beïnvloed en bepaal die hele opset van die sisteem van menslike verhoudinge soos binne die onderneming aangetref. Onder die invloed van die enersydse kragspel van menslike verhoudinge tussen die persone wat die onderskeie poste beset, en die andersydse bindingsprosesse waarvoor geen voorsiening in die formele struktuur van die onderneming gemaak kan word nie, sal die praktiese gang van sake radikaal van die voorgeskrewe patroon afwyk. Die persoonlike invloed, sentimente, onderlinge verhoudinge en groepsbindinge bring mee dat die orga-
----- nisasie...

1. Miller & Form, op. cit., (eerste uitgawe), p. 160.

nisasiepatroon anders verloop as wat dit deur die topleiding in die formele struktuur uiteengesit is.

Naas die formele struktuur word dan ook die informele struktuur binne die onderneming aangetref, waar laasgenoemde verwys na die netwerk van persoonlike en sosiale verhoudinge wat nie in die formele organisasiestruktuur vasgelê en voorgeskryf is nie, maar spontaan ontstaan waar mense saamwerk.

Informele groepvorming is so oud soos die mensheid self en Barnard skryf in hierdie verband: „Informal association is rather obviously a condition which necessarily precedes formal organization".¹⁾ Mayo en sy navorsers is egter die eerste om empiries aan te toon dat informele groepe binne die formele struktuur gevorm word, en groot invloed op laasgenoemde uitoefen.²⁾

Nie slegs oefen informele groepvorming invloed uit op die formele struktuur en die funksionering daarvan nie, dog dit speel 'n onteenseglik belangrike rol in werkverhoudinge, omdat dit die deelhebber betrekke, nie slegs as werker nie, maar as méns, en omdat binne die informele groep in 'n hoër mate bevrediging gebied word in die werklik menslike behoeftes van die werker.³⁾ Vincent en Mayers skryf in hierdie

-----verband...

1. Barnard, C. I. Organization and Management, p. 116.
2. Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. Management and the Worker, hfst. 2 - 8.
3. Merton, op. cit., p. 73.

verband: „Although the word 'informal' somehow suggests that the relationships are secondary, unimportant, and outside the framework of the organization and its objectives, they are actually positive, personal, and in many respects far more significant in the lives of the workmen and managers than formal organization. Informal associations within formal organizations presents the picture of multiple loyalties on a spontaneous and personal basis. The emphasis is on people and not on position, on authority attached to the person and not to status". 1)

In die geval van die formele organisasie val die klem dan op die ampte of poste, die verhoudings daartussen en die gesag, verantwoordelikhede en pligte wat aan elk verbonde is. By die informele organisasie val die klem op die persone wat daar die poste vul, hulle houdings, verhoudings en gedragspatrone of soos Schneider dit stel: „Deviations from the formal situation, such as talk at work, traditional (though unauthorized) breaks in work at certain times of the day, elaborate patterns of joking, gambling, work exchanges, are all parts of the social life in many factories. These types of deviations are usually called informal social relationships". 2)

Robert Bierstedt 3) wys daarop dat geen onderneming ge-

-----heel-en-al../

1. Vincent & Mayers, op. cit., p. 210.

2. Schneider, op. cit., p. 185.

3. Bierstedt, R. An Analysis of Social Power, p. 730-736.

heel-en-al formeel kan wees nie - hoe onbuigbaar die organisasie daarvan ookal blyk te wees. Die organisasie is vir hom slegs formeel daarin dat dit ordelike sosiale wisselwerking tussen vreemdes moontlik maak. Eenmaal bymekaar, staan hierdie werkers egter spoedig nie slegs as rolvervullers teenoor mekaar nie, maar as mense. As mense wat mekaar se sosiale behoeftes bevredig deur vriendskapsbande, maar ook as mense wat mekaar identifiseer as behorende tot dieselfde werksituasie en later tot dieselfde informele groep, want "..... people want more than just to have friends, they want to belong".¹⁾

Hoewel nie vervat in die formele organisasieskema van die onderneming ~~nie~~ nie, ontstaan die informele organisasie deels vanuit die formele organisasiestruktuur. Individue word naamlik saam in dieselfde werklokaal en werksituasie geplaas waar hulle as werkers in 'n spesifieke formele werkverhouding tot mekaar staan en dit spreek vanself dat daar geleidelik ook informele verhoudinge tussen hulle sal ontwikkel. Informele verhoudinge ontstaan dus in hierdie geval as 'n direkte voortvloeiing uit die formele verhoudingspatroon soos amptelik deur die bestuur bepaal.

Andersyds ontstaan informele verhoudinge ook addisioneel tot die formele organisasie. Schneider stel dit dat: "Other types of informal social relationships arise in industry.../

1. Sayles & Strauss, op. cit., p. 84.

dustry which are in effect, entirely new relationships, having little or no connection with the formal social structure of the plant".¹⁾ Voorbeelde hiervan is vriendskaps- en kliekgroepe binne en buite die werksituasie, wat hulle ontstaan nie noodwendig binne dieselfde werkersgroep het nie en wat dien om n moontlike gebrek aan sosiale verkeer wat nie binne die formele struktuur moontlik is of toegelaat word nie, aan te vul.

✓ 6.2. Struktuur en omvang

Tydens n ondersoek na die hoë arbeidsomset in die vliegtuigindustrie van Suid-Kalifornië (1943) onderskei Mayo tussen drie groottes of tipes informele groepe:²⁾

- a. Die natuurlike groep wat bestaan uit twee tot sewe persone en wat vir Mayo die bewys daarvan is dat die oorgrote meerderheid persone voorkeur verleen aan normale persoonlike verhoudinge tussen individue binne die werksituasie.
- b. Die familiegroep wat uit ongeveer 8 tot 30 persone bestaan met die natuurlike groep as die kern daarvan. So n familiegroep word normaalweg binne n tydsverloop van ongeveer 6 tot 12 maande gevorm.
- c. Die georganiseerde groep wat werkers van verskillende geaardhede en opvattings vanuit die hele onderneming insluit. Tussen hierdie werkers is min kontak..//

1. Schneider, op. cit., p. 185.

2. Mayo, E. & Lombard, G. F. F. Teamwork and Labor Turnover in the Aircraft Industry of Southern California, in Harvard Business Research Studies, No. 32, 1944.
Vir kommentaar: Miller & Form, op. cit., (eerste uitgawe), p. 671 - 676.

kontak en daar is weinig sprake van intiem persoonlike werkverhoudinge. Die lede van die georganiseerde groep is almal terselfdertyd lede van een of ander natuurlike groep.

Beach ¹⁾ onderskei tussen vier informele groepe, naamlik die organisasionele eenheidsgroep, die werk- of spangroep, die vriendskapsgroep en die belange- of pressiegroep.

Brown koppel die neiging tot groeppvorming binne werkverband met die natuurlike drang tot die vorming van groepe in die gemeenskapslewe, en verklaar dat die informele organisasie binne die industriële onderneming nie slegs uit die primêre werkgroep bestaan nie, maar op vyf afsonderlike vlakke gestalte vind: ²⁾

- a. Die informele totaalstruktuur van die onderneming wat as n sisteem van ineengeweeftde groepe van alle tipes beskou kan word.
- b. Groot groepe wat tot stand kom en verband hou met n bepaalde interne vraagstuk of beleidspatroon binne die onderneming, bv., om aan n vakbond te behoort of nie te behoort nie. Lede van n sodanige groep mag verspreid voorkom reg deur die hele onderneming, in alle departemente of afdelings.
- c. n Primêre groep wat op die basis van n gemeenskaplike taak in dieselfde werkklokaal gevorm word. Verhoudinge is hier min of meer persoonlik en meer intiem van aard. Na so n groep wat dan ook dikwels tydens eet- en ruspouses saam is, word ook as n klikgroep verwys.
- d. Groepe van twee of meer besonder intieme vriende

wat.../

1. Beach, op. cit., p. 411 - 412.
2. Brown, op. cit., p. 130.

wat weer lede van groter kliekgroepe mag wees.

- e. Geïsoleerde individue wat nouliks n aandeel het in enige gemeenskaplike aktiwiteite.

Uit bostaande verwysings na die studies van Mayo, Beach en Brown, blyk dit dat met die informele organisasie dan inderwaarheid bedoel word die somtotaal van alle informele groepe wat binne die onderneming aangetref word. Informele groepvorming vind ook geensins net onder die werkers plaas nie, maar word al meer en meer n verskynsel wat ewe dikwels onder die bestuur na vore kom. Informele geleenthede word trouens doelbewus geskep met die stilswyende doel om formele aangeleenthede te bespreek en tot besluite te geraak.

Die verskeidenheid van informele groepe wat tesame die informele organisasie/struktuur vorm, het elk sy eie besondere samestelling met bepaalde, hoewel ongeskrewe reëls en norme. Lede van hierdie groepe is dikwels nie bewus daarvan dat hulle n groep vorm nie, en dikwels ook nie dat elke informele groep sy eie leier(s) het en aan bepaalde groepnorme konformeer nie. Spontaneïteit is trouens n belangrike element in die ontstaan en bestaan van die informele groep.

Hierop is die belange- of pressiegroep ¹⁾ dikwels n uitsondering. Hierdie groep is gewoonlik veel groter as

-----die.../

1. Sayles wy feitlik n hele boek aan die ontleding van pressie- of belangegroepe. Sayles, L. R. Behaviour of Industrial Work Groups: Prediction and Control.

die ander informele groepe. Dikwels is die oorsprong van die belange- of pressiegroep nie spontaan nie en ook nie heeltemal ongeorganiseerd nie. Gewoonlik kry dit steun vanuit die verskeie segmente van die onderneming en het tot doel om te streef na hoër lone, korter werkure, beter werkomstandighede, e.d.m. Werkers met geen ander verbintenis nie snoer hier saam om te beskerm wat hulle het. Hulle pogings is dikwels verdedigend. Ten tye van grootskaalse tegnologiese ontwikkeling en innovasie wat vrees meebring met betrekking tot werksekerheid, ontstaan sodanige belangegroepe dikwels baie gou. Veral in ondernemings waar die werkers nie aan 'n vakbond behoort nie, of in gevalle waar die bepaalde omstandighede wat gesamentlike werkoptrede vereis, nie deur die vakbond gedek word nie, is groepe wat hulle vir gemeenskaplike werknemersbelange beywer, geen uitsondering nie.

✓ 6.3. Informele leierskap

Gesag en leierskap binne die informele struktuur word nie van bo af gedelegeer nie, maar word deur lede van die onderskeie informele groepe toegeken. Formele gesag vloei vertikaal van bo na onder, terwyl informele gesag meestal horisontaal en binne lede van die groep self setel. Bekwaamheid en tegniese vaardigheid is nie altyd 'n vereiste vir die informele leier nie. Persoonlikheid temperament en sosiale bedrewehede speel dikwels 'n groter rol. Informele groepe oorvleuel mekaar en dieselfde persoon kan in een groep volgeling wees, terwyl hy in 'n ander groep leier.../

leier is. Werkers kan vir bepaalde sake, bv. ontspannings-aangeleenthede, na 'n sekere persoon vir leiding opsien en in sake soos die hantering van griewe of probleme in verband met werk, na 'n ander. Sayles en Strauss skryf hieroor: „In fact some studies suggest that every stable group has at least two leaders, a task leader whose function it is to drive the group toward its goal, and a human-relations leader who keeps the group from falling apart". 1)

Davis wys egter daarop dat 'n enkele persoon binne die onderneming, of binne 'n afdeling van die onderneming vry algemeen as die informele leier aanvaar mag word. Indien dit die geval is, beklee hierdie leier gewoonlik 'n sodanige posisie dat hy oor 'n wye front kontak met werkers het. Hy beweeg vrylik en dien as 'n belangrike kommunikasiemedium. Gewoonlik verteenwoordig hy die ander werkers by hetsy die bestuur of die vakbond. Hy inisieer die werkers tot aksie, vergemaklik die verkryging van konsensus van mening, en tree op as skakel na buite. 2)

So 'n algemeen aanvaarde informele leier kan, indien positief teenoor die bestuur ingestel, van groot betekenis wees vir algemene samewerking ter bereiking van die ondernemingsdoel. Vanuit die oogpunt van die bestuur, kan so 'n leier indien negatief ingestel, veel bydra om werkgewer-werknemersverhoudinge te vertroebel. Veral waar hierdie leier 'n toonaangewende.../

1. Sayles & Strauss, op. cit., p. 91.

2. Davis, K. Human Relations at Work, p. 214.

aangewende rol in die vakbond vervul en dus op 'n ander vlak (binne die vakbond as formele organisasie) as 'n formele leier erken word, lei dit tot sogenaamde dubbele beheer en gesag.

Informele leierskap binne die formele struktuur speel in alle gevalle 'n belangrike rol in werkverhoudinge en dit is belangrik dat die bestuur sigself sal vergewis van wie hierdie leiers is, en daadwerklik sal poog om konsensus te bewerkstellig tussen die doelstellings van die onderneming en die doelstrewes van hierdie leiers.

✓ 6.4. Funksies

Waar mense tesame werk, vind groeivorming plaas. Hierdie groeivorming word nie doelbewus beplan nie. Dit is 'n groeiproses en tereg skryf Davis: „A manager can cancel any formal organization which he has established, but he did not create the informal organization and he cannot cancel it. As long as there are people, there will be informal groups”.¹⁾ Ook is informele groeivorming nie slegs 'n lastige verskynsel sonder enige betekenis binne die groot onderneming nie. „The informal organization that pervades every company is so complex that it probably could never be completely charted. But it is this hidden operating structure that gets the work done. Indeed, it is the biggest intangible asset - and usually

----- the... ✓

1. Davis, K. Human Relations at Work, p. 213.

the touchiest open secret - of any management". 1)

Informele groeppvorming is inherent en eie aan die wesen-
saard van die mens en word nie slegs binne die werksituasie
aangetref nie. Tog is dit so dat die industrialisasieproses
die werksituasie wesenlik verander het. Die verburokratise-
ring van die groot onderneming, asmede die grootskaalse imple-
mentering van die tegnologie en spesialisasie in die produksie-
proses het bygedra tot die ontmensliking van arbeid en 'n diep-
gaande invloed uitgeoefen op arbeidsvreugde. Daar kan geen-
sins verabsoluteer word deur te beweer dat informele groepp-
vorming binne die werksituasie - en ook die vakbond -
as 'n reaksie teen burokrasie, tegnologiese innovasie en spe-
sialisasie gesien moet word nie. Tog is dit so dat hierdie
laasgenoemde aspekte omstandighede binne die werksituasie ge-
skep het waarteen die informele organisasie sigself wil af-
reageer. Die informele groep poog om dit wat via die teg-
nologie, burokrasie en spesialisasie op die gebied van mens-
like verhoudinge en onderlinge verkeer verloor is, op infor-
mele vlak terug te wen.

Indien die informele organisasie dan bepaalde menslike
behoefte van die werker bevredig, kan dit via sodanige be-
hoeftebevrediging tot voordeel van die onderneming wees om
'n bydrae te lewer tot onderlinge verhoudinge en tot die ver-
wesenliking van die ondernemingsdoel. Teen hierdie agter-
grond word enkele van die belangrikste funksies van die in-

-----formele.../

1. Stryker, P. in Stewart, op. cit., p. 48.

formele organisasie behandel:

✓ 6.4.1. Sosiale en emosionele bevrediging

Die werker bly steeds mens, en ook binne sy werksituasie het hy behoefte op sosiale en emosionele vlak wat bevredig moet word. Die informele groepe waaraan werkers behoort, verskaf weë en kanale vir die vloeï van gesprekke, die wissel van idees, oordra van gesindhede en die deel van waardes.

„It is a means by which workers achieve a sense of belonging and security".¹⁾ Dit verlig die affektiewe neutraliteit en die enersheid van die werker se rol, en skep alternatiewe weë en kanale vir die bevrediging van persoonlikheidsaspekte waarvoor geen voorsiening binne die formele struktuur gemaak word nie. Schneider stel dit so: „There would seem to be a plausible explanation for the formation and nature of informal groups in industry. Their overall function is to provide alternative outlets for the aspirations of workingmen; that is, they operate to mitigate the effects of strains arising from discrepancies between the worker's role and his aspirations".²⁾

Dikwels vind die werker, wat tevergeefs binne die formele struktuur aspireer na bevordering of verhoogde status, bevrediging vir sy aspirasies binne die informele struktuur. Binne laasgenoemde struktuur is daar naamlik bepaalde norme en standaarde waarvolgens status en leierskap toegeken word.

Die.../

1. Davis, K. Human Relations at Work, p. 219.

2. Schneider, op. cit., p. 193.

Die informele groep bied geleentheid aan die werker om status en prestige binne die informele hiërargie te bekom. Informele status dien as kompensasie en die formele toekenning en omskrywing daarvan word omseil, en frustrasie sowel as spanning word verlig.

Brown trek n onderskeid tussen intrinsieke of funksionele status enersyds, en afgeleide of nie-funksionele status andersyds. ¹⁾ Funksionele status word bekom op grond van n werker se bedrewenheid, kennis of ander persoonlike eienskappe. Nie-funksionele status word gekoppel aan die posisie wat die werker binne die formele struktuur beklee. Hoewel hierdie twee vorme van status dikwels met mekaar ineengeweeft is, hou dit nie noodwendig en altyd verband met mekaar nie. Funksionele status is van besondere betekenis binne die informele organisasie, lei nie tot soveel wedywering nie en is n groter stimulus tot werktevredenheid as nie-funksionele status. Binne die funksionele statuspatroon is daar veel meer ruimte en moontlikheid vir n veeltal werkers om status te bekom op grond van verskillende eienskappe sonder dat die status wat deur die één beklee word, afbreuk sal doen aan die van n ander, of soos Gordon Taylor dit stel: „respect for father as the bread-winner does not take away from respect for mother whose claims are based on different grounds. The best dentist in a community is not the less respected because

----- someone.../

1. Brown, op. cit., p. 142.

someone else is the best ploughman". 1)

Veral in gevalle waar 'n werker in 'n posisie verkeer waar min of geen vooruitsigte vir bevordering bestaan, en waar hy van dag tot dag moet voortgaan in 'n werk wat dikwels geen besondere eise of uitdagings stel nie en selfs geen afwisseling bied nie, is behoefte aan erkenning en aan onderlinge verkeer met sy makkers dikwels die enigste bron van bevrediging in sy werk. Miller en Form beskryf dit aldus: „In many instances the social life of informal groupings gives people their only social satisfactions. The amount of social participation for many urban people is so small that the work group functions to provide practically their only social outlet. This situation exemplified in the pathetic case of an unemployed woollen mill worker who went to the factory every day at noon so she could have lunch with the girls". 2)

✓ 6.4.2. Sosiale kontrole

Die totaalstruktuur van die informele organisasie binne die groot onderneming bestaan uit talle kleiner informele groepe wat weer onderling verbind is en met mekaar in wisselwerking verkeer. Vanuit die oogpunt van die enkele klein groep is daar maatskaplike beheer na binne met betrekking tot sy eie lede en maatskaplike beheer na buite met betrekking tot ander groepe en met die formele organisasie.

----- Beach.../

1. Taylor, G. in Brown, op. cit., p. 142.
2. Miller & Form, op. cit., (eerste uitgawe), p. 305.

Beach skryf: „Just as society in general has its common law, its taboos, and its believes as to what is right and wrong conduct, so too does the informal group".¹⁾ Na binne verwys die sosiale kontrole na konformering van groeplede tot die norme, kodes, gedragswyses, gelowe en gewoontes van die groep. „Whilst the working-group rewards its members by giving them status and function, or, what amounts to the same thing, emotional security and selfrespect, it also expects the individual member to conform to its customs".²⁾

So vereis die informele werkgroep dat n lid nie ten koste van die res van die groep sy eie voordeel sal soek nie en dat elke lid sy billike deel van die dag se werk sal doen, want „work norms constitute values held by each member of informal groups. Such norms have considerable force in getting members not to do too much work and not to do too little, not to tell the supervisor anything that will injure the informal group or its members, and not be socially near inspectors and other officials".³⁾ Veral word gesorg dat nuwelinge in die groep nie die informeel bepaalde werktempo versteur nie. Beach stel dit as volg: „The new man is told not to upset the balance of work flow, not to 'kill' the job, not to try to make a name for himself, and not to work himself out of a job".⁴⁾ Sodanige beperking van werkvermoë verhoed

-----die.../

1. Beach, op. cit., p. 413.
2. Brown, op. cit., p. 143.
3. Vincent & Mayers, op. cit., p. 317.
4. Beach, op. cit., p. 413.

die bestuur dikwels om individuele bedreweheidsverskille van werkers sowel as onderlinge mededinging tussen lede van die werkspan ten volle te benut en maak dit vir die bestuur moeilik om die stadige en lamsakkige werker uit te skakel.

Kontrole na binne is egter nie altyd negatief nie. Ont-hou moet word dat beperking van produksie waarna hierbo ver-wys is, dikwels in noue verband staan tot werksekerheid. Gewoonlik kom dit voor in tye van ekonomiese slapte en werk-skaarste en is dit binne die vermoë van die bestuur om onse-kerheid in hierdie verband uit die weg te ruim. Wanneer daar gesonde werkverhoudinge tussen bestuur en werkers be-staan, kan die funksie van sosiale kontrole soos binne die in-formele groep toegepas van groot positiewe waarde vir die onderneming wees, want „Groups may exercise far stronger con-trol over their members than does management”.¹⁾ Waar daar konformering is van lede met die norme van die groep, en waar hierdie norme in ooreenstemming is met die doelstellings van die onderneming, het die informele groep een van die onderne-ming se grootste bates geword en is dit nie nodig vir 'n voor-man om minimum standarde af te dwing nie - die groep sal self sorg dat produksie op of bo die standaard is.

Die klem wat verskillende skrywers op die funksie van beperking van produksie deur die informele groep lê, lei daar-toe dat die positiewe betekenis van die informele groep dik-wels uit die oog verloor word. Simon²⁾ toon aan dat die in-

formele..//

1. Sayles & Strauss, op. cit., p. 83.

2. Simon, H. A. Administrative Behaviour, (tweede uitgawe), p. 149.

formele groep n groter rol speel in die verhoging van produksie as in die beperking daarvan. Barnard ¹⁾ konstateer dat die informele struktuur onontbeerlik is vir die doeltreffende funksionering van die formele organisasie, dat dit die aantal formele besluite verminder en produksie verhoog. „In general, we can say that the informal way of doing things serve to make operations more efficient". ²⁾ Ook Blau glo dat: „informal relations and unofficial practices often contribute to efficient operations".³⁾

Die informele werkgroep moet dikwels formele opdragte wat nie altyd rekening hou met die praktiese implikasies van die uitvoering daarvan nie, sodanig verwerk dat dit inpas by die moontlikheid van uitvoering. Dit is dan ook in hierdie verband dat kontrole na buite, of eksterne kontrole, waarna reeds verwys is, ter sprake kom. Deur die aandag te vestig op leemtes en gapings in bevele en werkopdragte, verplig die informele groep die staf- en lynfunksionarisse om noukeuriger te wees in besluite wat uitvoering raak. Tereg merk Bendix in hierdie verband op dat informele verhoudinge in teorie sekondêr en ondergeskik aan die formele gestel word, maar dat die werk van die formele hiërargie uiteindelik deur die informele groep te midde van informele verhoudinge ten uitvoer gebring word. ⁴⁾

Die.../

1. Barnard, C. I. The Functions of the Executive, p. 226-227.
2. Dubin, R. Human Relations in Administration (1951), p. 57.
3. Blau, P. M. Bureaucracy in Modern Society, p. 36.
4. Bendix, R. Bureaucracy: The Problem and its Setting. American Sociological Review, Oct. 1947. p. 493.

Die informele groep staan daaglik vierkantig in die praktiese situasie, en seker sy grootste waarde en betekenis vir die ondernemer kom na vore in tye van veranderings en afwykings van die normale, hetsy as n gevolg van eksterne omstandighede of meganiese defekte, wanneer buite die formele prosedurereëls om na metodes gesoek moet word om produksie by abnormale omstandighede aangepas te kry. Via sy ervaring en kennis is die informele groep die beste in staat om nuwe metodes en werkswyses daar te stel, ten einde ontwrigting soveel as moontlik uit te skakel.

Ook wat werkopdragte in die normale verloop van die produksieproses betref, is dit, afhangende van die tipe opdrag en werk wat gedoen moet word, nie altyd goeie beleid van n bestuur om n opdrag in sy fynste besonderhede te detailleer nie. Afgesien van die feit dat dit die werker se eie inisiatief ontnem en van hom bloot n robot ¹⁾ maak, is die werker dikwels beter in staat om die fyner detail van die taak vir homself uit te werk. Van hierdie tipe van bestuur skryf Miller en Form: „They are too far removed from production to envision many of the problems that arise. Yet frequently they give orders on the basis of presumed knowledge. If their orders were completely obeyed confusion would result and production and morale would be lower. In order to achieve the goals of the organization workers must often violate orders, resort to their own techniques, and disregard lines of authority. Without this kind of systematic sabotage much work could
-----not.../

1. Bavinck, J. H. & Van Veldhuizen, Mens of Robot.

not be done". 1)

✓ 6.4.3. Kommunikasie

Die formele kommunikasienetwerk binne die onderneming word aangevul deur 'n spontane en informele kommunikasiestelsel. 2) Barnard beskou die sogenaamde 'grapevine' of informele kommunikasie as die belangrikste funksie van die informele organisasie en skryf: „The chief functions of this informal organization are expansion of the means of communication with reduction in the necessity for formal decisions, the minimizing of undesirable influences, and the promotion of desirable influences concordant with the scheme of formal responsibilities". 3)

Dit is belangrik dat die bestuur rekening sal hou met die informele verspreiding van inligting tussen werkers onderling, en dat dit sal poog om die verspreiding van verkeerde en skadelike inligting te voorkom deur werkers te alle tye op hoogte te hou met korrekte besonderhede in verband met aangeleenthede wat die posisie van die werkers raak. „If management fails to keep employees informed regarding things that are important to them, the people will supply the missing data". 4) Informele kommunikasie help om formele aankondigings (of verwagte aankondigings) tot in die verste hoeke

----- van.../

1. Miller & Form, op. cit., (eerste uitgawe), p. 303.
2. Simon, op. cit., (tweede uitgawe), p. 157.
3. Barnard, C. I. The Functions of the Executive, p.226 - 227
4. Beach, op. cit., p. 417 - 418.

van die werksituasie uit te dra. Dit werk soos n ketting-brief en het n sneeubaleffek. Die gevaar van hierdie soort inligting is juis dat dit nie altyd korrek is nie.

Die blykbaar georganiseerde teenstand waarmee n bestuur soms gekonfronteer word, onmiddellik nadat nuwe voorstelle rakende werkvoorwaardes of wysigings in werkmetodes aangekondig word, dui daarop dat besonderhede rakende sodanige aankondigings lank reeds bekend was en dat konsensus omtrent die implikasies daarvan reeds onder die werkers bereik was.

Dat informele kommunikasie onder werkers n sterk negatiewe invloed op werkgewer-werknemersverhoudinge kan uitoefen, blyk uit die voorgaande. Dit is egter so, dat binne enige werksituasie n kerngroep van werkers aangetref word wat groot invloed uitoefen op die algemeen heersende gesindheid van werker tot werkgewer. Hierdie kern is dan ook gewoonlik te vinde onder diegene wat leiding op informele vlak gee - dikwels die ou veterane wat jare al vir die onderneming werk. Die blote teenwoordigheid van lede van so n kerngroep ontnem die nuweling en jonger werker die vrymoedigheid om negatiewe gesindhede te propageer. Die bestuur wat die gesonde kern binne sy werkerskorps kan identifiseer en hulle invloed op vindingryke wyse kan benut, het al ver gevorder op die pad om ook informele kommunikasie so te kanaliseer dat dit n magtige middel kan word in die ontwikkeling en daarstelling van n lojale werkerskorps, wie se gesindhede en belange gesinchroniseer en geïntegreer is met dié van die onderneming.

✓ 6.4.4. Die daarstelling en oordra van n eie subkultuur

n Nuweling binne n bepaalde werksituasie vind dikwels heel gou uit dat die aanleer van sy nuwe werk maar slegs n deel uitmaak van sy aanvanklike inskakelingsproses. „He's got to learn 'who's who (informal status system), 'what's what' (the local situation), 'the ropes' (the way of doing things), and even how to talk".¹⁾ Dit is naamlik so dat werk- en informele groepe hul eie subkulture ontwikkel - hulle eie onderskeidende gewoontes, gebruike, seremonies en wyses waarop dinge gedoen word. Die werker wat reeds ten volle ingepas is in so n groep, het die plaaslike werkkultuur in so n mate geassimileer dat hy nie eens bewus daarvan is dat daar dikwels n onbuigbare soort van gedragspatroon binne die groep bestaan nie. Eenmaal ingeskakel, voel die lid egter dat hy deel van die groep is en pas hy spontaan in by sy groep se eiesoortigheid - hy is deel van die groep en wil graag die eenheid daarvan bewaar, of soos Vincent en Mayers dit stel: „Informal associations do more than protect workers against impersonal treatment and orders from above; they provide a subculture setting that gives workers the security and satisfaction of belonging to a stable group. The subculture has its own language, its own norms, its own rules, and its own group standards".²⁾

Dit wil nie veronderstel dat elke informele groep of elke nuwe werksituasie geheel-en-al eiesoortige norme, reëls, groepstandaarde of spreektaal het nie. Die spoorwegwerker,

die.../

1. Miller & Form, op. cit., (eerste uitgawe), p. 289.

2. Ibid. p. 215.

die professionele amptenaar en selfs die beroepsmisdadiger leer geleidelik bepaalde gewoontes en gedragswyses aan wat vry oral binne sy werksoort aangetref word.

Benewens hierdie beroepskultuur wat dui op ooreenstemmende elemente binne verskillende werksituasies van dieselfde soort, bly daar egter die eie plaaslike subkultuur van die informele groep wat bewaar en oorgedra word. „It is 'natural', essential, and almost inevitable that, once groups arise they do everything they can to perpetuate themselves. All customs, folkways, mores, rituals, traditions, folklore, and mythology are assumed to be important and necessary for the survival of the group. Nobody questions why a custom should persist; and if they do, the answer usually is, 'Because we've always done it this way and there's no need to change". 1)

Die werker is in die eerste instansie in diens van die onderneming en as sodanig word dit van hom verwag om homself met die onderneming te identifiseer, te konformeer met die doelstellings van die onderneming en sy deel by te dra tot die verwesenliking van hierdie doelstellings. In die tweede plek is hy egter lid van sy groep en ook met hierdie groep

wil.../

1. Miller & Form, op. cit., (eerste uitgawe), p. 299.

Ander werke van belang in hierdie verband:

Oldham, J. H. Work in Modern Society.

Cuber, J. F. Sociology. A Synopsis of Principles. (derde uitgawe), p. 56 - 65.

Sorokin, P. A. Society, Culture and Personality, p.345-355.

Benedict, R. Patterns of Culture.

wil hy hom graag identifiseer en aan groepvereistes voldoen. Wat goed is vir die groep, is egter nie altyd goed vir die onderneming nie en omgekeerd. Wanneer die doelstellings en belange van die groep nie geïntegreer is met dié van die onderneming nie, lei dit tot rolkonflik by die werker wat graag sy werkgever tevrede wil stel, maar terselfdertyd nie sy groep teleur wil stel nie.

Uit bostaande moet afgelei word dat ook die plaaslike informele groepskultuur en -belange nie buite die belangstellingsveld van die bestuur behoort te val nie. Hoewel daar altyd verskille tussen formele en informele belange sal wees, kan rolkonflik by die werker in n groot mate uitgeskakel word deur die versigtige en geleidelike ontwikkeling van gemeenskaplike belange met informele groepe, en deur versigtig te wees met besluite wat direk teen die belange van die informele organisasie indruis. "The more the interests, goals, methods, and evaluation systems of formal and informal organizations can be integrated, the more productivity and satisfaction can be expected". 1)

Om rolkonflik sover as moontlik uit te skakel en gesonde werkverhoudinge te bevorder, is dit nodig dat die werker sowel as die onderneming sover as moontlik by mekaar aangepas sal wees. Die fusieproses as breinprodukt van E. Wicht Bakke en Chris Argyris is in hierdie verband ter sake. Van der Schroeff vat hierdie beskouing bondig as volg saam: "Hun uitgangspunt is dat er een ontmoeting is van individu en organisasie."

1. Davis, K. Human Relations at Work, p. 217.

ganisatie, welke leidt tot - hetgeen Bakke heeft genoemd - het fusieproces. Dit proces is tweezijdig; het houdt zowel de aanpassing in van het individu aan de organisatie als van de organisatie aan het individu. Het eerste is het socialiserende proces, waarbij de organisatie tracht het individu in te schakelen voor de verkrijging van zijn bijdrage voor de verwezenlijking van haar doelstellingen. Daartegenover staat het personaliserende proces, waarbij het individu de organisatie tracht dienstbaar te maken aan die bevrediging van eigen belangen en behoeften. Nodig is een wederzijdse aanpassing waarbij organisatie en individu veranderingen zullen ondergaan". 1)

7. SAMEVATTING

In die eerste gedeelte van hierdie hoofstuk is die formele structuur van die bedryfsonderneming bespreek. Algaande in die bespreking is aandag geskenk aan aspekte wat betrekking het en invloed uitoefen op werkverhoudinge en spesiale aandag is gewy aan wrywingspunte in die lyn-stafverhoudinge. In die tweede gedeelte van die hoofstuk is die informele organisasie behandel en spesiale aandag is geskenk aan die funksies daarvan en aspekte in hierdie verband wat werkverhoudinge raak. Ten besluite is dit nodig om stelling in te neem met betrekking tot die verhouding tussen die formele- en informele or-
-----ganisasie./

1. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedrijf. p. 284 - 285.
Vir 'n volledige bespreking van die fusieproses:
Pfiffner, J. M. & Sherwood, F. P. Administrative Organization, hfst. 20.

ganisasie en enkele evaluerende gedagtes met betrekking tot laasgenoemde uit te spreek.

Daar is skrywers wat die informele struktuur as teenstellend tot die formele wil sien. Die formele organisasie, aldus hierdie beskouing, lok weerstand van die kant van die werkers uit en dit lei tot afwykings van die voorgeskrewe organisasiepatroon. Uit hierdie weerstand ontstaan dan informele groeppvorming wat die teenvoeter word van die formele organisasie. Chris Argyris,¹⁾ as vernaamste eksponent van hierdie beskouing reken dat die formele organisasie nie rekening hou met die eise van die selfstandige persoonlikheid van die individu nie, en groeppvorming kom as 'n reaksie teen die eise van die formele organisasie. Hy skryf onder meer: „An analysis of the basic properties of relatively mature human beings and formal organization leads to the conclusion that there is an inherent incongruency between the self-actualization of the two. This basic incongruency creates a situation of conflict, frustration, and failure for the participants..... The individual may adapt to the conflict, frustration, and failure by leaving, climbing the organizational ladder, becoming apathetic, disinterested, and noninvolved, by creating informal groups".²⁾

Dat Argyris se standpunt elemente van waarheid bevat, kan seker nie betwis word nie. Daar is trouens ook in hier-

-----die.../

1. Argyris, op. cit., p. 175 - 208.

2. Ibid. p. 175 - 176.

die studie verwys na die impak van die industriële burokrasie, meganisasie en spesialisasie en aandag is gevestig op die ontmensliking van arbeid in die geïndustrialiseerde produksieproses. Sy beskouing van konflik tussen die individuele persoonlikheid en die formele organisasiestruktuur wys egter heen na 'n situasie waar die werker van alle selfstandige oordeel ontnem is en waar daar geen sprake is van die delegering van gesag, verantwoordelikheid en inisiatief na die vlak van uitvoering nie - vandag 'n algemene bestuursbeginsel. Om die formele organisasie te beskou as oorsaak vir informele groeppvorming is 'n uiterste beskouing en wys veel eerder heen na toestande onder die vroeëre geïndustrialiseerde produksieproses toe daar sprake was van 'n beleid van „you're-not-paid-to-think-do-what-you're-damn-well-told“. 1)

Informele groeppvorming is so oud soos die mensheid self en kan nie begrens word as synde bloot 'n reaksie teen formele bindinge nie. Dit is eie aan die wesensaard van die mens en kom oral tot stand waar mense tesame werk - binne of buite 'n formele struktuur, „..... informal relations are not accidental, incidental, or tangential to the operation of industry. On the contrary, no organization can function effectively if it does not contain a parallel spontaneous network of interpersonal relationships“. 2)

Ok.../

1. Brown, op. cit., p. 145.

2. Miller & Form, op. cit., (eerste uitgawe), p. 275.

Ook Dubin ¹⁾ wys op die positiewe rol wat die informele organisasie in die produksieproses kan speel, en Elton Mayo ²⁾ glo in so n mate aan die waarde en betekenis van informele groeperinge vir produktiwiteit en gesonde werkverhoudinge dat hy aanbeveel om heg saamgesnoerde menslike groeperinge solidêr, doelbewus te organiseer. Van der Schroeff beskou beide die formele- en informele struktuur as n inherente deel van die organisasie van die onderneming en stel dit dat van meet af aan gesorg sal moet word dat die totaalstruktuur aangepas is by die menslike faktore en verhoudinge, en verder moet die strewe „erop gericht zijn formele en informele organisasie aan elkander aan te passen. Afwijkingen zullen zorgvuldig moeten worden nagegaan, ten einde te trachten de invloeden, welke zich doen gevoelen - zowel aan de zijde van de formele als van de informele organisatie! - te onderkennen en zo te ordenen, dat ze positief in plaats van negatief werken. Men zal tot een organisatie moeten komen, die zodanig gestructureerd is dat deze door degenen, die daarin hun plaats, werkring en leven, kan en zal worden gevolgd".³⁾

Formele en informele organisasie binne die industrie mag nie teenoor mekaar gestel word nie, maar naas mekaar - beide vorm n deel van die totaalstruktuur. Daar is nie sprake van teenstelling nie, maar van wisselwerking en aanvulling.

----- **Wanneer.../**

1. Dubin, R.: Human Relations in Administration, p. 104 - 107.
2. Mayo, E. Social Problems in Industrial Civilization, p. 110 - 112.
3. Van der Schroeff, Leiding en Organisatie van het Bedrijf, p. 282.

Wanneer Davis die informele groep behandel, skryf hy: „Most important is the fact that they blend with formal systems to make a workable system for getting the work done. Formal plans and policies cannot meet every problem in a dynamic situation because they are preestablished and partly inflexible. Some requirements can be met better by informal relations, which can be flexible and spontaneous".¹⁾

Wanneer die belangrikheid van informele groeperinge beklemtoon word, en wanneer die formele en informele nie as teenstellend nie, maar as aanvullend tot en in wisselwerking met mekaar getipeer word, moet egter nie afgelei word dat die formele en informele strukture aan mekaar gelyk gestel word nie. Indien die langtermyn doelstellings van die onderneming en werkgewersbelange nie verstrik wil raak en verlore wil gaan in kleingroep-belange nie, sal die informele steeds as sekondêr tot, en ondergeskik aan die formele struktuur gesien moet word. Die informele struktuur behoort sterk genoeg te staan om die formele te ondersteun, dog nie so sterk dat dit laasgenoemde domineer nie. Indien gesonde onderlinge verhoudinge gehandhaaf wil word, sal voortdurend wedersydse aanpassing gemaak moet word en die nodige balans sal te alle tye bewaar moet word.

1. Davis, K. Human Relations at Work, p. 218.

H O O F S T U K 7

B E V E L V O E R I N G

Bevelvoering as bestuursfunksie is n veel wyer begrip as bloot om toesig te hou, of bevel te voer oor bepaalde werksaamhede binne die onderneming. Die hele voorbereidingsproses van beplanning en organisasie word via die funksie van bevelvoering in werklikheid omgesit.

Vir die doel van hierdie studie word onder bevelvoering eerstens gelet op enkele aspekte van die taak van die bestuur om die onderskeie poste of ampte waarop tydens die beplanning besluit is en waarvoor die organisasiestruktuur voorsiening maak, te beman.

Aan die bemanning op die onderskeie vlakke binne die onderneming moet voortdurend opdragte of bevele met betrekking tot die uitvoering van hul pligte uitgereik word.

Die wesenseienskap van n opdrag of bevel is egter dat die bevelvoerder die nodige gesag of bevoegdheid sal hê om bevele uit te reik of opdragte te gee. Alle bevele kan nie deur die topleiding uitgereik word nie, en daarom is dit nodig dat gesag gedelegeer sal word wat aan funksionaris op die onderskeie vlakke van bevelvoering ~~die~~ bevoegdheid sal verleen om besluite te neem, bevele en opdragte te gee om verantwoordelikheid te aanvaar met betrekking tot bepaalde pligte. Die delegering van gesag wat terselfdertyd aan die wortel.../

wortel lê van velerlei probleme in verband met werkverhoudinge is dan die volgende aspek wat behandel word.

Om tot aksie te kom, is dit nodig dat daar wisselwerking tussen funksionaries sal wees - tussen bevelvoerders onderling, tussen bevelvoerders en werkers, tussen werkers onderling, tussen afdelings en departemente van die onderneming, e.d.m. - en daarom word kommunikasie as 'n laaste aspek onder bevelvoering behandel.

1. BEMANNING

Die onderneming moet vir sover as wat dit moontlik is te alle tye oor 'n personeel beskik wat in staat is om op die bes moontlike wyse die doelstellings van die onderneming te verwesenlik. Dit val buite die raamwerk van hierdie studie om in te gaan op aspekte soos werksomskrywing, bepaling van personeelbehoefte, rekrutering, seleksie, plasing van personeel, ens. Tog is dit belangrik om daarop te wys dat dit hier handel oor 'n aspek wat van kardinale belang is en wat groot invloed het op werkverhoudinge binne die onderneming. Die arbeid wat hier byeengebring word, het te doen met lewende menslike wesens en in teenstelling met produksie onder die eertydse fabriekstelsel toe daar oor die algemeen beter na die masjinerie omgesien is as na die werkers, omdat laasgenoemde makliker verplaas kon word, word dit vandag allerweë beseft dat die werkerskorps van die belangrikste aspekte binne die onderneming is. Afsonderlike personeelafdelings wat sigself met personeelaangeleenthede besig hou, is dan vandag.../

dag ook geen uitsondering by die groot onderneming nie.

Bepaalde aspekte van personeelvoorsiening is reeds ingesluit by die beplannings- en organisasiefunksie van die bestuur. Hier word die kwaliteit en kwantiteit van poste wat beset moet word reeds bepaal, asmede die aantal vlakke binne die hiërargie, en dikwels word saam met die organisasiekaart reeds behoorlike verslag uitgebring insake die gesag, verantwoordelikheid en pligte van elke pos. Sowel die aantal vlakke in die hiërargiese struktuur as die omvang van die gesag en verantwoordelikheid wat na elke vlak gedelegeer word, oefen groot invloed uit op werkverhoudinge. Addisionele gesagsvlakke mag daartoe lei dat die werkers steeds verder en verder van die topleiding verwyder word en dat kommunikasie steeds moeiliker word. Aan die ander kant lei minder vlakke tot 'n verplattung in die piramidale struktuur wat bydra tot groter spanwydte van leiding en supervisie op elke vlak en groter desentralisasie van verantwoordelikheid en besluitvorming. Ook bring minder vlakke in die struktuur mee dat bevordering vir deelhebbers 'n groter beweging na bo in terme van gesag, verantwoordelikheid en kompensasie beteken, dog terselfdertyd is daar 'n groter aantal persone wat meeding om sodanige promosie.

Wat die gewone werker betref, is dit in belang van gesonde werkverhoudinge dat elke werker geplaas sal word op 'n vlak in die hiërargie en in 'n tipe werk wat by sy opleiding, ervaring en graad van senioriteit pas, asook dat sy

pligte.../

pligte en verantwoordelikhede duidelik omlyn en, afhanginge van die tipe werk, op skrif gestel sal wees. Laasgenoemde gebruik verseker dat die konsepsie wat die werker van sy eie pligte het, nie sal verskil van dié wat sy voorman of onmiddellike hoof daarvan het nie. Betreffende die detail van n bepaalde werkrol, moet besonderhede te alle tye beskikbaar wees. Dit sal onnodige onsekerheid en vrae uitskakel en die werker gou tuis laat voel in sy werksituasie, omdat hy weet wat van hom verwag word.

Hoewel werkontleding en -spesifikasie nie persoonlike vooroordeel uitsluit in die beoordeling van n werker nie, dwing dit sodanige menings tot groter objektiwiteit, omdat dit na n geskrewe vorm gereduseer moet word en onderskraag moet wees met faktiese getuienis. Voorts lei dit daartoe dat werkers n beter begrip kan vorm van die kwalifikasies waaraan hulle moet voldoen en die gedrag en optrede wat van hulle verwag word. Sodanige kennis dra by tot n sin van sekuriteit en tevredenheid.

Indien n onderneming doeltreffend wil funksioneer en gesonde werkverhoudinge wil handhaaf, is dit belangrik dat daar tydens enige beduidende tydsverloop nie n personeeltekort of -surplus sal wees nie. Uitbreiding van personeel behoort, indien enigsins moontlik, vroegtydig bepaal en beplan te word sodat effektiewe rekrutering, inskakeling en ontwikkeling kan geskied. Ook n inkorting van personeel moet so vroeg moontlik in berekening gebring word sodat dit op beplande en sistematiese../

sistematiese wyse gehanteer kan word via 'n proses van normale verplasing of onttrekking. Eensyds sal onvermoë om vakatures betyds en op doeltreffende wyse te vul, werk laat ophoop en sommige personeel oorlaai met werk buite die omvang van hulle normale pligte. Andersyds kan 'n oormaat van personeel, afgesien van die verhoogde koste vir die onderneming, tot ledigheid en frustrasie onder werkers lei.

Bemanning is van kardinale betekenis vir die doeltreffende funksionering sowel as vir gesonde onderlinge menslike verhoudinge - wat die aard van die vakante pos of amp ookal is, en op watter vlak in die hiërargie dit ookal geleë is. Tog is dit belangrik om daarop te let dat veral wat die benoeming van leiers op die onderskeie vlakke betref, dit van meet af aan 'n besondere impak op doeltreffende funksionering en onderlinge verhoudinge het. Lede van die topleiding gee onbewustelik 'n bepaalde aard ~~aan~~ vorm aan die atmosfeer wat regdeur die onderneming heers. Elke leier, op welke vlak hy ookal leiding gee, is in 'n hoë mate die barometer van werkverhoudinge binne die jurisdiksie van sy gesagsomvang. Onderhoriges neig om in hulle gedrag die voorbeeld van hul leiers te reflekteer, en optrede word dikwels gerig ooreenkomstig dit wat volgens verwagting die goedkeuring van die leier sal wegdra. Met verloop van tyd ontwikkel 'n onderneming 'n eiesoortige aard en samestelling of soos Chruden en Sherman dit stel: „As an organization matures, customs, traditions and institutional folkways begin to emerge within it which may regiment the behaviour of its members into a pattern of conformity.../.

formity". 1)

Wat betref die aanstelling van leiers op die verskillende vlakke binne die onderneming, noem en bespreek Robert Katz 2) drie onderskeie bedrewehede waarop gelet moet word:

a. Tegniese bedrewehede wat verwys na gespesialiseerde kennis en bekwaamheid binne 'n spesifieke spesialiteitsrigting. Dit is die mees aanvaarde en terselfdertyd die mees konkrete tipe bedrewehede van ons dag en daar bestaan 'n groot aanvraag na mense met hoëgraadse tegniese kennis en vaardigheid. Meeste beroeps- en in-diens-opleidingsprogramme het grootliks op hierdie tipe bedrewehede betrekking.

b. Menslike (sosiale) bedrewehede waar die klem val op die vermoë om met mense te werk. Hierdie bedrewehede vind op onbewuste en natuurlike wyse gestalte en van 'n persoon wat oor hierdie „human skills" beskik, skryf Katz: „The person with highly developed human skill is aware of his own attitudes, assumptions and beliefs about other individuals and groups; he is able to see the usefulness and limitations of these feelings. By accepting the existence of viewpoints, perceptions, and beliefs which are different from his own, he is skillful in understanding what others really mean by their words and behaviour. He is equally skillful in communicating to others, in their own contexts, what he means by his behaviour. Such a person works to create an atmosphere of.../

1. Chruden & Sherman, op. cit., p. 69.

2. Katz, R. L. Skills of an Effective Administrator, in Richards, M. D. & Nielander, W.A. Readings in Management, p. 808 - 823.

of approval and security in which subordinates feel free to express themselves.....". 1)

c. Konseptuele bedrewenheid wat veral belangrik is vir die topleier en waarmee bedoel word die vermoë om n onderneming in sy geheel te kan visualiseer, hoe die onderskeie funksies binne n onderneming van mekaar afhanklik is en hoe veranderinge in die een, die ander affekteer, die vermoë tot insig met betrekking tot die verband tussen die indiwiduele onderneming en die groter industrie, die gemeenskap, die politieke-, sosiale- en ekonomiese magte daarbuite. Die identifisering van hierdie verhoudinge sowel as relevante elemente in elke situasie moet dien as riglyne vir die leier om telkens in die belang en welsyn van die onderneming in sy geheel as organisme te besluit en op te tree,

Tegniese bedrewenheid is veral belangrik op die vlakke binne die onderneming waar die werklike uitvoering van opdragte plaasvind - op produksievlak. Na gelang hoër op in die hiërargie beweeg word en verder weg van uitvoering, word tegniese bedrewenheid minder belangrik. Dit is kenmerkend dat daar veral in ons dag al meer en meer professionele bestuurders na vore tree wat as n soort van prototipe in ons hedendaagse sakewêreld paradeer en met die grootste gemak as bestuurder kan optree van hetsy n skoen- of motorfabriek. Hulle konseptuele en menslike bedrewenhede vergoed vir die gebrek of afwesigheid van kennis met betrekking tot die tegniese aspekte.

Menslike...

1. Katz in Richards & Nielander, op. cit., p. 809.

Menslike bedrewehede is belangrik op elke vlak binne die hiërargie en veral op die laer vlakke, waar 'n groter mate van direkte kontak tussen leier en ondergeskikte is.

Ten einde voorsorg te tref met betrekking tot die daargestelling en handhawing van sowel gesonde werkverhoudinge as doeltreffende funksionering van die onderneming, is dit belangrik dat in die benoemingsproses, onder andere ook aandag geskenk sal word aan hierdie sowel as ander moontlike bedrewehede op die verskillende vlakke. 'n Span leiers kan naamlik met verloop van tyd ontwikkel en opgebou word, sodat die leier met die regte eienskappe op die regte plek sal bestuur. Aanvulling is belangrik en indien die hoofleier 'n persoon is met 'n besondere konseptuele vermoë, maar minder bedrewe op sosiale en tegniese vlak, is dit nodig dat hy bygestaan sal word deur adjudante wat in hierdie verband moet kompenseer.

2. ORIËNTASIE

Elke nuwe werker staan aanvanklik vreemd teenoor die fisiese en sosiale omgewing van sy nuwe werksituasie, en is eweneens selde op hoogte van sake betreffende volledige besonderhede omtrent wat van hom in sy werk verwag word. Afgesien van die taak van die personeeldepartement om die werker volledig in te lig in verband met besonderhede betreffende werkvoorwaardes, loon-, pensioen-, siekefondsvoordele, ens., is dit die leier op elke vlak se plig om 'n nuwe werker te oriënteer deur hom in te lig insake die rol en belangrikheid van.../

van sy bydrae tot die verwesenliking van die ondernemingsdoel, besonderhede van alle reëls, regulasies en selfs van tradisies, gewoontes en gebruike wat sy posisie raak. Ook is dit soms nodig om aan hom 'n breër perspektief te gee betreffende die rol van die bepaalde departement of afdeling waarin hy werk in verhouding tot die onderneming as 'n geheel, en die rol wat laasgenoemde inneem in die plaaslike en wyere samelewingsverband.

Oriëntasie is dus nie 'n eenmalige taak nie en eindig nie nadat nuwe werkers ingeskakel is nie. Dit is nodig dat werkers voortdurend georiënteer sal word tot veranderinge in die aktiwiteite van die onderneming, hetsy met betrekking tot produksie, beleid, doelstellings, ens. Kommunikasie-middele soos memoranda, rapporte, die nuusbrieff en mondelinge mededelings speel 'n belangrike rol in hierdie verband.

3. BEVELE

Die uitreiking van bevele vorm 'n inherente deel van bevelvoering. Die meeste van die ondernemingsaktiwiteite vind plaas as 'n gevolg of uitvloeisel van bevele of opdragte en die aard van so 'n opdrag, die wyse en kanaal waardeur dit gegee word, oefen 'n invloed uit op die doeltreffende funksionering van die onderneming en die onderlinge verhoudinge wat daar tussen bevelvoerder en beveluitvoerder bestaan.

Reeds is aangetoon op welke wyse bevele wat die eenheid van leiding verbreek, afbrekend kan inwerk op gesonde werkverhoudinge.

verhoudinge.¹⁾ Hier word dan nou volstaan met slegs enkele verdere opmerkings met betrekking tot die aard van bevel of opdragte en die verband wat dit met werkverhoudinge toon.²⁾

*

Flippo definieer 'n bevel en skryf: „An order may be defined as any specific command or instruction given to initiate and guide the performance of work".³⁾ Uit hierdie omskrywing blyk dit al dadelik dat dit nie alleen 'n taak inisieer nie, maar ook moet stuur of rig. Dit stem ooreen met R. C. Davis se onderskeiding tussen 'n tegniese en operatiewe bevel wanneer hy skryf: „A technical order is a release of authority that puts a plan or some phase of it into effect. It does not authorize the activation of the plan. That is the function of an operating order. Such orders may be administrative or operative. The latter are derived originally from the former".⁴⁾

'n Bevel sluit in die delegering van gesag en verantwoordelikheid om die pligte soos daarin vervat, uit te voer. Omtrent die aard en omvang van hierdie gesag mag geen onduidelikheid of twyfel bestaan nie. Gesag en verantwoordelikheid vorm twee kernbegrippe in die verband wat daar bestaan tussen die uitreiking en uitvoering van bevel enersyds en werkver-

-----houdinge.../

1. Sien p. 147 en 161 van hierdie studie.
2. Vir vollediger bespreking van die bevel of opdrag:
Flippo, op. cit., p. 68 - 70;
Koontz & O'Donnell, op. cit., p. 478 - 481.
3. Flippo, op. cit., p. 68.
4. Davis, R. C. The Fundamentals of Top Management, p. 700.

houdinge andersyds. 1)

n Bevel bevat in kiem die moontlikheid tot negatiewe beïnvloeding van werkverhoudinge, want in wese veronderstel n bevel n persoonlike verhouding in n direkte lyn vanaf super- tot subgeordineerde sowel as n implikasie dat gehoorsaamheid tot die bevel afdwingbaar is. Met die fokus op onderlinge menslike verhoudinge moet elke leier op elke vlak binne die onderneming, afhangende van die bepaalde aard en omstandighede binne sy area van werkverrigting, duidelikheid verkry of bevele wat in sy afdeling uitgereik word mondeling of skriftelik moet wees, en of dit in die algemeen of spesifiek gestel moet word.

Op die vraag of n bevel mondeling of skriftelik moet wees, sal die antwoord grotendeels afhang van die aard en kompleksiteit van die taak wat dit veronderstel. Koontz en O'Donnell 2) wys op verdere aspekte in hierdie verband waaronder die permanentheid van die verhoudinge tussen diegene wat bevele gee en hulle wat die bevele ontvang, die mate van onderlinge vertroue tussen hierdie twee partye en die mate waarin dit nodig is om oorvleueling van n opdrag te voorkom. Die skriftelike opdrag - gewoonlik die werkkaart - dien as kontrolemiddel vir die bevelvoerder en as beskerming vir die uitvoerder van die opdrag. In die meerderheid van gevalle is mondelinge opdragte as standaardprosedure binne die onderneming nie aan te beveel nie.

Dit.../

1. Hierby word vollediger stilgestaan wanneer gesag en verantwoordelikheid as aspekte van bevelvoering behandel word.
2. Koontz & O'Donnell, op. cit., p. 480.

Dit is n te riskante gebruik en kan tot onnodige verskille en twispunte aanleiding gee.

Geen algemeen geldende uitspraak kan gegee word betreffende die vraag of opdragte in die algemeen of spesifiek gestel moet word nie. Baie sal afhang van die tipe opdrag asmede die vlak waar dit uitgevoer moet word. Op die heel laer vlakke sal operatiewe opdragte spesifiek moet wees. Op die middel en hoër vlakke waar die inisiatief nie geheel-enal uit die hande van die uitvoerende funksionaris geneem moet word nie, kan dit meer algemeen gestel word.

Uit bostaande blyk dit dat geen algemeen geldende reëls betreffende bevele neergelê kan word vir toepassing binne alle werksituasies nie. Hoogstens kan die aandag op aspekte gevestig word wat in berekening gebring behoort te word. Dit is belangrik dat die onderlinge verhoudinge tussen die onderskeie partye van so n aard sal wees dat bevele gewilliglik en selfs met lus en geesdrif uitgevoer sal word. Die bevel self moet in die regte gesindheid gegee word of soos Flippo dit stel: „The effective order has an atmosphere of suggestion rather than command”.¹⁾ Die vereistes wat n bevel inhou, moet redelik wees en binne die vermoë van die ondergeskikte om verantwoordelikheid vir die uitvoering daarvan te aanvaar. Die bevel moet gemagtigd wees in die sin dat die persoon wat die bevel uitreik oor die nodige gesag sal beskik om dit te mág uitreik. Dit moet duidelik wees

nodat.../

1. Flippo, op. cit., p. 69.

sodat geen onsekerheid omtrent bepaalde aspekte van die uitvoering daarvan bestaan nie, maar dit mag nie n openlike onderskatting van begrip by die uitvoerder impliseer deur dit tot die uiterste te detailleer nie. Laastens moet toegesien word dat elke bevel verband hou met die vereistes van die bepaalde situasie. n Bevel moet deur die uitvoerder daarvan gesien word as n natuurlike uitvloeisel van omstandighede. Wanneer die doel van n bevel onduidelik is en die uitvoerder daarvan nie die noodsaaklikheid of nut van die taak wat dit veronderstel kan insien en begryp nie, word so n bevel bloot die wilsuitdrukking van die bevelvoerder en werk dit afbrekend in op gesonde werkverhoudinge.

✓ 4. DELEGASIE

Koontz en O'Donnell skryf: „The entire process of delegation involves the assignment of tasks, the delegation of authority for accomplishing these tasks, and the exaction of responsibility for their accomplishment".¹⁾ Die drie aspekte van die proses van delegasie blyk duidelik uit hierdie omskrywing: n taak of funksie, gesag en verantwoordelikheid.

Om te deleger, beteken om oor te dra: die oordra van n taak wat uitgevoer moet word. Geen taak binne die groot bedryfsonderneming vind egter in n lugleegte plaas nie - daar is weë en middele nodig en in die meeste gevalle ook ander werkers wat betrek moet word. Tesame met die taak moet daar dus ook gesag of bevoegdheid aan die gedelegeerde verleen...✓

1. Koontz & O'Donnell, op. cit., p. 57.

verleen word ten einde hom in staat te stel om die taak op bevredigende wyse uit te voer. Alleenlik wanneer daar te-same met die oordrag van die taak ook die nodige gesag oorgedra word, kan van die gedelegeerde verantwoordelikheid met betrekking tot die doeltreffende taakverrigting geëis word.

Wat die oordra van die taak betref, is dit onnodig om op die noodwendigheid daarvan te wys, In die hedendaagse groot onderneming is honderde en selfs duisende deelhebbers nodig wat elk 'n taak en funksie het in die doelverwesenliking van die onderneming.

Van gesag skryf Koontz en O'Donnell: „Authority is the key to management job. Since managers must work through people to get things done, management theory is necessarily concerned with a complex of superior-subordinate relationships and is therefore founded on the concept of authority”.¹⁾

Ook Reynders wys op die sentrale plek hiervan, naamlik: „Gesag is die sleutel tot die taak van die bedryfsleiding: hierdeur word die beplanning, die organisasie, die bevelvoering, die koördinasie en die beheer werklikheid. Sonder gesag kan die leier nie bestuur nie, kan sy werk nie werklikheid wees nie, sal daar anargie en chaos wees”.²⁾

Die gesagsbegrip is reeds bespreek en as byvoeging tot Max Weber se beskouing³⁾ word slegs die van Dubin sowel as die van Koontz en O'Donnell bygehaal. Dubin skryf: „Autho-
-----rity.../

1. Koontz & O'Donnell, op. cit., p. 49.

2. Reynders, op. cit., p. 64 - 65.

3. Hoofstuk 4 van hierdie navorsing.

rity may be defined as the power to make decisions which guide the actions of another". 1) en Koontz en O'Donnell omskryf dit as n „legal or rightful power, a right to command or to act". 2) Terwyl Dubin se omskrywing slegs verwys na die gesag wat nodig is om besluite te neem en die handelinge van andere te rig of te stuur, wys die tweede omskrywing hierbo ook op gesag wat ontvang moet word voordat self gehandel kan word - gedelegeerde gesag dus.

Alle gesag binne n onderneming kan nie slegs in een bron gesentraliseer wees nie. Desentralisasie van gesag - die delegasie daarvan aan andere - is noodsaaklik. Om hoër in die gesagshiërargie te staan, beteken nie om ten opsigte van alle aspekte en van alle funksies binne die onderneming meer te weet as diegene wat laer staan nie. So n opvatting druis trouens in teen die beginsel van spesialisasie. Delegasie is die medium waardeur die verskil in kennis, deskundigheid, geoefendheid, ervaring, spesiale opleiding, aanleg en persoonlike kwaliteite van die onderskeie deelhebers op die verskillende vlakke benut word.

Van verantwoordelikheid skryf Rrijsh van Dugteren:

„Verantwoordelikheid is de tweeledige plicht om

- a. de taak, welke men vrijwillig op zich heeft genomen, naar beste weten en kunnen ten uitvoer te leggen, mits de taakaanvaarding geschiedt met zodanige kennis van saken, dat men redelijkerwijs geacht kan worden de normale consequenties hiervan te overzien;

b.r.s./

1. Dubin, R. Human Relations in Administration, p. 279.
2. Koontz & O'Donnell, op. cit., p. 49.

- b. te alle tye volledig rekenshap te gee van hetgeen men by die uitvoering van die taak verricht".¹⁾

Die sentrale betekenis van verantwoordelikheid lê in die verpligting wat daar op iemand rus om n taak na die beste van sy vermoë, ooreenkomstig n opdrag aan hom gegee, te verrig. „Viewed internally with respect to the enterprise, responsibility may be defined as the obligation of a subordinate, to whom a duty has been assigned, to perform the duty. The essence of responsibility is, then, obligation".²⁾

Verantwoordelikheid is aan taak- en gesagsoordrag verbode en vloei inderwaarheid voort uit laasgenoemde, „.... if a man is assigned duties without responsibility, he is irresponsible, and if he has duties but no authority to accomplish them, he is organizationally impotent".³⁾ Die oordra van gesag om n taak te verrig, lê aan diegene wat aldus met die uitvoering van die taak belas is, die plig om op passende wyse van hierdie gesag gebruik te maak. Taak- en gesagsoordrag skep dus verantwoordelikheid. Verantwoordelikheid is nie die beginpunt nie, maar die eindpunt en word vooraf gegaan deur taak- en gesagsoordrag. Indien die gedelegeerde n deel van sy taak aan andere laer af in die hiërargie herdelegeer, neem dit niks van eersgenoemde se verantwoordelikheid weg nie. In letterlike sin kan daar geen delegering van verantwoordelikheid wees nie. Daar word vry alge-

----- meen...

1. Ruijsh van Dugteren, J. H. De Mens en zijn vorming in het Bedrijf. p. 49.
2. Koontz & O'Donnell, op. cit., p. 55.
3. Davis, K. Human Relations in Business, p. 63.

meen in literatuur na die oordra of delegasie van verantwoordelikheid verwys, dog daarmee word slegs bedoel die toewysing van 'n verpligting om 'n taak uit te voer en verantwoordelikheid daarvoor te aanvaar.

In soverre werkverhoudinge deur delegering van gesag geraak word, is dit belangrik om daarop te let dat gesag en verantwoordelikheid nie in een punt binne die onderneming gekonsentreer kan wees nie, maar insgelyks kan dit ook nie deur die hele onderneming verspreid wees nie. Nóg sentralisasie nóg desentralisasie moet té ver gevoer of verabsoluteer word. Indien delegasie van gesag te ver gevoer sou word, kan dit lei tot 'n verbreking van die eenheid van leiding wat, soos reeds tevore aangetoon, 'n onontbeerlike vereiste vir gesonde werkverhoudinge is. Delegasie van gesag beteken voorts dat op meer vlakke besluite geneem moet word en die gevaar bestaan dat, indien dit te ver gevoer en gedryf word, die eenvormigheid van beleid dwarsdeur die hele onderneming geskaad kan word. Uit die oogpunt van die bestuur is dit in hierdie verband belangrik om te besluit of groter gesag wat aan 'n funksionaris toegeken word, terselfdertyd bevordering vir hom beteken of nie. Indien wel, sal 'n beleid van grootskaalse delegasie groter koste aan salarisse meebring. Indien nie, bly dit 'n ope vraag of die onderneming se delegasiebeleid in sy doel sal slaag.

Uiterste pole in 'n onderneming se delegasiebeleid moet vermy word. In sy verband tot goeie werkverhoudinge kan

die.../

die essensie van bereidwilligheid om 'n gesonde en gebalanseerde beleid van delegasie te beoefen, egter moeilik oorbeklemt word. Delegering van take met meegaande gesag om die taak met relatiewe vryheid van optrede binne die kader van die ondernemingsbeleid en -doel uit te voer, is 'n belangrike teenvoeter teen frustrasie, ontneming van inisiatief en oorspronklikheid wat aan die wortel lê van die oormatig gespesialiseerde produksieproses. „Delegation is really a form of job enlargement it seeks to provide internalized motivation, and tends to offset the monotony and lack of autonomy that technology has built into many jobs".¹⁾ Saam met die gesag wat gedelegeer word om 'n taak te verrig, word naamlik ook die inisiatief verleen waarmee bedoel word relatiewe vryheid met betrekking tot die wyse waarop die taak uitgevoer mag word. Hierdie aspek kom duidelik na vore in die omskrywing wat Mantz van desentralisasie gee: „Onder decentralisasie moet dan worden verstaan, de delegasie van inisiatief en beslissingsbevoegdheid aan sub-sentra om binne zekere grenzen van de standaardprocedures afwijkende voorzieningen te treffen".²⁾ Ook Petersen, Plowman en Trickett sluit hierdie vryheid van optrede in by hul omskrywing van delegasie: „delegation is construed to mean to grant another the permission and the ability to act; to grant the freedom to perform".³⁾

-----As.../

1. Sayles & Strauss, op. cit., p. 156.
2. Mantz, Ir. M. R. Harmonische Bedrijfsvoering. p. 28.
3. Petersen, E. e.a. Business Organization and Management, (vyfde uitgawe), p. 84.

As taak- en gesagsoordrag nie ook relatiewe vryheid met betrekking tot eie inisiatief impliseer nie, is daar trouens nie sprake van taakoordrag nie, maar slegs van taakopdrag. Dat sodanige inisiatief en vryheid van optrede met betrekking tot die uitvoering van die taak egter relatief en begrens is, spreek vanself. Eie inisiatief moet trouens gestalte vind binne die raamwerk van die bedoeling van diegene wat gedelegeer het.

In belang van goeie werkverhoudinge vloei dit dan hieruit voort dat, indien die bestuur genoegsame vertroue in funksionariesse op die verskillende vlakke het om bepaalde funksies aan hulle oor te dra en gesag aan hulle te verleen om hierdie funksies met relatiewe vryheid van optrede uit te voer, dan sou dit verkeerd wees indien die delegant volledig gedetailleerde aanwysinge met betrekking tot die uitvoering sou gee. Dit kanselleer die gedelegeerde gesag en sluit die veronderstelde vryheid en inisiatief uit. Onderhewig aan die tipe taak of funksie en die vlak waarop die gedelegeerde funksioneer, is die ideaal dat die delegant sy taak sal oordra, sy doelwit sal stel, asmede die grense waarbinne gewerk kan word en dit verder aan die gedelegeerde sal laat om self oor die detail van metode en ander besonderhede van uitvoering te besluit. Dit is trouens n algemeen aanvaarde beginsel dat die beste operatiewe besluite dié is wat so na as moontlik aan die vlak van uitvoering geneem word.

Hierby.../

Hierby moet verder steeds gewaak word teen die verkeerde gebruik van dubbele gesag waarby die delegant tydens die uitvoering van n taak tog nog inmeng en bevele bo-oor die hoof van die gedelegeerde gee. Beide die sterk leier wat sy hand oral wil laat voel, sowel as die swak leier wat homself graag wil handhaaf, maak hulself dikwels hieraan skuldig.

Ten besluite moet dit genoem word dat delegasie nie onbeplan en na willekeur mag geskied nie. Delegasie veronderstel opvolging en beheer, en skool funksionariesse geleidelik om selfstandig te besluit en op te tree. Die delegering van gesag wat groter verantwoordelikheid en die beoefening van eie inisiatief en diskresie meebring, is een van die moontlikheidswyses van die topleiding om binne eie geledere vir toekomstige voormanne, departements- en afdelingshoofde, ja, selfs vir toekomstige bestuurders te sorg. Op onderlinge menslike verhoudinge kan n realistiese delegasiebeleid slegs heilsame invloed hê. Daar moet egter onthou word dat delegasie n proses is wat geleidelik moet geskied. Om te veel gesag op n keer te delegeer en die verantwoordelikheidseise wat aan n funksionaris gestel word eensklaps buite verhouding te verhoog, vang sodanige funksionariesse dikwels onkant en kan óf die vrees laat bestaan dat daar nie aan die verwagtings voldoen sal kan word nie, óf dit kan tot oormoedigheid en eiewaan lei.

Delegasie is een van die mees gekompliseerde aspekte van bevelvoering en het van meet af aan betrekking op menslike.../

like verhoudinge. Dit is belangrik vir bevelvoering, maar terselfdertyd so n delikate aspek dat dit met die grootste versigtigheid gehanteer moet word. Dit kan n magtige invloed hê op die bestendiging van werkverhoudinge, maar kan terselfdertyd oorsaaklik wees vir n veeltal probleme en wrywingspunte.

✓ 5. KOMMUNIKASIE

Sonder die moontlikheid van weë en middele om onderling te kommunikeer, hetsy via die geskrewe of gesproke woord, is bevelvoering onmoontlik en sou dit trouens vir die mens n ewe onbegonne taak wees om op georganiseerde wyse saam te werk in die verwesenliking van n gemeenskaplike doel. Reeds in Génesis 11 kom die rol van kommunikasie in n gemeenskaplike taak duidelik na vore toe die mense se spraak verwar is en hulle nie met die werk aan die Toring van Babel kon voortgaan nie, en in 1 Kor. 14:11 skryf Paulus: „As ek dan die betekenis van die klank nie ken nie, sal ek vir die spreker n vreemdeling wees, en die spreker sal vir my n vreemdeling wees”. Die bevelvoering het om in vervulling te gaan die proses van kommunikasie nodig.

✓ 5.1. Die aard van die kommunikasieproses

Gardner en Moore omskryf dit as volg: „Communication... is more than the written documents or the verbal commands. It is the whole complex system by which information of all sorts is passed back and forth throughout the organization.

Part.../

Part of this system are the formal orders, both written and verbal; part are the records and reports from various sources; part are the idle conversations and gossip; part are queries and responses from one part of the organization to another".¹⁾ Op die oog af lyk hierdie omskrywing omvattend en volledig te wees. Dit sluit in kommunikeer van inligting, formele bevels, verslae en rapporte, gesprekke, klagtes, en tog is n belangrike aspek uitgelaat. Miskien moet die omskrywing van Jaques saam met die bostaande gelees word om dit te vervolledig. Hy beskou kommunikasie naamlik as "the sum total of directly and indirectly, consciously and unconsciously transmitted feelings, attitudes and wishes".²⁾

Of dit bloot inligting is, of n rapport, n versoek of n bevel, kommunikasie kan nooit losgemaak word van die mens aan beide kante van die proses nie - hetsy die sender of die ontvanger. Kommunikasie vind trouens tussen mense plaas en is deurweef met menslike oordele en vooroordele, wense en begeertes, bedoelings en motiewe.

Kommunikasie vind plaas op alle vlakke binne die onderneming - tussen direksielede, bestuurders, staf- en lynpersoneel, voormanne en werkers. Die kommunikasieproses is voortdurend aan die gang om inligting, idees, besluite, bevels, gesindhede, gevoelens, e.d.m. tussen individue en groepe te versprei; kan beskou word as n medium waardeur die afsonderlike.../

1. Gardner & Moore, op. cit., p. 237.

2. Jaques, E. The Changing Culture of a Factory, p. 103.

derlike elemente en eenhede van die onderneming gekoördineer¹⁾ en tot n eenheid saamgevoeg word; ²⁾ is die proses waardeur aksie en interaksie binne die hele onderneming bewerkstellig word.³⁾

✓ 5.2. Die essensie en doel van kommunikasie

Mayo skryf: „I believe that social study should begin with careful observation of what may be described as communication: that is, the capacity of an individual to communicate his feelings and ideas to another, the capacities of groups to communicate effectively and intimately with each other. This problem is, beyond all reasonable doubt, the outstanding defect that civilization is facing today". ⁴⁾

Ewe belangrik as wat kommunikasie in die wyere samelewings-

-----verband.../

1. Van der Schroeff beskou kommunikasie as onlosmaaklik verbonde aan koördinasie en wy n hele hoofstuk aan „Communicatie en Coördinatie". Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisatie van het Bedrijf, hfst. 28.
2. Die eenheidsfunksie van kommunikasie kom duidelik na vore in die werk van Chruden en Sherman wat skryf: „Communication is, therefore, often refered to as a network that binds all of the members of an organization together". Chruden & Sherman, op. cit., p. 317. Ook McFarland skryf dat „communication helps to hold the organization together by making it possible for members to influence one another and to react to one another". McFarland, op. cit., p. 551.
3. Davis skryf in hierdie verband: „From the leader's point of view, communication is the process by which his leadership takes effect. Using the whole situation as a frame of reference, communication is the process by which all human interaction takes place". Davis, K. Human Relations in Business, p. 250.
4. Mayo, E. The Social Problems of Industrial Civilization, p.22.

verband is, is dit ook binne die bedryfsorganisasie waar mense op georganiseerde wyse saam moet werk ten einde 'n gemeenskaplike doel te verwesenlik. „Communication between people is essential to any group activity. In a sense, we might consider communication as the element which makes any form of organization possible". 1)

Reynders 2) noem dat na skatting sowat 60% tot 80% van die bedryfsbestuurder se dag aan die een of ander vorm van kommunikasie bestee word, en French 3) verwys na 'n empiriese navorsing van Nichols wat gevind het dat 7 uit elke 10 minute van witboordjiewerkers se tyd aan kommunikasie bestee word.

Die vraag wat in hierdie verband na vore kom, is dat indien kommunikasie binne die bedryfsonderneming so essensieel is, wat is die doel daarvan en wat word daardeur bereik? Gedeeltelik het die antwoord op hierdie vraag reeds duidelik uit die voorgaande geblyk. Enkele aanvullende opmerkings is egter nodig.

Kommunikasie is geen doel op sigself nie, maar 'n proses waardeur doelstellings verwesenlik word. Die eerste doel van kommunikasie binne die bedryfsonderneming is dan ook sekerlik om die ondernemingsmasjinerie aan die gang te sit en effektiewe werking te probeer verseker in 'n gesamentlike poging om die ondernemingsdoel te bereik. Hiervoor is ener syds nodig dat opdragte steeds van bo na onder in die hiërargie

----- sal.../

1. Gardner & Moore, op. cit., p. 237.
2. Reynders, op. cit., p. 91.
3. French, op. cit., p. 453.

sal vloei en andersyds dat inligting, van watter aard ookal voortdurend vanaf operatiewe tot bestuursvlak terug sal vloei, sodat doelmatige besluite van tyd tot tyd geneem kan word.

Hoe belangrik of primêr van aard hierdie bogenoemde funksie of doel van kommunikasie ookal is, kan dit nooit alleen staan nie om die eenvoudige rede dat dit eweneens die menslike faktor buite rekening laat. Bevele na onder en inligting na bo, verseker geen samewerking nie en sonder gesinchroniseerde samewerking en koördinasie van elke eenheid, departement of afdeling binne die onderneming, sal die ondernemingsdoel selde verwesenlik kan word.

Davis glo ¹⁾ dat wanneer mense met mekaar in kommunikasie is, hulle saam kán werk. Of hulle saam sál werk, hang egter van hulle moreel en hulle gesindheid met betrekking tot samewerking af, en laasgenoemde hang weer saam met die mate waarin die bestuur die werkers begryp en daarin slaag om hulle belange met dié van die onderneming te integreer.^{p. 237}

Die ontwikkeling en handhawing van 'n gesindheid wat nodig is vir motivering, samewerking en tevredenheid, is vir Davis van kardinale belang: „because there is increasing evidence that modern production problems are related more to attitudes than to fundamental skills and job knowledge” ²⁾ en op 'n ander plek: „Communication's purpose is to supply the information necessary for job performance and active cooperation.../

1. Davis, K. Human Relations in Business, p. 230.

2. Ibid.

tion - the skill to work and the will to work". 1)

Hiermee stem Bellows en sy mede-outeurs saam wanneer hulle net twee breë doelstellings in die kommunikasieproses sien:

„To provide the information needed by individuals for adequate performance of their jobs.

To provide information that will improve the morale of individuals and groups within an organization". 2)

Ook Chruden en Sherman beklemtoon dieselfde twee aspekte wanneer hulle skryf: „Effective communication yields benefits not only in terms of increased productivity, but also in terms of improved employee attitudes, mutual confidence, respect, and understanding", 3) en in Beach se vier kommunikasiefunksies kan hierdie twee lyne eweneens duidelik waargeneem word: die oordra van inligting en kennis van persoon tot persoon sodat koöperatiewe aksie kan plaasvind; die oriëntering van werkers aan hulle fisiese en sosiale omgewing; die rig en motiveer van werkers om die doel na te streef en die vorming van oortuigings en gesindhede wat mense se gedrag beïnvloed. 4)

----- 5.3. Indeling/

1. Davis, K. Human Relations in Business, p. 230.
2. Bellows, e.a. op. cit., p. 60.
3. Chruden & Sherman, op. cit., p. 338.
4. Beach, op. cit., p. 538.

Vir vollediger bespreking van die doel van kommunikasie:
Berlo, D. K. The Process of Communication;
Yoder, D. e.a. Handbook of Personnel Management and Labor Relations, p. 13.3 - 13.4.

✓ 5.3. Indeling van die kommunikasieproses

Die organisasiestruktuur van 'n onderneming dui in 'n hoë mate aan hoe samewerking op die langer termyn opgebou is, op welke wyse formele kommunikasie sal geskied en in watter patroon onderlinge verhoudinge tussen die funksionariesse georden word. Davis skryf in hierdie verband: „The organizational structure of a business provides the basic environment within which communication occurs”,¹⁾ en Braat noem uit hoofde van dieselfde veronderstelling dat die wyse waarop die organisasiestruktuur van 'n onderneming saamgestel is aan elke deelhebber bekend moet wees, en beklemtoon die belangrikheid daarvan dat elke funksionaris sy eie plek in die kommunikasielyn sal ken.²⁾

Met die organisasiestruktuur as riglyn vir die bepaling van die onderskeie niveaus, asmede die maatskaplike status van die groepe binne die onderneming wat via die kommunikasieproses in kontak met mekaar kom, kan dan eerstens onderskei word tussen vertikale en horisontale kommunikasie:

5.3.1. Vertikale kommunikasie (op- en afwaarts). Die hoogste gesag binne 'n onderneming is aan die bopunt van die hiërargie en hiervandaan word dit afwaarts gedelegeer na die onderskeie vlakke. Afwaartse kommunikasie bring die wil van die topleiding deur middel van inligting, beleid, besluite, opdragte, e.d.m., na die onderskeie laer vlakke en is ter-

----- selfdertyd... /

1. Davis, K. Human Relations in Business, p. 242.

2. Braat, Ir., B. Doelmatige Organisasie, p. 106.

selfdertyd die middel waardeur gedelegeerde gesag op elke vlak geïmplementeer word ten einde die werk gedoen te kry.

Om effektiewe besluite te kan neem, is dit nodig dat die leiers op elke vlak, tot by die topleiding, steeds op hoogte sal wees van hoe werkverrigting op laer vlakke vorder. Voortdurende opwaartse kommunikasie is dus nodig om inligting wat alle nodige aspekte dek, terug te voer na hoër vlakke, en verder: „It is psychologically unsound for the initiation of contacts to run in only one direction - always from superiors to subordinates. No one is happy when he is always on the receiving end. We all want some opportunity to express ourselves, particularly to those who control our activities and welfare". 1)

✓ 5.3.2. Horisontale kommunikasie. Benewens die vertikale vloei van inligting, bevel, ens., is dit eweneens nodig dat daar kontak op horisontale vlak sal wees, enersyds tussen die onderskeie lyne binne die hiërargiese struktuur en andersyds, tussen lyn en staf. Horisontale kommunikasie het in die besonder n koördinerende funksie, en leen sigself maklik tot probleme met betrekking tot werkverhoudinge.

Op die vraag of kommunikasie plaasvind as gevolg van n vooropgestelde plan, en of dit plaasvind uit hoofde van n toevallige sameloop van omstandighede, moet daar tweedens onderskei word tussen formele en informele kommunikasie:

----- 5.3.3....

1. Sayles & Strauss, op. cit., p. 371.

✓ 5.3.3. Formele kommunikasie hou verband met die doelverwesenliking van die onderneming en vind op vertikale sowel as horisontale vlak gestalte. Dit vloei voort uit die gesagspatroon en die mag om bevele te gee en inligting te vra, sanksies toe te pas of beloning aan te bied.

✓ 5.3.4. Informele kommunikasie is nie beplan nie en kan bydra of nie bydra nie, tot die verwesenliking van die ondernemingsdoel. Dit vloei eensyds voort uit informele groeppvorming en kan andersyds bloot verwys na die toevallige gesprek tussen funksionariesse onderling. 1)

Wanneer die aandag gevestig word op die wyse waarop kommunikasie binne die onderneming geskied, word derdens onderskei tussen mondelinge en skriftelike kommunikasie. Die gesproke of geskrewe woord word die kanaal waardeur idees, inligting, instruksies, gesindhede en gevoelens binne die onderneming tussen individue, groepe, departemente en afdelings oorgedra word.

✓ 5.3.5. Mondelinge kommunikasie vind plaas deur middel van die gesprek en die onderhoud, toesprake of gedagtewisselings tydens komiteevergaderings en konferensies, ens. Feitlik alle informele kommunikasie geskied mondeliks.

✓ 5.3.6. Skriftelike kommunikasie neem 'n belangrike plek in in die organisasie van die groot onderneming. Mededelings
----- is.../.

1. Informele kommunikasie is volledig behandel in hierdie navorsing op p. 185 - 186.

is gewoonlik skriftelik wanneer dit belangrik en kompleks is, of wanneer die besonderhede daarin vervat redelik permanent van aard is en oor 'n lang tydperk van krag sal wees. Rapporte, navorsingsinligting, alle besonderhede wat verkry word via die gebruik van rekenoutomate, beleidsake, reëls en regulasies, ooreenkomste, e.d.m. is feitlik deurgaans geskrewe. Geskrewe stukke is dikwels beter deurdag as die mondelinge mededeling of gesprek. Funkisionarisse word gewoon aan geskrewe materiaal in bepaalde situasies (bv. die werkkaart in standaardvorm). Geskrewe stukke kan gedupliseer word en leen sigself beter vir kontrole en rekorddoeleindes.

Braat ¹⁾ onderskei tussen die volgende vorme van skriftelike kommunikasie in die groot sakeonderneming:

- a. Die formulier wat hy omskryf as „het middel om de stroom van informasies te standaardiseer en om het werk verbonden aan de schriftelijke communicatie te vereenvoudigen”. ²⁾
- b. Die sirkulêre wat veral belangrik is vir die oordra van feite en informasie, wat toegelig moet word en ook gerieflik is vir verspreiding van inligting oor 'n groot groep.
- c. Die persoonlike brief waar inligting vertroulik van aard en verspreiding nie nodig of wenslik is nie.
- d. Die rapport waar 'n grondige studie van feite wat oorgedra word, nodig is.
- e. Die personeelblad en kennisgewingbord. ³⁾

----- Met.../

1. Braat, op. cit. p. 108.

2. Ibid.

3. Hierby moet o.a. gevoeg word die velerlei rekenoutomate waardeur inligting nie slegs teruggevoer word nie, maar ook gefabriseer word.

Met betrekking tot mondelinge en skriftelike kommunikasie moet die aandag ook gevestig word op mededelings aan groot groepe tegelyktydig en wat deur Sayles en Strauss bestempel word as massakommunikasie binne die onderneming. 1) Die nuusblad, omsendbriewe en die luidsprekerstelsel is voorbeelde hiervan. Hierdie tipe van kommunikasie word egter selde gebruik wanneer dit 'n saak van erns by die bestuur is om bv. produksie te verhoog, koste te verminder, e.d.m. Vir laasgenoemde doel word duidelike bevels in die lyn af gestuur en daar word gepoog om seker te maak dat elkeen dit sal verstaan. Aan die ander kant sal inligting in verband met 'n nuwe siekefonds nie langs die lyn afgestuur word nie - inligting wat werkers persoonlik raak, moet liefers op 'n meer direkte wyse aan hulle oorgedra word.

'n Laaste byvoeging hier, is die simbool as kommunikasie-middel (die vlag, die siréne) en in mondelinge kommunikasie ook die gesigsuitdrukking, die gebaar, die nuanse in die stem en selfs die swye wat dikwels betekenis inhou.

5.3.7. Wanneer gevra word na die funksie of doel van kommunikasie, kan vierdens onderskei word tussen: 2)

- a. Informatiewe kommunikasie waarvan Ossewaarde skryf: „Van hoogerhand kan dit zijn vragen naar stemming en meningen, voortgang der productie, etc.; van onder af: wat moet ik doen in dit of dat geval?" 3)

b.../

-
1. Sayles & Strauss, op. cit., p. 366.
 2. Vir vollediger besonderhede vir hierdie en die volgende onderskeiding: Ossewaarde, J. M. Bedrijf en Wetenschap, p.82.
 3. Ibid.

- b. Dirigerende kommunikasie wat as bevele of besluite van bo af meegedeel word. Bespreking is hier uitgesluit.
- c. Besprekingskommunikasie waartydens gesamentlike oorleg gepleeg word om tot besluite te kom.
- d. Instruktiewe kommunikasie waarby ingesluit is opleiding, werkmetodes, aanwysings, e.d.m.

✓ 5.3.8. Laastens kan op funksionele vlak onderskei word tussen:

- a. Organiserende kommunikasie waarvan die doel is die saambring en ordening van mense en middele in die onderneming.
- b. Korrigerende kommunikasie waarby kontrole die sentrale element is, met insluiting van boekhouding en administrasie.
- c. Koördinerende kommunikasie wat ten doel het om samewerking en koördinasie tussen individue, groepe, departemente en afdelings te verseker.

✓ 5.4. Probleme met betrekking tot kommunikasie wat werkverhoudinge raak

Onderlinge verhoudinge tussen die onderskeie funksionariese en tussen departemente of afdelings van die bedryfsonderneming mag gegrond wees op n verskeidenheid van faktore, maar uiteindelik kom hierdie verhoudinge - goed of sleg - tot openbaring en vind gestalte wanneer hierdie funksionariese, departemente of afdelings met mekaar kommunikeer. Dit is eers.../.

eers wanneer mense in wisselwerking met mekaar tree dat onderlinge verskille, oordele, vooroordele, motiewe, gesindhede en houdings teenoor mekaar tot openbaring kom. Eers wanneer mense kommunikeer, is daar sprake van uitdruklike menslike verhoudinge.

Geen wonder dat Van der Schroeff, wanneer hy skryf oor die belangrikheid van kommunikasie vir die doeltreffende funksionering van die onderneming, hy byvoeg: „Daarbenewens kan men zeggen dat het proces van de menselijke verhoudingen, dat zich in elk bedrijf afspeelt, in hoofdsak op een communicatieproces neerkomt". 1) McFarland skryf in dieselfde verband: „Communication is vital in the relationships governing employers and their employees, supervisors and their subordinates". 2) Omgekeerd is dit ook waar, en so skryf French: „Effective communication in the enterprise to a large extent depends upon the quality of human relations - upon the ability of people to anticipate, understand, and take into account the needs and goals of others when they communicate". 3)

n Veeltal probleme in verband met werkverhoudinge spruit voort uit die feit dat mense so gewoon word daaraan om met mekaar te kommunikeer, dat hulle argeloos en onverskillig word met betrekking tot die wyse waarop hierdie kommunikasie plaasvind. Wanneer Reynders n samevatting gee van hinder-
p-267
----- nisse.../.

1. Van der Schroeff, H.J. Leiding en Organisasie in het Bedrijf, p. 411.
2. McFarland, op. cit., p. 552.
3. French, op. cit., p. 466.

nisse tot effektiewe kommunikasie, ¹⁾ noem hy dat mense van mekaar verskil met betrekking tot menings, oordele, emosies, gewoontes, gebruike, belangstellings, belange, motiewe, ervaring en formele onderwys wat ontvang is. Hierdie mense wat met hulle verskille en al binne die onderneming werk, openbaar die neiging om vanuit n eie gesigspunt te oordeel, te waardeer, saam te stem of te verskil met betrekking tot mededelings van en aan andere. McFarland bou hierop voort en skryf: „..... many real difficulties remain in the leadership problem of disseminating adequate, clear, and meaningful communication and in developing the interpersonal relationships of people for maximum and effective communication".²⁾

n Aspek wat in noue verband staan tot bogenoemde, is die semantiek of betekenisleer. ³⁾ Al praat mense dieselfde taal, heg almal nie dieselfde betekenis aan woorde of uitdrukkings nie. Wanneer n boodskap deur die afsender afgestuur en deur die ontvanger ontvang is, het daar nog geen kommunikasie plaasgevind nie. Eers wanneer die ontvanger die inhoud en betekenis van die afsender se mededeling begryp, is daar sprake van kommunikasie. Die feit dat mededelings en opdragte nie begryp word nie, lê aan die wortel van n veeltal probleme in verband met kommunikasie. Die

bedoeling.../

1. Reynders, op. cit., p. 101 - 104.
2. McFarland, op. cit., p. 564.
3. Ibid. p. 566.

bedoeling van die meedelende party moet duidelik wees en kommunikasie moet spesifiek afgestem wees op diegene vir wie die mededeling bedoel is.

Die kommunikasielyn is dikwels te lank. 'n Lang kommunikasielyn hou die gevaar in dat mondelinge kommunikasie betekenisveranderinge ondergaan en dat die inhoud en bedoeling van dit wat oorgedra word, dikwels verdraai word. „Each person alters the fact slightly to fit his own needs and preconceptions, often without intending to do so. When the story finally re-emerges, it has been distorted beyond recognition. Information passing through many status levels can be more confused". 1)

Lang kommunikasielyne wat al hoe meer 'n kenmerk van die groot onderneming word, neig daartoe om 'n toestand te skep waar die topleiding enige daadwerklike en lewende kontak met die onderskeie deelhebbers - en dan veral met die werkers op die vlak van uitvoering - verloor. Nie alleen word fisiese en sosiale afstand al groter nie, maar rapporte en rekenoutomate, wat in al hoe 'n groter mate besonderhede vir besluitvorming voorsien, skep die wesentlike gevaar dat kommunikasie al meer en meer onpersoonlik word. Die inligting op grond waarvan belangrike besluite geneem word, besluite wat dikwels die posisie van die werkers direk raak, word al hoe meer gegrond op blote syfers en harde rasionele feite wat niks te make het met die belangrikste komponent binne die produksieproses nie: die mens.²⁾ Dit word vir die leier al.../

1. Sayles & Strauss, op. cit., p. 363.

2. Popitz, H. Der Entfremdete Mensch.

al hoe moeiliker en op die duur selfs onmoontlik om die sfeer en die verhoudinge waar besluite sal realiseer, voor die oog te roep.

Waar lang kommunikasielyne bestaan, word dan ook die natuurlike neiging by bestuur sowel as werkers ondervind om n korter en direkte pad vir kommunikasie te seek. Waar die lang kommunikasielyn die enersydse ingeboude probleem van verdraaiing van besonderhede en onpersoonlikheid van kontak het, is die korter pad andersyds nie altyd die beter en doelmatiger pad nie, omdat dit deurgaans die gevaar inhou om werkverhoudinge te vertroebel. Hoewel gesag met betrekking tot bepaalde aangeleenthede soms uitdruklik gedelegeer is, en van die leiers op die onderskeie hiërargiese vlakke verantwoordelikheid geëis word, word dit vry algemeen in die praktyk aangestref dat die topleiding misbruik van hul eie hoër gesag maak deur skakels in die hiërargie oor te slaan, en direk bevels uit te reik sonder erkenning van die vlak of vlakke waardeur sodanige bevels gegee moes gewees het. Nie alleen verbreek so n gebruik die eenheid van bevel nie, maar doen die gesag van die regmatige leier geweld aan en word dikwels as n gebrek aan vertroue in laasgenoemde vertolk. Dit werk afbrekend in op sy prestige, en verdere verwarring word geskep by die vraag of hy nou verantwoordelik gestel word vir toesig oor die uitvoering van n sodanige opdrag wat nie deur homself uitgereik is nie. Ook veroorsaak dit ongemak vir die werkers wat so n opdrag uitvoer, omdat dit dikwels maar te duidelik is dat die onmiddellike en regmatige hoof in die verleentheid.../

leentheid gestel is.

Regverdiging vir 'n sodanige vertikale kortsluiting in die kommunikasieproses word gewoonlik gesoek in die tyd wat deur die direkte en korter pad bespaar word, asmede die uit-skakeling van die moontlikheid dat die opdrag (of inligting) betekenisverandering op die pad sal ondergaan. Spoed en duidelikheid het egter net betrekking op die besondere situasie, hou voordeel in slegs vir die bepaalde oomblik, en kan nie opweeg teen die aftakeling van onderlinge verhoudinge wat noodwendig uit so 'n gebruik voortspruit en sy naklank op 'n veel langer tydvlak sal laat voel nie.

Die keerkant vir die bogenoemde afwaartse vertikale kortsluiting in die gesagshiërargie word gevind wanneer vlakke in 'n lang opwaartse kommunikasielyn deur ondergeskikte oorgeslaan word. Opwaartse kortsluiting van die kommunikasielyn kom in die praktyk op baie vlakke voor. Die boerevereniging probeer byvoorbeeld 'n onderhoud direk met die betrokke Minister reël; die skoolkomitee negeer die skoolraad en inspektoraat en rig verhoë direk tot die Direkteur van Onderwys of Lid van die Uitvoerende Komitee; die voorman of werker in die produksieonderneming ignoreer die departementshoof, die afdelingshoof en desnoods die produksiebestuurder en maak direk kontak met die hoogste gesag.

Hierdie gebruik dui in die meeste van gevalle op klagtes en besware wat 'n ondergeskikte nie deur middel van sy onmiddellike hoof kon of wou oplos nie. Dit dui in sy ontstaan

reeds.../

reeds op leentes in bepaalde onderlinge verhoudinge en indien so n klagte slegs terug verwys word na die vlak waar dit hoort, kan dit onderlinge verhoudinge verder vertroebel. Afhangende van die tipe klagte of beswaar en die omvang daarvan, kan n vertikale opwaartse kortsluiting egter soms tot n deurtastende ondersoek aanleiding gee wat leentes aan die kaak stel en tot n herskommeling van posisierolle mag lei, wat op sy beurt groot invloed op bestaande verhoudinge mag uitoefen.

Die oorslaan van vlakke of skakels in die kommunikasie-lyn met gepaardgaande invloed daarvan op werkverhoudinge, is egter nie slegs die probleem van vertikale kommunikasie nie, maar kom eweneens op horisontale vlak voor:

Indien die struktuur van die lynorganisasie ¹⁾ voor oog gehou word, dan word al spoedig opgemerk dat regstreekse kontak tussen verskillende lyne op horisontale vlak ontbreek. Daar is geen ander kontak tussen die gesagslyne as via die top van die piramidale struktuur waar die lyne saamkom nie. Onderlinge kommunikasie tussen lyne sou dus beteken dat langs die hiërargiese weg eers na bo, en dan na onder beweeg sal moet word - wat op burokrasie van die ergste graad neerkom. Fayol se hulpbrug ²⁾ lê n regstreekse verbinding op horisontale vlak tussen funksionariesse op verskillende lyne wat kontak benodig. Toestemming moet van die onmiddellike hoofde verkry word en laasgenoemde moet verwittig word van die resultate van sodanige kontak of samespreking. Fayol

wil.../

1. Sien p. 152 hiervan.
2. Fayol, op. cit., p. 34 - 36.

wil met hierdie regstreekse kommunikasie die burokratiese nadele van die lynstruktuur uit die weg ruim. Spoedige onderhandeling sonder die nodige omslagtigheid word moontlik gemaak. Dit bied egter geen oplossing vir kommunikasieprobleme tussen die onderskeie lyne nie, dit is bloot 'n verdere kortsluitingmetode en afhangende van die tipe probleem wat sodanige kommunikasie nodig maak en die beslissings wat hieruit gebore mag word, doen dit afbreuk aan die eenheid van leiding. By die beoordeling en veroordeling van hierdie gebruik hang dit eweneens af van waar in die hiërargiese struktuur die brug gelê word en wat die aard van die oorlegpleging is. Indien die kontak van suiwer informatoriese aard is en slegs by wyse van uitsondering geskied, is daar seker geen besware nie. Indien dit 'n vaste gebruik word, kan dit tot verhoudingsprobleme aanleiding gee omdat verskeie mense hoër op in die hiërargie glad nie geken word in 'n sodanige wisselwerking tussen lyne wat geheel-en-al apart funksioneer nie.

In verband met horisontale kommunikasie en werkprobleme wat daaruit voortspruit, het Landsberger 'n studie gemaak van drie Britse ingenieursfirmas wat dieselfde produk vervaardig het. ¹⁾ Volgens sy bevinding is die funksie van horisontale kommunikasie daarin geleë om die oplossing van probleme wat voortspruit uit die verdeling van arbeid en spesialisasie te verminder. Werkverhoudinge op horisontale vlak word bemoei-
-----lik.../.

1. Landsberger, H. A. The Horizontal Dimension in Bureaucracy, Administrative Science Quarterly. Vol. 6. Dec. 1961. p. 299 - 332.

lik deur die feit dat die persone wat die onderskeie poste beset, vir hulself subdoelstellings rondom hul eie deel van die ondernemingstaak opbou, maar dan tog vind dat hulle voortdurend met andere moet skakel, omdat die onderskeie en skynbaar onafhanklike take gekoördineer moet word. Op hierdie wyse loop horisontale kommunikasie tussen gelykvlakkige poste en lyne dikwels op verskil van menings uit. Sodanige verskille is soms reeds op pad om in openlike konflik te ontwikkel voordat vertikale prosesse van bo af insae daarin kry en in die geleentheid gestel word om bemiddelend op te tree.

Verskillende skrywers het verskillende beskouinge met betrekking tot die ontwikkeling van 'n doeltreffende kommunikasiestelsel binne die bedryfsonderneming.¹⁾ Effektiewe kommunikasie is egter afhanklik van meer faktore as slegs gesonde idees, goeddeurdagte besluite of 'n goedontwerpte kommunikasiestelsel. Dikwels is die faktore in kommunikasie wat terselfdertyd onontbeerlik is vir gesonde werkverhoudinge juis dié wat nie op tegniese vlak gesoek moet word nie. Die eerlike en opregte bedoelings van die bestuur, die integriteit van die onderneming, die wete onder die werkers dat hulle op hoogte gehou word betreffende aangeleenthede wat hulle posisie raak, inskakeling en erkenning deur die bestuur van die informele kommunikasie-netwerk, dit is alles faktore wat bydra tot.../

1. Bronne wat metodes vir doeltreffende kommunikasie behandel, is onder meer: McFarland, op. cit., p. 569 - 575; Chruden & Sherman, op. cit., p. 336 - 337; Blau & Scott, op. cit., p. 242 - 243; Copeman, G. Laws of Business Management, p. 112 - 124.

tot gladde kommunikasie, vergemakliking van bevelvoering en gesonde werkverhoudinge.

6. SAMEVATTING

Vir effektiewe bevelvoering en die daarstelling en handhawing van gesonde werkverhoudinge, is dit nodig dat die regte leiers en werkers in die regte posisies aangestel word, en dat deurgaans gesteun kan word op 'n gesonde en doeltreffende personeelbeleid. Dit nodig dat genoegsame gesag aan die onderskeie leidinggewende funksionariesse gedelegeer sal word ten einde aan hulle die bevoegdheid te verleen om operasionele besluite te neem, bevels en opdragte uit te reik en verantwoordelikheid te aanvaar vir die effektiewe uitvoering van pligte wat weer aan hulle opgedra is. Kommunikasie is die proses waardeur interaksie plaasvind en waardeur aksie binne die onderneming geïnisieer word en op 'n verskeidenheid van vlakke is dit vir die bestuur nodig om te sorg vir 'n doeltreffende interne ¹⁾ kommunikasie-netwerk.

Hierby.../

1. Hoewel buite die raamwerk van hierdie studie, moet daarop gewys word dat die bestuur ook na buite verstrengel is in 'n hele netwerk van kommunikasieweë en middele.

Eksterne kommunikasie wat verwys na aspekte soos be-
marking, betrekkings met leweransiers, plaaslike en
sentrale owerhede, die vakbond, e.d.m. vorm 'n studie-
terrein op sy eie.

Hierby moet gevoeg word dat doeltreffende bevelvoering ineengewef en deurvleg is met effektiewe leierskap op alle vlakke van die bestuur. Op elke vlak vra dit om kennis van die beginsels, konsepsies en tegnieke van leiding gee, 'n begrip van menslike verhoudinge, en 'n vermoë om hierdie kennis en begrip op sodanige wyse aan te wend dat dit menslike gedrag sal beïnvloed.

Bevelvoering dui deels op die funksie om werk deur middel van andere te laat doen, en daarvoor is benewens al die masjinerie wat tot beskikking van die leier of bevelvoerder gestel is, ook bepaalde persoonlike eienskappe nodig. ¹⁾

Die bestuur wat enigsins die bevelvoeringsfunksie op so 'n wyse wil uitvoer en laat uitvoer dat gesonde werkverhoudinge ontwikkel en gehandhaaf kan word, moet kennis dra van die basiese menslike behoeftes van diegene wat deel het in die ondernemingstaak. Geleidelik sal 'n werkomgewing gekonstrueer moet word wat geleentheid bied vir die bevrediging van die deelhebbers se verstandelike, emosionele en geestelike behoeftes. Dit wil nie bevelvoering en die bepaalde verhoudinge wat daardeur geskep word, reduceer tot motivering nie, maar terselfdertyd is dit vir elke leier, op watter vlak ookal, goed om te weet dat bevelvoering moeilik van motivering

-----en.../

1. Vir volledige bespreking van leierskap in die algemeen: Tead, O. The Art of Leadership. Vir bespreking van leierskap in die bedryf: Davis, K. Human Relations at Work, hfst. 6; Dubin, R. Human Relations in Administration, hfst. 16 en 17.

en werkersmoreel geskei kan word. 1)

Bevelvoering beteken immers nie slegs om werkers sover te kry om te doen wat die leier wil hê dat gedoen sal word, op die tydstip wanneer hy dit gedoen wil hê en op die wyse soos hy dit gedoen wil hê nie, maar bowenal dat die werkers n taak sal doen, omdat hulle dit graag wil doen.

-----HOOFSTUK.../

1. Motivering en moreel val hoofsaaklik in die studieveld van die Bedryfsielkunde. n Paar bronne wat hierdie aspekte op meer algemene vlak bespreek, is o.m.:
Atkinson, J. W. An Introduction to Motivation.
Vir motivering soos toegepas op die industriële werksituasie: Drucker, P. The Practice of Management, hfst.23.
Vir motivering en die verband daarvan tot produktiwiteit: Richards & Nielander, op. cit., p. 421 - 428.
Motivering en sy verband tot geldloon: Ibid. p. 408 - 420.
Motivering as taak van die bestuur:
Koontz & O'Donnell, op. cit., hfst. 25; Allen, op. cit., hfst. 22.
Vir n bespreking van die wyse waarop die bestuur kan bydra tot n hoër werkersmoreel: Davis, R. C. The Fundamentals of Top Management, hfst. 15 en 16; Yoder, D. Management and Industrial Relations, hfst. 23; Yoder, D. e.a. Handbook of Personnel Management and Labor Relations, seksie 14.

.....

H O O F S T U K 8

K O Ö R D I N A S I E

✓ 1. INLEIDING

Al kan daar geen fout in die beplanning of organisasie van die onderneming gevind word nie, en al is die bevelvoering ook hoe effektief, sal dit nie veel baat as daar nie binne die groot onderneming koördinasie tussen die veeltal funksionêre aktiwiteite bewerkstellig word nie. Die indeling van die onderneming in sy onderskeie afdelings, departemente en eenhede, die daarstelling van verskillende lyne sowel as 'n gespesialiseerde staf in die struktuur en die verdeling van die werksaamhede in verskillende gespesialiseerde aktiwiteite, maak uiteindelijke koördinasie gebiedend noodsaaklik. Mooney beskou koördinasie as die eerste beginsel van organisasie en skryf: „When we call coordination the first principle, we mean that this term expresses the principles of organization in toto; nothing less. This does not mean that there are no subordinated principles; it simply means that all the others are contained in this one of coordination. The others are simply the principles through which coordination operates and thus becomes effective".¹⁾

Vir Barnard is koördinasie die belangrikste voorwaarde vir die voortbestaan van die onderneming ²⁾ en Allen beklem-

-----teen.../

1. Mooney, J. The Coordination Principle, in Litterer, op. cit., p. 39.
2. Barnard, op. cit., p. 256.

toon die noodsaaklikheid daarvan as 'n uitvloeisel van die samestelling van die onderneming: „The company is not a smooth, unified, functioning whole; rather, it is a centralized brain with rather haphazardly grown appendages, many of which do not operate with consistency or coordination so far as the needs of the whole are concerned". 1)

✓ 2. DIE AARD EN WESE VAN DIE KOÖRDINASIEFUNKSIE

Reck skryf: „Coordination is the process of harmonizing operations so they all contribute to a common objective"; 2) Newman 3) beklemtoon dat koördinasie nie 'n aparte aktiwiteit is nie, maar 'n toestand wat deurdring tot alle aspekte van die administrasie, en verder: „..... coordination deals with synchronizing and unifying the actions of a group of people. A coordinated operation is one in which the activities of the employees are harmonious dovetailed, and integrated toward a common objective". 4)

Uit die bostaande en ook ander omskrywings kom drie aspekte duidelik na vore. Eerstens is koördinasie 'n proses. 5) Koördinasie is nie 'n eenmalige taak nie, maar 'n proses wat voortdurend regdeur die onderneming moet geskied en gewysig moet word na gelang veranderinge in die ondernemingsaktiwitei-

----- te.../

1. Allen, op. cit., p. 28.
2. Reck, D. Rules, Standards, and Rationality, in Dubin, Human Relations in Administration, p. 428.
3. Newman, op. cit., p. 415.
4. Ibid. p. 403.
5. Dieselfde gedagte word ook onderstreep deur Vincent & Mayers, op. cit., p. 227.

te intree. n Tweede aspek wat uit die omskrywings blyk, is dat bedrywigheide via koördinasie tot n eenheid gesinchroniseer of geharmonieer moet word en derdens, moet dit alles geskied ten einde die gemeenskaplike ondernemingsdoel te verwesenlik.

Die omskrywing van McFarland sluit genoemde aspekte in, maar vestig verder die aandag op die feit dat koördinasie n funksie van die leier of bestuurder is: „Coordination is the process whereby an executive develops an orderly pattern of group effort among his subordinates and secures unity of action in the pursuit of common purposes". 1)

Koördinasie is ineengevleg met effektiewe leierskap, en benewens tegniese en sosiale bedrewehede, vereis koördinasie ook van die leier dat hy oor konseptuele vermoëns 2) sal beskik. Hy moet die onderneming in sy geheel as organisme kan visualiseer, hoe die onderskeie funksies almal onderling van mekaar afhanklik is en hoe veranderinge in die een die res affekteer. Elke afsonderlike afdeling, departement, elke kleinste taak, moet in sy verband tot die geheel geplaas kan word ten einde n ordelike patroon van groepaktiwiteite daar te stel wat eenheid van aksie sal bewerkstellig in die strewe na die verwesenliking van die gemeenskaplike doel.

Indien die koördinasiebegrip beperk sou word tot slegs

-----die.../

1. McFarland, op. cit., p. 385.

2. Vergelyk p. 201 van hierdie navorsing.

die tegniese aspekte daarvan, bv. die koördinering van die onderskeie stadia in die produksieproses, of indien dit ont- daan wil word van alle verband met die begrip van koöperasie of samewerking, dan sou dit vir die studie van werkverhoudinge nie in dieselfde mate ter sake wees nie. Koördinasie het egter meer as 'n tegniese betekenis en is 'n wyer begrip as koöperasie of samewerking - dit sluit laasgenoemde trouens in.¹⁾

Reynders²⁾ onderskei tussen vier gesigspunte waaruit die koördinasiebegrip beskou kan word: 'n strewe of optrede om eensgesindheid in mikpunt te ontwikkel, die soek na same- werking tussen individue om die doel te verwesenlik, die sinchronisering van aktiwiteite binne die onderneming en die ontwikkeling van goeie personeelbetrekkings. Só gesien oorkoepel koördinasie in werklikheid alle aktiwiteite binne die onderneming en stem dit ooreen met Mooney se beskouing hierbo dat dit 'n beginsel 'in toto' is.

3. FAKTORE OORSAAKLIK VIR KOÖRDINASIEPROBLEME

Koördinasieprobleme binne die bedryfsonderneming spruit in wese voort uit twee faktore:

Eerstens uit die kompleksiteit en hoeveelheid van funk- sies en aktiwiteite wat op verskeie vlakke deur 'n veeltal van -----funksionarisse./

1. McFarland, op. cit., p. 386.

2. Reynders, op. cit., p. 112 - 113.

funksionarisse binne die onderneming verrig moet word. Solank die onderneming klein is, kan die eienaar of bestuurder die probleme in verband met koördinasie geredelik te bowe kom, omdat hy op hoogte is van alle besonderhede rakende die inskakeling van die onderskeie aktiwiteite. Wanneer die onderneming groter word en uit 'n verskeidenheid van departemente en afdelings bestaan, en dikwels uit afsonderlike ^{takke} wat honderde en selfs duisende werkers in diens het, kan geen enkele persoon kennis dra van alle aspekte nie, en veral ten opsigte van die effek wat wysigings op een vlak, op die res uitoefen nie. Brech skryf in hierdie verband dat koördinasie nodig word as 'n gevolg van „..... the diversity of tasks to be undertaken and of persons to carry them out. It emerges as soon as the operations begin to be multiple or complex, by reason of the fact that more than one person is concerned with them". 1)

'n Tweede bron van koördinasieprobleme spruit uit die al groter wordende mate van verdeling van arbeid en spesialisasie wat as't ware in die struktuur van die hedendaagse groot bedryfsonderneming ingebou is. Vincent & Mayers skryf hieromtrent: „Division of labor is chaos unless there is some coordination to unify what is divided". 2) Hoe verder 'n taak opverdeel en hoe meer spesialiste benodig word, hoe moeiliker is dit om koördinasie te bewerkstellig en gesonde werkverhou-

-----dinge.../

1. Brech, E. F. L. Management, Its Nature and Significance. (tweede uitgawe), p. 107.

2. Vincent & Mayers, op. cit., p. 227.

dinge tussen funksionarisse te handhaaf. „Clearly, the problems of coordination have increased as more specialists have been created". 1)

✓ 4. KOÖRDINASIE EN WERKVERHOUDINGE

Koördinasie dui daarop dat die een werker of groep van werkers n taak só sal verrig dat dit inpas by die taak van andere. Wedersydse afhanklikheid binne die werksituasie word in die moderne produksieproses al hoe belangriker. In die hedendaagse groot onderneming met sy hoë mate van spesialisasie, beide op horisontale en vertikale vlak, moet al hoe meer tyd aan kontak met ander mense bestee word - bestuurder en werker, werkers onderling, kontak en koördinasie tussen departemente, afdelings en eenhede, tussen hiërargiese vlakke, kontak na buite met georganiseerde arbeid, met die regering, met verskaffers van grondstowwe, ander ondernemings, klante, e.d.m.

Koördinasieprobleme vind gestalte en manifesteer sigself op menslike vlak en hiervan skryf McFarland: „It is the human aspect of coordination which poses the most serious difficulties, for when the elements to be coordinated are human, many variables in performance emerge. The coordinator of people at work deals with variable, not fixed, responses, for each individual can act independently". 2)

-----Koördinasie../

1. Sayles & Strauss, op. cit. p. 397.

2. McFarland, op. cit., p. 338 - 339.

Koördinasie kan onderskei word van die ander bestuursfunksies, maar nooit geskei word daarvan nie. Dit is inbegrepe in die beplanning, organisasie en bevelvoering en in sy verband tot die menslike faktor - wat altyd daarin betrek is - is koördinasie steeds ineengevleg met die personeelfunksie binne die onderneming. Die personeeldepartement is enersyds adviserend, maar is direk betrek in die hantering van menslike probleme wat met koördinasie verband hou. Die hantering van personeel sluit in die opbou van werkspanne en die verkryging van mense wat in sodanige spanne opgeneem sal word. Bevordering van werkers, voormanne, departementshoofde, staffunksionarisse, bestuurders, e.d.m., is in wese n koördinasieprobleem, want die opskuif van een persoon in die hiërargie beteken dikwels slegs die begin van n kettingreaksie waarin n veeltal funksionarisse na hoër plekke geskuif sal moet word. Ook die opleiding van werkers om gereed te wees wanneer werkveranderinge gemaak word, is belangrik ten einde tydelike ontwrigting in die koördinasie van aktiwiteite teen te werk.

Vir die doel van hierdie studie kan minstens vier aspekte of punte binne die groot onderneming aangedui word waar koördinasie nie alleenlik voortdurend van wesenlike belang is nie, maar waar dit terselfdertyd n duidelike verband met werkverhoudinge toon. Uit hoofde van die feit dat koördinasie nie n losstaande en aparte funksie van die bestuur uitmaak nie, maar deel vorm van elke ander funksie, is daar reeds na hierdie aspekte verwys en is sommige daarvan volle-

dig.../

dig bespreek. Enkele verdere gedagtes is in genoemde verband nodig:

✓ 4.1. Koördinasie van funksies binne dieselfde lyn

Uit die bespreking van die organisasiestruktuur van die groot onderneming (vgl. hfst. 6), het dit geblyk dat die onderneming saamgestel is uit 'n netwerk van formele en informele relasies tussen mense wat die onderskeie poste beman. Vertikaal gesien, is daar verskeie lyne met 'n hiërargie van gesagsvlakke binne elke lyn. Die topleiding moet eerstens die somtotaal van aktiwiteite binne elke lyn koördineer volgens die beleid en doelstellings van die onderneming. Tweedens moet die gesag wat aan elke vlak binne dieselfde lyn gedelegeer is, só gesinchroniseer en so doelmatig verdeel wees, dat geen vlak te veel gesag sal hê, sodat dit sy grense oorskry en op die terrein van andere oortree nie, of te min gesag, sodat die verantwoordelikheid met betrekking tot sy pligte nie nagekom kan word nie. Koördinasie van die hiërargiese vloei van gesag binne elke lyn, ja binne die hele onderneming, is van kardinale belang en probleme wat hieruit kan ontstaan en die impak daarvan op werkverhoudinge, is voor die handliggend. Derdens moet die aktiwiteite binne dieselfde lyn met mekaar gekoördineer wees, sodat die werksaamhede van elke vlak - wat net 'n deel van die geheel-taak vorm - by dié van die ander vlakke sal inpas. Laastens moet daar koördinasie wees tussen die onderskeie take binne elke afsonderlike vlak.

Swak koördinasie ten opsigte van enige van bogenoemde aspekte kan tot probleme in werkverhoudinge aanleiding gee. „Cöoordination is a human-relations problem: How to get A to do his job so that it fits into the way B and C are doing their work. The modern organization is characterized by ever greater interdependence at all levels of the hierarchy. There are more human-relations problems to be resolved if work is to be accomplished and over-all organizational goals attained".¹⁾

Elke vlak, behalwe die laagste in die lyn, en elke werker verkeer in 'n intermediêre of tussen-posisie. Op elke vlak word daar sterk geleun deur diegene laer in die hiërargie, en self is so 'n vlak weer in 'n groot mate afhanklik van diegene hoër in die hiërargie. Elke werker leun sterk op diegene voor hom in die produksieproses en diegene wat hom volg, is ewe afhanklik van hom. Hierdie funksionaris se van wie die werk met mekaar moet koördineer, werk dikwels nie in dieselfde lokaal of onder dieselfde leier nie en wrywing, wanneer die werktempo as gevolg van swak koördinasie versteur word, kan maklik ontstaan. Waar koördinasiepunte wyd uit mekaar is, bv. tussen dag- en nagskofwerkers, is die moontlikheid van wrywing en swak onderlinge verhoudinge nog groter. Elke werker bly maar steeds bereid om sy eie belange te beskerm en daarvoor te veg en dikwels loop dit uit op skade vir die onderneming en swak onderlinge verhoudinge. Dikwels word meer tyd bestee om te bewys dat die fout aan iemand anders se deur lê as wat dit neem om die fout te herstel, of

die.../

1. Sayles & Strauss, op. cit., p. 398.

die probleem op te los.

William Whyte ¹⁾ toon uit sy ondersoek in restaurante aan dat probleme in verband met koördinasie veral verskerp tydens buitengewone spits tye, wanneer meer as die gewone hoeveelheid werk afgehandel moet word. Gesag vloei maklik in die verkeerde rigting wanneer funksionaris, belas met uitvoering, terwille van spoed en uit hoofde van hulle kennis van die praktiese situasie, afwyk van die normale prosedures. In die bogenoemde ondersoek het probleme in verband met onderlinge verhoudinge ontstaan wanneer die gewone kelners wat moes bedien, bevele moes gee aan diegene wat hoër in die gesagshiërargie was as hulleself. In die bedryfs-onderneming is spits- en krisistye geen seldsaamheid nie en word dikwels ondervind gedurende bepaalde tye van die jaar, en wanneer masjinerie breek en die standaard koördinasieprosedures ontwrig word.

✓ 4.2. Koördinasie tussen verskillende lyne

In die bespreking van horisontale kommunikasie ²⁾ is die aandag op die probleem van koördinasie gevestig wat daar tussen lyne bestaan en is daarop gewys dat kontak tussen lyne op horisontale vlak dikwels aanleiding gee tot probleme in verband met werkverhoudinge vanweë die lang pad wat gevolg moet word om via die regte kanale te kommunikeer en is Fayol se

----- hulpbrug. /

1. Whyte, W. F. Human Relations in the Restaurant Industry, p. 105 - 108.
2. Vergelyk p. 222 en 232 - 233 van hierdie werk.

hulpbrug kortliks bespreek. Dit is dus nie nodig om op hierdie aspekte verder uit te brei nie. Wat egter nodig is, is om - benewens die hulpbrug van Fayol wat steeds 'n verkragting van die eenheid van bevel is en afbrekend op gesonde werkverhoudinge inwerk - 'n verdere moontlikheids- wyse te noem waarlangs koördinasie tussen lyne bewerkstellig kan word, en wel op so 'n wyse dat dit terselfdertyd positief inwerk op werkverhoudinge.

Die konferensie ¹⁾ word deur sommige skrywers genoem as so 'n middel tot koördinasie tussen verskillende lyne sowel as met betrekking tot aktiwiteite binne dieselfde lyn. Voorbeelde van die konferensie is die samekoms van direksielede, die funksionele konferensie waar onder meer die tegniese hoofbestuurder saam met die onderskeie funksionele hoofde in die lyn of lyne kan vergader, en die afdelingskonferensie waar afdelingshoofde vergader. Die doel van sodanige samekomste is in alle geval om gedagtes te wissel met betrekking tot uitvoering en vraagstukke wat hiermee verband hou. Hoewel geen kollektiewe besluite tydens sodanige konferensies geneem word nie, het dit 'n baie sterk koördinerende funksie, omdat lyn-funksionarisse kennis opdoen van omstandighede en probleme op ander vlakke en in ander lyne. Hierdie kennis en inligting voorsien in 'n agtergrond vir besluitneming binne elke lyn en op elke vlak, wat nie slegs in belang van die eie lyn of vlak sal wees nie, maar ook sal sinchroniseer met die belange van ander lyne. Werkverhoudinge word deur middel van

----- sodanige...//

1. Davis, K. Human Relations in Business, hfst. 15.

2. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedrijf, p. 424 - 428.

sodanige besprekings bevorder waar leierfunksionarisse mekaar en mekaar se probleme leer ken. Hierdie konferensies moet egter versigtig gehanteer word sodat dit nie ontaard in n griewevergadering waardeur die hele doel daarvan gemis word nie.

✓ 4.3. Koördinasie tussen lyn en staf

Soos in hoofstuk 6 beklemtoon, is wrywing tussen lyn- en staffunksionarisse n vry algemene verskynsel in die groot bedryfsonderneming. Sodanige wrywing vertroebel nie slegs werkverhoudinge nie, maar kan vir die onderneming in sy geheel geen goeie gevolge hê nie. Skeiding van voorbereiding en uitvoering lei tot teenstelling van teorie en praktyk en selfs tot n afwysende gevoel tussen lyn- en staffunksionarisse. In die praktyk is daar in die betrekkings tussen lyn en staf talle wrywingspunte en spanning word vry algemeen ondervind. Die weerstand wat deels ontstaan vanuit organisatories-strukturele verhoudinge en deels uit menslike relaties, word gewoonlik deur lynfunksionarisse opgebou en vloei voort uit die feit dat aanwysinge, voorskrifte en selfs bevale van die staf ontvang word wat bots met die beginsel in verband met eenheid van leiding. Die wyse waarop die advies en aanwysinge van die staf dus tot die opdrag vir uitvoering ingevoeg word, is van fundamentele belang,

Indien aan lynfunksionarisse die geleentheid gebied kan word om deel te hê in die besprekings wat tot aanbevelings

betreffende../

betreffende uitvoering lei, kan dit n magtige faktor wees in die neutralisering van die afwysende houding jeëns enige stafaanbeveling. As sodanige middel tot koördinasie word die komitee - wat basies dieselfde funksie as die konferensie het, slegs op n ander vlak - deur skrywers aanbeveel. n Komitee bestaan uit lyn- en staffunksionaris, en het die voordeel van gemeenskaplike beraadslaging wat onderlinge begrip verhoog en wrywingspunte verminder. Gedagtes en idees word uitgeruil, die teorie van die staf word aangevul deur die ervaring van die lyn en eersgenoemde kan n beter oordeel vorm omtrent die uitvoerbaarheid van hulle aanbevelings. Hulle kom in kontak met die verwagte realisering en die insigte van diegene wat die projekte moet uitvoer. Die staf word gekonfronteer met die sielkundige weerstand waarmee by uitvoering rekening gehou moet word en wat reeds in die planne verdiskonteer mag word. 1)

In die komitee word alle kennis en ervaring wat onder die leidende kader aanwesig is, gepoel en benut. Elke funksionaris bring die kennis, ervaring en deskundigheid op sy gebied, en gesamentlik word dit diensbaar gemaak aan die vlak van uitvoering.

Soos wat die komiteestelsel die staffunksionaris in die geleentheid stel om kennis te neem van die probleme van die praktiese situasie, so bring dit ook die lynfunksionaris-

----- se.../

1. Van der Schroeff, H. J. Leiding en Organisasie van het Bedrijf, p. 390.

se in kontak
met die grondmotiewe en gedagtestrominge waaruit stafprojekte gebore is. Indien lynfunksionaris se vertrouwd is met die agtergrond van die voorstelle en projekte, kan dit in 'n groter mate verwag word dat waardering vir die werk van die staf en samewerking met betrekking tot hulle voorstelle verkry sal word. 1)

Die komitee en konferensie, hetsy om koördinasie tussen staf en lyn, tussen lyne onderling of op verskillende vlakke binne dieselfde lyn te bewerkstellig, gee aan die onderskeie funksionaris se die geleentheid om uit hulle eie kennis en ervaring by te dra. Deelname in hierdie besprekings bied geleentheid tot inisiatief, stimuleer tot samewerking, open weë tot koördinasie en bevorder goeie onderlinge verhoudinge. Steeds moet onthou word dat die menslike faktor tydens komiteebesprekings, asmede om die konferensietafel baie sterk verteenwoordig word, en dat die menslike spelreëls versigtig, dog konsekwent in ag geneem sal moet word sodat komitee en konferensie nie 'n strydveld sal word vir die beslegting van verskille en geskille nie. Die konferensie en komitee moet 'n duidelike, goedomskrewe, begrensde funksie en taakstelling hê, sy gebied moet duidelik afgebaken wees, bevoegdhede moet duidelik omlin wees met aanwysings omtrent watter sake en aan wie verslag gedoen sal word - en les-bes moet die keuse van die lede weldeurdag wees.

-
1. Vir vollediger bespreking van die komiteestelsel:
McFarland, op. cit., p. 262 - 266; Moore, F.G. Manufacturing Management, p. 42; Koontz & O'Donnell, op. cit., p. 344; Pfiffner, J.M. & Sherwood, F.P. Administrative Organization, p. 164; Newman, op. cit., p. 238 - 252.

✓ 4.4. Koördinasie tussen formele en informele organisasie

Met die behandeling van die informele organisasiestruktuur in hoofstuk 6 het dit geblyk dat die praktiese verloop van die aktiwiteite binne 'n onderneming geensins presies ooreenstem soos wat dit in die formele organisasieskema voorgestel is nie. Die rede hiervoor is te vinde in die feit dat die poste soos in die formele organisasiestruktuur aangetoon deur mense beman word, waar persoonlike invloede, sentimente, interpersoonlike verhoudinge en groepvorming 'n rol speel.

Philip Selznick skryf in hierdie verband: „In every organization, the goals of the organization are modified (abandoned, deflected or elaborated) by processes within it. The process of modification is effected through the informal structure".¹⁾

Sommige skrywers wil dan ook dat die mense in die onderneming in konflik staan tot die organisasiesisteen waarbinne hy werk. ²⁾ Argyris skryf: „..... analyzing the differences between formal organization vs. groups, focused on the member's needs it may be convenient to think of two types of social organisms existing on either end of a multi-dimensional continuum. On the one end is the group whose focus is on individual needs; on the other, the organization whose focus is on the attainment of organizational objectives. The former can develop into an organization and the latter into an individual-need oriented group". ³⁾

Hoewel.../

1. Selznick, P. in Litterer, op. cit., p. 146.
2. Vergelyk o.a. Argyris, op. cit., p. 175 - 208.
3. Ibid. p. 193.

Hoewel so n skerp teenstelling tussen die formele en informele organisasiestrukture nie hoof te bestaan nie, is dit nodig dat reeds tydens die beplanning en struktuurontwerp voorsiening gemaak sal word vir koördinasie tussen die formele en informele aspekte binne die onderneming. Via die delegering van inisiatief en desentralisasie van bevoegdhede in die formele skema in te bou, word vele negatiewe aspekte van informele groepvorming en -optrede geneutraliseer. Deur die geleidelike institusionalisering van die ondernemingsdoel op so n wyse dat die deelhebbers binne die struktuur dit sover as moontlik as hul eie sal internaliseer, kan spontane en ongedwonge samewerking, sowel as nivellering van belange bevorder word. Vir koördinasie tussen die formele en informele strukture is dit verder nodig en van groot belang dat prosedures en voorskrifte nie sodanig oorgedetailleer sal word dat dit frustrerend op funksionariesse sal inwerk nie. Andersyds sal hierin gewaak moet word dat daar nie soveel aanwysings buite rekening gelaat word dat dit afbrekend inwerk op die eenheid van leiding nie.

Koördinasie tussen formele en informele strukture sal alleenlik bereik word indien die eersgenoemde sodanig aangepas is tot die menslike faktore en verhoudinge binne die onderneming dat die informele struktuurvorme nie afbrekend sal inwerk op gesonde werkverhoudinge nie, maar daartoe sal bydra.

✓ 5. SAMEVATTING

Koördinasie is n oorkoepelende bestuursfunksie wat toepassing vra met betrekking tot elke werksaamheid binne die onderneming. Die noodsaaklikheid daarvan vloei voort uit die kompleksiteit van die hedendaagse groot bedryfsonderneming, asmede uit die wye toepassing van die beginsel van spesialisasie. Met die oog op die vraagstuk van werkverhoudinge, vra koördinasie veral aandag op vier vlakke: Koördinasie van aktiwiteite binne dieselfde lyn, tussen afsonderlike lyne, tussen lyn en staf en tussen die formele en informele organisasiestrukture.

Die groot onderneming bestaan uit n veeltal afdelings, departemente en deelhebbers. Indien die onderneming suksesvol wil funksioneer en indien n minimum van wrywing tussen die onderskeie segmente daarvan en onder die deelnemende funksionariese verseker wil word, sal die maksimum koördinasie tussen al die onderskeie komponente van die onderneming moet bestaan. Dit gaan nooit oor die vraag wat goed is vir n bepaalde afdeling, departement of funksionaris nie, maar wat goed en in belang is van die onderneming as n geheel en dus vir alle afdelings, departemente en funksionariese.

Nie alleen is doeltreffende koördinasie nodig vir die effektiewe funksionering en sukses van die onderneming nie, maar is terselfdertyd n magtige faktor in die daarstelling, bestendiging en handhawing van gesonde werkverhoudinge.

Gekoördineerde aktiwiteite dra by tot n gladder verloop van

werksaamhede../

werksaamhede waarby die moontlikheid van wrywing en spanning tot die minimum beperk word. Gewoond aan n gesinchroniseerde verloop van werksaamhede, word krisismomente in dieselfde gekoördineerde gees aangepak. Geleidelik word n goedgekoördineerde werksituasie, n gesonde spangees en n bekwame werkerskorps saamgestel en ontwikkel wat die moontlikheid van werktevredenheid vir deelhebbers verhoog, en onderlinge verhoudinge op n gesonde basis plaas en fundeer.

H O O F S T U K 9

DIE VAKBOND EN WERKVERHOUDINGE

1. INLEIDING

Sowat 10 miljoen of 40% van alle werkers in die Verenigde Koninkryk was in 1960 lede van een of ander vakvereniging.¹⁾ In die dieselfde jaar het die Verenigde State van Amerika n totaal van 18,607,000 vakbondlede gehad wat 26.2% van die burgerlike arbeidsmag uitgemaak het²⁾ en in Suid-Afrika was daar aan die einde van 1963 soveel as 187 geregistreeerde vakverenigings met n totale ledetal van 455,711 lede.³⁾

Een konsekwensie van hierdie beweging wat van al groter openbare belang geword het, is dat dit gegroei het tot n magsfaktor wat sy invloed op n wye terrein in die samelewing kan laat geld. Geen wonder dat daar skrywers is wat die verhouding tussen vakbond en bestuur as n magsverhouding tipeer nie.⁴⁾ Die invloed van die vakbond strek dan ook veel wyer as slegs die situasies waarin dit in werklikheid die belange van die werkers verteenwoordig.

Daar hoef maar net verwys te word na stakings in lande soos die Verenigde State van Amerika, Brittanje, Frankryk en Italië om te beseft dat die mag van n enkele strategies ge-

pleasde.. /

1. Central Office of Information: The Trade Unionist in Britain, p. 1.

2. Beach, op. cit., p. 477.

3. Du Toit, M.A. Die Suid-Afrikaanse Vakbondwese, p. 43 en 45.

4. Dubin, R. Power and Union-Management Relations, in Faunce, W.A. Readings in Industrial Sociology, hfst.31.

plaasde vakbond die hedendaagse komplekse funksionering van die ekonomiese struktuur van 'n land geheel-en-al kan ontwrig. Hierdie geïmpliseerde bedreiging teenoor die hele samelewing wat sy uitwerking kan laat geld binne die land se vervoerstelsel, die produksieproses, water- en kragvoorsiening, die verdedigingsmag en internasionale verhoudinge, is in wese 'n absolute mag. Die gewilligheid van vakbondleiers om hulle mag te gebruik om 'n landwye staking uit te roep, moet gedeeltelik vertolk word as 'n gebrek aan begrip van die omvang van hierdie mag en spruit gedeeltelik voort uit die hedendaagse situasie wat dui op 'n poging om die nasionale vakbond te laat balanseer met die nasionale industrie.

Wat egter beklemtoon moet word, is dat die beoefening van hierdie mag deur die vakbond, asmede die wydlopige konsekwensies daarvan op gemeenskaps- en nasionale vlak, nie die oorspronklike doel van die vakbondwese was nie, maar gekom het as 'n gevolg en voortvloeiSEL van georganiseerde arbeid as sodanig.

Oorspronklik was die doel van die vakbond hoofsaaklik beperk tot die onmiddellike werksituasie - hoër lone, beter werkvoorwaardes en -omstandighede. Vandag nog is hierdie faktore van sentrale belang in die doelstellings van georganiseerde arbeid en as sodanig kan dit nie anders as dat die vakbond groot invloed uitoefen op werkverhoudinge binne die industriële produksieonderneming nie.

Met die voortgang van die jare het etlike teorieë die

lig.../

lig gesien wat poog om n duideliker begrip te verskaf met betrekking tot die ontstaan, doelstellings, funksies en metodes van die vakbond. ¹⁾ Laasgenoemde aspekte hou direk verband met die wyse waarop die vakbond sigself op die terrein van werkverhoudinge binne die industriële onderneming laat geld. Voordat die doelstellings en funksies van die vakbond bespreek en aandag geskenk word aan die metodes wat die vakbond gebruik om sy doelstellings te verwesenlik, is dit nodig om kortliks by hierdie teorieë stil te staan. ²⁾

2. 'N KORT OORSIG VAN DIE VERNAAMSTE VAKBONDTEORIEË

Miller en Form skryf dat: „Sociologists should have a general theory which takes into account the common factors responsible for the appearance of all types of employee associations.....". ³⁾ Net so min as wat daar egter sprake was van n algemeen aanneemlike bestuursteorie, is daar n vakbondteorie wat as n algemeen aanneemlike teorie aanvaar word.

2.1. Die Marxistiese beskouing ⁴⁾

Vir Marx was daar binne die kapitalistiese stelsel twee

-----goepe.../

1. Young, A. F. Social Services in British Industry, hfst. 9. Blum, H. Work and Community, p. 20, 27, 48, 56.
2. Dit val buite die taak van hierdie studie om hierdie teorieë krities te bespreek. Dit word sonder kommentaar aangebied. Vir n sosiologies-kritiese bespreking van sommige van hierdie teorieë: Schneider, op. cit., p. 340 - 349.
3. Miller, D. C. & Form, W. H. Industrial Sociology, (tweede uitgawe), p. 298.
4. Gebaseer op Marx se Communist Manifesto en Critique of Political Economy soos bespreek deur Gitlow, A.L. Labor Economics and Industrial Relations, p. 53 - 55; Smelser, N.J. The Sociology of Economic Life, p. 7 - 8.

groepe: die proletariaat of werkersklas en die bourgeoisie of besittersklas. Laasgenoemde beheer die produksiemiddele, rig en beheer die produksieproses en eien al die winste vir hulleself toe. Die proletariaat is die loontrekkers wat al die werk verrig en nie genoegsame vergoeding vir hulle arbeid ontvang nie. Die bourgeoisie het die mag om die werkers uit te buit, die werkdag te verleng, die werker se vrou en kinders te verplig om te werk en kan die werker te eniger tyd met masjinerie vervang.

Ook is die bourgeoisie in die posisie om die staat te oorreed om wette aan te neem wat die werker verbied om in opstand te kom of te staak. Die politieke magte binne n land werk die ekonomiese dus in die hand en die politieke sektor staan in n positief funksionele relasie tot die ekonomiese.

Nou kom Marx egter tot die gevolgtrekking dat, aangesien elke tipe van ekonomiese sisteem die saad van sy eie verbrokkeling bevat, hierdie toestand nie permanent kan voortduur nie. Na gelang die bourgeoisie poog om hulle winste ten koste van die werkers te vergroot, word laasgenoemde tot wanhoop gedryf, en in tye van ekonomiese slapte kom die werkers in opstand: eers as indiwidue, later gesamentlik as werkers binne dieselfde werksituasie, en nog later as werkers binne n bepaalde lokaliteit en/of beroep. Uiteindelik word vakbonde gestig en agiteer hulle met betrekking tot beter lone, werksure, -voorwaardes en -omstandighede. Wanneer hierdie vakbonde.../.

de wasdom bereik, word dit polities geïnspireer en rewolusionêre politieke partye word gestig, wat na verloop van tyd die kapitalistiese stelsel omverwerp om 'n sosialistiese staat in die plek daarvan tot stand te laat kom.

2.2. Die Kollektiewe Bedingings- of Ekonomiese Beskermings-teorie ¹⁾

John Mitchell, 'n Amerikaanse vakbondleier en tot 1908 president van die United Mine Workers of America, asook vise-president van die American Federation of Labor vanaf 1899 - 1914, soek die verklaring vir die ontstaan van die vakbondwese in die ekonomiese beskerming wat dit aan die werkers bied. Hy verwerp Marx se beskouing van klassestryd en glo dat die essensie van die vakbond geleë is in die metode van kollektiewe bedinging, wat die werker ontdaan van sy vrees vir ekonomiese nood en sy burgerskap in die industriële sfeer van die gemeenskap verseker.

2.3. Die teorie van Selig Perlman ²⁾

Perlman se teorie is baie omvattend en slegs die kern daarvan word hier aangestip. Hy gaan uit van die standpunt dat die vakbond nie in sy ontstaan deur intellektuele buitestaanders geïnspireer was nie, maar dat dit gebore is uit

-----die.../

1. Mitchell, J. Organized Labor.

2. Perlman, S. A Theory of the Labor Movement. Veral p. 237 tot en met p. 318 het betrekking.

Vir bespreking van Perlman se teorie: Schneider, op. cit., p. 332 - 334; Gitlow, op. cit., p. 60 - 63.

die nood, behoeftes en aspirasies van die werkers self. In n ontleding van die werkreëls van een van die oudste unies in die V.S.A., die International Typographical Union, vind Perlman dat dit vir die vakbond hoofsaaklik gaan om indiensneming, ontslag, dissipline in die werk, verdeling van arbeid, werkure, werkreëls, vakleerlingskap, beperkings op die toelating tot n beroep of ambag en die implementering van nuwe masjinerie. Met betrekking tot elk van hierdie aspekte was die reëls sodanig opgestel dat dit die belange van die werkers sou beskerm.

Uit hierdie reëls poog Perlman nou om die basiese motiewe en beweegredes van die werkers af te lei. Die reëls dui vir hom op n duidelike bewustheid van skaarsheid aan werk. Die werkers voel dat werkgeleenthede skaars is en ten alle koste beskerm moet word. Die oorsaak van hierdie bewustheid van skaarste moet enersyds gesoek word in die feit dat werkgeleenthede in werklikheid dikwels skaars is, en andersyds daarin dat die werker homself onbekwaam voel om die voordele te benut van die veelvuldige ekonomiese geleenthede wat buite die veld van sy eie arbeid lê. Die werker is geen nemer van risiko's nie en voel ook nie tuis op die terrein van die onsekere spel van die mededingende sakewêreld nie.

Vir Perlman loop hierdie bewustheid van skaarste uit op georganiseerde arbeid. Die werker wil hierdie skaars kommoditeit - sy werk - besit. Dit is alleenlik via gesamentlike seggenskap oor werk in sy wyere verband dat die werker.../.

werker hierdie gevoel van eienaarskap oor sy werk verkry, want via die vakbond word mededinging met sy medewerkers, wat die grootste rede vir verlies van werk is, grootliks uitgeskakel. In hulle strewe na seggenskap wil die werkers nie die bestuur verplaas of vervang nie. Aan die ander kant sal hulle ook nie skroom om onder bepaalde omstandighede met die bestuur in te meng, en selfs van die bestuursfunksies oor te neem nie, maar dan slegs in soverre dit sal bydra tot n uitbreiding van werkgeleenthede of die beskerming van bestaande poste.

2.4. Die teorie van Frank Tannenbaum 1)

Vir Tannenbaum is die vakbond die konserwatiewe beweging van ons tyd. Dit hou sigself oënskynlik met klein klein dingetjies besig: werkure, werkvoorwaardes en werkomstandighede, sekuriteit, lone, en tog herbou die vakbond die industriële sektor binne die samelewing op n geheel ander basis as voorsien deur die filosowe, ekonome en sosiale rewolusioniste van die 18de en 19de eeue.

Tannenbaum stel die vakbondwese saam met die kommunisme en nazisme en beskou al drie as uitvloeisels van soortgelyke sosiale probleme. Laasgenoemde twee is egter verbygaande van aard, want dit steun op bepaalde formele ideologieë en is dus onderworpe aan verandering ooreenkomstig wysigings in ideologiese sienswyses. Die kommunisme en nazisme poog om die werker vooraf te vorm in n bepaalde patroon en probeer hom teen

1. Tannenbaum, F. A Philosophy of Labor.

sy aard van menswees te klee in n ideologiese dwangbaadjie. In teenstelling met hierdie selfgenoegsame en messiaanse politieke bewegings, vloei die vakbond voort uit die groepering van mense met gemeenskaplike werkprobleme, en was die ontstaan daarvan grootliks onbeplan en op die onmiddellike behoeftes ingestel.

Gebrek aan gemeenskaplike idees en die afwesigheid van n ideologiese kreet het tot gevolg gehad dat die mesmeristiese politieke groepe die vakbond aanvanklik as van minder belang beskou het. Juis hierdie gebrek aan n ideologie het dit sterk gemaak: dit het op die onmiddellike probleme en behoeftes gekonsentreer en geen energie op n futiele strewe na een of ander utopie verspil nie.

Die vakbond kom oor die ver paaie van geslagte heen, en ten spyte van vele mislukkings het dit nie slegs vir homself n plek binne die raamwerk van n steeds veranderende industriële omgewing verwerf nie, maar geleidelik het dit sigself as n magselement openbaar wat die struktuur van die land- en wêreld ekonomie in n bepaalde rigting lei.

Ooreenkomstig Tannenbaum se beskouing kan die werklike betekenis van die vakbond eers behoorlik begryp word wanneer dit gesien word teen die rol wat dit gespeel het in die lewe van die werkers tydens die oorgang vanaf n eenvoudige gemeenskap tot n komplekse industriële en stedelike ekonomie. Die industriële omwenteling het die ouer en gevestigde lewenswyses omver gewerp en die werkers in vreemde en moeilike le-

wensomstandighede geplaas. Die werker wat binne die intimiteit van die klein dorpgemeenskap gewoond was aan bepaalde waardes wat voorgeskryf, aanvaar en nageleef is, en waar die rol van elke persoon bekend was, vind hom nou geïsoleerd in n stadsmassa as n vreemdeling tussen die vreemdes.

Van die eertydse simboliese eenheid wat kenmerkend was van die gilde, dorp en gemeenskap, is daar geen spoor meer te vind nie. Hierin sien Tannenbaum die groot morele tragedie van die industriële sisteem. Dit vernietig die simboliese en betekenisvolle wêreld wat die lewe van die individu met n etiese karakter toegerus het. Die individuele werker het nou geen regmatige plek meer en geen gemeenskap waaraan hy op natuurlike wyse kan behoort, of waardes ooreenkomstig waarvan dit van hom verwag word om sy lewe te rig nie.

Teen hierdie agtergrond deurskou Tannenbaum die vakbond. In terme van die individuele werker het die vakbond aan hom sy gemeenskap teruggegee. „It gives him a fellowship, a part in the drama that he can understand” ¹⁾ en die lewe kry weer vir hom betekenis, omdat hy n waardesisteem aangebied word waarin andere ook deel het. „Institutionally the trade union movement is an unconscious effort to harness the drift of our time and reorganize it around the cohesive identity that men working together always achieve”. ²⁾

Vir Tannenbaum is die vakbond nie slegs n ekonomiese sis-

1. Tannenbaum, op. cit., p. 10.

2. Ibid.

teem nie, maar eweneens n sosiale en etiese sisteem wat by die hele menswees van die werker betrek word. Die waardes wat vervat is in die vakbondwese, is die van die vroeëre dag wat die krete van die moderne politiek voorafgegaan het - dit wil terugkeer tot die waardes van die verlede: sekuriteit, regverdigheid, vryheid, geloof.

Die vakbond bestaan voort omdat dit bevrediging verskaf in die werker se soeke na n morele status in n erkende gemeenskap. Nes die groot bedryfsonderneming verteenwoordig dit n strukturele verandering binne die ekonomiese opset. Dit is geen hervormingsbeweging nie, dit is geen politieke party nie, het geen rewolusionêre doelstellings nie en beoog geen wetgewende magte nie. By tye mag dit n bydrae tot al die voorgenoemde lewer, maar in wese is dit geeneen daarvan nie. Nes die korporasie en die aandeelmaatskappy nuwe weë in die organisasie van kapitaal in die industrie is, is die vakbond die formele uitdrukking van die sosiaal onafwendbare groepering van mense in die moderne industriële werksituasie. Die vakbond toon slegs die keersy van die muntstuk. Waar ener syds korporatiewe industrie aangetref word, is die vakbond andersyds die manifestasie van dieselfde beginsel op arbeidsvlak.

2.5. Die Teorie van Industriële Demokrasie ¹⁾

Sidney en Beatrice Webb glo dat die vakbondwese verrei-
kende.../

1. Webb, S. & B. Industrial Democracy. Die hele boek is toepaslik, dog veral deel 3, p. 603-850 gee n uiteensetting van die teorie.

kende doelstellinge beoog, beide met betrekking tot die industrie en die samelewing. Die vakbond streef daarna om die demokratiese beginsel van gelyke verdeling van mag tussen arbeid en bestuur uit te bou en te bevorder. Dit wil egter nie die industrie in twee klasse - werkers en bestuur - verdeel nie, want die moontlikheid moet steeds vir die werker bestaan om in die hiërargie op te kan beweeg. Hierdie geleentheid mag nie deur die bestuur gemonopoliseer word nie.

Die Webbs glo verder dat die vakbond geen belang daarin het om produksie te beheer nie, want dit is die funksie van die vrye mark van vraag en aanbod. Die tegniese prosesse van produksie is weer die funksie van die bestuur. Die vakbond het egter direkte belang by die onmiddellike werkomstandighede soos lone, werkure, gesondheidsdienste, veiligheid tydens werk e.d.m. Die werkers ding met mekaar mee vir werk, met die gevolg dat werkomstandighede swak bly en lone op 'n lae peilvlak gestabiliseer word. Onder hierdie omstandighede wend die werker hom tot kollektiewe optrede. Via die vakbond konfronteer die werkers die bestuur gesamentlik met betrekking tot lone, werkvoorwaardes en omstandighede.

3. DIE DOELSTELLINGS EN FUNKSIES VAN DIE VAKBOND

Gitlow ¹⁾ wys daarop dat die vakbond vir dekades lank slegs daarin geïnteresseerd was om sigself te beywer vir hoër

----- lone.../

1. Gitlow, op. cit., p. 8.

lone, beter werkure, werkomstandighede en kollektiewe bedingingsverhoudinge.

Yoder skryf: „Unions have many purposes and objectives. Perhaps most common and also most widely recognized is that of securing more for employees - more wages, better working conditions, more rights and priveleges. in employment, more influence in setting the conditions of employment".¹⁾

Dunlop ²⁾ beweer dat die verbetering van die ekonomiese posisie van die werkers vir baie lank as die enigste funksie van die vakbond beskou kon word. As sodanig tipeer hy dan ook die vakbond as n organisasie wat op sakegrondslag die verkoop van arbeid beheer.

Ook Chruden en Sherman ³⁾ beklemtoon die feit dat dit vir die vakbond hoofsaaklik gaan om werkvoorwaardes, medesegenskap in die vasstelling daarvan en die daarstelling van meganismes om toe te sien dat die bestuur aan hierdie voorwaardes voldoen.

Beach ⁴⁾ beskou die verbetering van die werkers se ekonomiese posisie en werkomstandighede as die primêre doel van die vakbond. ²¹³ Dit lei op sy beurt weer na n voortdurende strewe na n hoër loonstandaard, finansiële beskerming teen risiko's, ----- werkloosheid...

1. Yoder, D. e.a. Handbook of Personnel Management and Labor Relations, p. 4.7.
2. Dunlop, J. T. Wage Determination under Trade Unionism, p. 32 - 34, 119.
3. Chruden & Sherman, op. cit., p. 460.
4. Beach., op. cit., p. 88.

werkloosheid, beserings, siekte, onvoldoende pensioen, e.d.m.

Die Webbs ¹⁾ wy sewe hoofstukke van hulle werk, Industrial Democracy, aan die funksies en doelstellings van die vakbond en vir hulle is die volgende aspekte van belang:

a. Beywering vir die betaling van 'n loon ooreenkomstig een of ander definitiewe standaard wat eenvormig is in die toepassing daarvan, word deur die Webbs as 'n universele doelstelling van die vakbond beskou. ²⁾ Hulle beklemtoon die feit dat hierdie standaardloon betrekking het op die minimum van die skaal en nie op die maksimum nie.

----- Aangesien... /

1. Webb, op. cit., deel 2, hfst. 5 - 11.

Hierdie werk van die Webbs het klassiek geword binne die kader van vakbondliteratuur in die Engelse taal. Hoewel reeds in 1897 geskryf en in 1920 hersien, bly dit die basis van meeste werke wat na hierdie datum verskyn het. Ook hulle werk History of Trade Unionism, hoewel nie in dieselfde mate tersake vir die doel van hierdie navorsing nie, word binne die raamwerk van die tydvak waaroor dit handel, as 'n basiese werk beskou.

S. H. Slichter se werk, Union Policies and Industrial Management, hfst. 2 - 13, behandel die vakbondbeleid en funksies volledig en is 'n goeie aanvulling om die Webbs se beskouinge op 'n meer resente grondslag te plaas.

2. Webb, op. cit., p. 279 - 323.

Aangesien beywering vir hoër lone feitlik regdeur as n primêre doelstelling en funksie van die vakbond beskou word, kan Miller en Form se beskouing in hierdie verband bygehaal word. Hulle beskou eweneens hoër lone as n primêre doelstelling, maar voeg by dat die bedrag van die loon vir die werker nie so belangrik is as die verhouding van sy loon tot dié van ander werkers wat dieselfde of soortgelyke werk doen nie. ¹⁾ Daar moet te alle tye n bepaalde balans tussen lone wees en dis veral wanneer hierdie balans versteur word dat werkers via hulle vakbond poog om weer ewewig te verkry. Sô beskou, is die vakbond in sy loonfunksie dus n meganisme waardeur gepoog word om relatiewe ongelykheid in lone reg te stel. Met hierdie stelling wil die skrywers egter nie beweer dat die werklike bedrag van die werker se loon vir hom van minder betekenis is nie. Hulle skryf in hierdie verband: „As many union organizers can testify, the employee measures the effectiveness of his union in terms of the size of his pay envelope and his fringe benefits. He believes that union idealism has its place but it does not buy the necessities and luxuries of life”. ²⁾

b. Naas die beywering vir hoër en gebalanseerde lone, word as universele doelstelling van die vakbond genoem „..... what we have termed the Normal Day, the determination of a uniform maximum working time for all the members of a craft”.³⁾ In hoeverre daarin geslaag is om die werkdag en ook die werk-

1. Miller & Form, op. cit., (tweede uitgawe), p. 314.

2. Ibid., p. 315.

3. Webb, op. cit., p. 324.

week te verkort, blyk maar te duidelik as die tyd van werk soos dit tydens die aanvanklike fabriekstelsel van toepassing was met vandag se werkdag en -week vergelyk word.

c. Behalwe die loon wat ontvang en die aantal ure wat daarvoor gewerk word, is daar n veeltal ander belangrike aspekte in die dienskontrak tussen werkgewer en werknemer.

„The wage-earner sells to his employer not merely so much muscular energy or mechanical ingenuity, but practically his whole existence during the working day".¹⁾

Veiligheid in sy werk en n behoorlike werkomgewing, is dan vir die Webbs n volgende aspek waarby die vakbond direkte belang het. As indiwidu is die werker feitlik magteloos om leemtes in verband met hierdie aspekte te laat regstel. Die vakbond as n georganiseerde front het egter veel bygedra om die haglike toestande wat tydens die vroeëre fabriekstelsel geheers het, te verbeter.

d. Sekerheid met betrekking tot sy werk is vir die werker van die allergrootste belang. Nuwe produksietegnieke en -prosesse, meganisasie en outomatisasie is faktore wat onder bepaalde omstandighede negatief kan inwerk op werksekerheid en werksekuriteit. Die Webbs skryf: „No Trade Union ever encouraged invention" ²⁾ en siteer die volgende stelling wat in 1844 gemaak is: „Machinery has done the work. Machinery has left them in rags and without any wages at all. Machine-

IV.../

1. Webb, op. cit., p. 354.
2. Ibid., p. 392.

ry has crowded them in cellars, has immured them in prisons worse than Parisian bastilles, has forced them from their country to seek in other lands the bread denied to them here. I look to all improvements which tend to lessen the demand of human labor as the deadliest curse that could possibly fall on the heads of our working classes, and I hold it to be the duty of every working potter - the highest duty - to obstruct by all legal means the introduction of the scourge into any branch of his trade". 1)

Dit was die beskouing van 'n vakbondleier meer as 'n eeu gelede. Hierdie vrees vir werkloosheid as gevolg van nuwe produksiemetodes, meganisasie en outomatisasie bestaan vandag nog onder die werkers en die aandag is reeds daarop gevestig. 2) Ook vir die vakbond van ons dag is bemoeienis met die impak van die tegniek op werksekerheid van kardinale belang. 3)

e. In noue aansluiting met bogenoemde, maar in sy wyere verband, is dit die vakbond se taak om alle moontlike masjinerie in werking te stel ten einde sy lede te vrywaar van werkloosheid. 'n Standaardloon, 'n normale werkdag, veilige en behoorlike werkomstandighede baat niks as geen werk bekom kan word nie. Dit is een van die doelstellings wat die hoogste eise aan enige vakbond stel en die Webbs skryf hieromtrent: „We touch here the 'dead point' in our analysis of Trade Union Regulations...”

1. Webb, op. cit., p. 392 - 393.
2. Sien p. 39, 40, 49, 50 van hierdie navorsing.
3. Drie hoofstukke van Slichter se werk word aan die vakbond en tegnologiese verandering gewy: Slichter, op. cit., hfst. 7-9. Sien ook Albeda, W. De Rol van de Vakbeweging in de Moderne Maatschappij, p. 233-238 en Chruden & Sherman, op. cit., p. 478 - 479.

Regulations. In spite of the vital importance of the question to men dependent on weekly wages for their whole livelihood, no Trade Union has hitherto devised a regulation which secures continuity of livelihood as a condition of employment".¹⁾

f. Voorwaardes vir toelating tot 'n ambag of beroep en die reg om sodanige ambag of beroep te beoefen, word deur die Webbs²⁾ sowel as deur Slichter³⁾ as 'n laaste aspek genoem wat binne die doelstellings en funksies van die vakbond sorteer. Net soos punte (d) en (e) hierbo, raak hierdie aspek ook die beskerming van die vakbondlid se werk en kom hierin iets tereg van die besef van skaarsheid van werk wat die kern vorm van Perlman se teorie.

Enkele verdere aspekte waarmee die vakbond bemoeienis maak en wat binne dieselfde kategorie van doelstellings en funksies as die bostaande sorteer - en wat desnoods ook onder een of meer van die voorgenoemdes ingesluit kan word - word deur Slichter genoem en volledig bespreek:

a. Voorwaardes van indiensneming wat aspekte dek soos die beginsel van geslote geleedere (closed shop), voorkeur aan plaaslike werkers, indiensneming via die vakbondkantoor, e.d.m.⁴⁾

b.../

1. Webb, op. cit., p. 431.
2. Ibid., p. 453 - 527.
3. Slichter, op. cit., hfst. 2.
4. Ibid., hfst. 3.

b. Werkreëls en -beleid waaronder ingesluit word hoeveelheid en spoed van werk, kwaliteit, hoeveelheid werkers, prosedure en reëls met betrekking tot stukwerk. 1)

Uit die bespreking van die vakbondteorie van Frank Tannenbaum is opgemerk dat hy benewens die funksies van die vakbond met betrekking tot lone, werkure en werkomstandighede, ook die funksie daarvan op sosiale vlak wil soek - die vakbond het volgens Tannenbaum aan die werker sy gemeenskap teruggegee. 2)

Ook Sufrin en Sedgewick 3) toon aan dat na gelang die mag van die vakbond uitgebrei het, dit nie net in aangeleenthede binne die werksituasie self belangstel nie, maar dat die belange daarvan uitgebrei het tot sosiale aangeleenthede, en Goldberg 4) skryf dat die vakbond met verloop van tyd n nuwe rol van deelname verkry het in aangeleenthede van indiensneming, kontraksluiting, opleiding sowel as in opvoedkundige, wetgewende en politieke sake en dat dit poog om in behoeftes te vervul waarvoor ander instansies nie voorsiening maak nie. p. 288

Gitlow vestig eweneens die aandag op die feit dat die vakbond se belange met verloop van tyd wyer uitgekring het as bloot die ekonomiese: „Its primary aim is to improve the economic...”

1. Slichter, op. cit., hfst. 6 en 11.
2. Vergelyk p. 264 van hierdie navorsing.
3. Sufrin, S & Sedgewick, R. C. Labor Economics and Problems at Mid Century, p. 163.
4. Goldberg, A. J. AFL - CIO Labor United, p. 107 & 131.

economic position of its members. However, labor-unions serve their members also by giving the individual worker a feeling of belonging, of strength in united action of membership in a group with a common objective. Where the individual is weak, the union gives him a sense of security. It provides some sense of permanence and continuity in a dynamic world". 1)

Ook Davis beklemtoon dat die vakbond benewens sy ekonomiese funksie 'n belangrike bydrae lewer tot die bevrediging van die werker se sosiale en psigologiese behoeftes 2) en Beach skryf: "..... in addition, most unions have social and fraternal goals. They provide a feeling of belonging for the members. This gives members a sense of identification and purpose". 3)

Samevattend kan dit dan gestel word dat ekonomiese beveliging van werkers die primêre doelwit en funksie van die vakbond uitmaak. Dit sluit nie slegs die aspekte van loonverdienste in nie, maar ook werkure, werkvoorwaardes, werksekerheid, indiensneming, opleiding, werkreëls, e.d.m. Hierbenewens het die vakbond egter ook 'n funksie te verrig in die bevrediging van die werker se psigologiese en sosiale behoeftes. Die werker wat as indiwidu ontredderd en magteloos binne die groot burokratiese onderneming staan, word onder-

-----skraag.../

1. Gitlow, op. cit., p. 8.
2. Davis, K. Human Relations in Business, p. 123.
3. Beach, op. cit., p. 89.

skraag deur die wete dat hy deel het en bygestaan word deur n organisasie wat uit sy eie mense en vir sy eie mense bestaan. Via groepassiasies en groepsolidariteit word daar in sy sosiale behoeftes bevredig en die vakbond skeep vir hom n kanaal waardeur hy sy stem kan laat hoor en sy behoeftes en begeertes aan andere kan meedeel.

4. METODES OM DOELWITTE TE VERWESENLIK

[Ten einde sy funksies te vervul en sy doelwitte te verwesenlik, het die vakbond deur die jare heen n verskeidenheid van metodes ontwikkel wat vandag vry oral van toepassing is. Die belangrikste van hierdie metodes is die volgende:]

4.1) Die vakbondfonds

Die Webbs noem dit „mutual insurance” ¹⁾ en skryf daarvan: „By the phrase 'Mutual Insurance' we understand only the provision of a fund by common subscription to insure against casualties; to provide maintenance, that is to say, in cases in which a member is deprived of his livelihood by causes over which neither he nor the union has any control”. ²⁾

Hierdie fondse wat deur lede ge lde opgebou word, was aanvanklik slegs bedoel om stakings afdwingbaar te maak deurdat die werker se loon of gedeelte daarvan tydens n staking uit hierdie fonds aan hom uitbetaal is. Later is besef dat indien die lojaliteit en ondersteuning van lede behou wil word,

veral.../

1. Webb, op. cit., deel 2, hfst. 3.

2. Ibid., p. 152.

veral tydens lang tydvakke waarin daar geen stakings voorkom .
nie, die doel van hierdie fondse verruim sal moet word.

In Suid-Afrika is daar tans 48 verskillende vakbondfondse wat deur 34 verskillende vakverenigings beheer word. ¹⁾ Hierdie fondse, hoofsaaklik siekte-, begrafnis- en pensioenfondse word uit bydraes van lede gefinansier en in die meeste gevalle deur die verenigings self geadministreer. Die voordele aan hierdie stelsel verbonde is dat die winsmotief geheel-en-al uitgesluit is en die lid gewoonlik die maksimum voordele vir sy bydraes verkry. In gevalle, soos bv. begrafnisfondse, waar die fonds deur 'n assuransiematskappy onderskryf word, verkry die vakvereniging 'n baie laer premie vir sy lede.

4.2.) Kollektiewe bedinging

Vir ongeorganiseerde werkers is dit moeilik, en dikwels selfs onmoontlik om suksesvol met werkgewers oor diensvoorwaardes te onderhandel. Selfs al is die werkgewer 'n enkele individu, dan het hy nog die beskikkingsreg oor die produksiemiddele binne sy onderneming en is die mag wat hy uitoefen oor indiensneming, lone, werkvoorwaardes e.d.m., veel meer as die van die gewone werker wat slegs die seggenskap oor sy eie arbeid het. Wanneer die werkgewer 'n kombinasie is van beleggers, direkteure en bestuurders - die groot bedryfs-
-----onderneming../

1. Besonderhede verkry van die Departement van Arbeid.

onderneming - word die verskil tussen die mag`en seggen-
skap tussen werkgewer en werknemer nog groter.

Kollektiewe bedinging ¹⁾ dui op die gesamentlike aksie
van werkers in n poging om hulle gemeenskaplike belange as
werkers in onderhandeling met die werkgewer(s) te behartig.
„.....'Bargaining' implies something more than simply the
presentation of views or opinions or requests of a group of
employees to some managerial official, with all the power
of decision remaining with management. As understood in
economic relations generally, bargaining involves proposals
and counterproposals; asking for more than one expects to
get, and perhaps accepting less; the marshalling of evidence
and logic, appealing to sentiment and effecting compromises".²⁾

Kollektiewe bedinging is die mees effektiewe nie-afdwing-
bare metode in die handhawing van arbeidsvrede binne n land
sowel as binne die enkele industriële onderneming. Dit im-
pliseer onderhandeling, stel beide partye in die geleentheid
om met besware, idees en argumente te kom en die uiteindelijke
beslissing dra die kenmerke van n ooreenkoms wat met instem-
ming en goedkeuring van albei partye tot stand gebring is.
Dit stel werkers binne afsonderlike ondernemings tevrede in
----- die.../

1. Vir vollediger bespreking van kollektiewe bedinging:

Sur, Mary. Collective Bargaining.

Kornhauser, A. e.a. Industrial Conflict, hfst. 20.

Bronfenbrenner, M. The incidence of Collective Bargaining
Once More, in Galenson, W. & Lipset, S.M.
Labor and Trade Unionism, p. 170-177.

Webb, op. cit., deel 2, hfst. 2.

2. Moore, F. G. Manufacturing Management, p. 374.

die wete dat hulle gesamentlik via hulle vereniging vir 'n bepaalde saak geveg het en selfs al stem die ooreenkoms nie ooreen met wat hulle verwag het nie, was die stryd daarvoor 'n middel tot ontlading van hulle besware, klagtes en frustrasies. Ooreenkomste via kollektiewe bedinging word vergemaklik waar nie slegs die werkers nie, maar ook die werkgewers, behoorlik georganiseer is. Veral in Suid-Afrika is 'n hoë mate van organisasie 'n absolute vereiste vir loonreëling ingevolge die Nywerheidsversoeningswet. Aan die einde van 1963 was daar in Suid-Afrika 224 werkgewersorganisasies wat 88 verskillende beroepe verteenwoordig het ¹⁾ asmede 95 geregistreerde nywerheidsrade wat 42 verskillende industrieë verteenwoordig het. ²⁾ Die vernaamste funksies van hierdie organisasies en rade is om arbeidsgeskille te verhoed of te besleg deur ooreenkomste aan te gaan, en daardie ooreenkomste bevredigend toe te pas.

Kollektiewe bedinging tussen georganiseerde werknemers en georganiseerde werkgewers strook met die beleid van die Suid-Afrikaanse Regering en die hele netwerk van wetgewing rakende die vakbond, werkgewersorganisasies, nywerheidsrade en versoeningsrade, maak kollektiewe bedinging op 'n veeltal vlakke moontlik.

4.3 Wetgewing

Die vakbond het egter nie van meet af aan die goeie ge-

-----sindheid..//

1. Du Toit, M. A. Die Suid-Afrikaanse Vakbondwese, p. 146.
2. Ibid., p. 162.

van sentrale of plaaslike owerhede gehad nie. Dit het jare geduur voordat vakverenigings van owerheidsweë, hier te lande sowel as oorsee, as wettige organisasies erken is. Vandag beheer wetgewing die bedrywighede van die vakbond, maar is terselfdertyd n middel in die hand van die vakbond waardeur sy doelstellings help verwesenlik word. Waar dit die permanente belang van die werkers geld, kry verkose lede van die vakbond en vakbondfederasies verteenwoordiging in n verskeidenheid van situasies. Komitees waarop sodanige verteenwoordigers dien, doen belangrike aanbevelings wat lei tot wysigings in loon- en fabriekswette e.d.m.

Die wettige bestaan van vakbonde (slegs blankes) ¹⁾ is amptelik vir die eerste keer in Suid-Afrika in 1909 erken toe daar in die Transvaal n wet - The Industrial Disputes Prevention Act, No. 20 of 1909 - aangeneem is, wat spesifiek voorsiening gemaak het vir die erkenning van die wettige bestaan van vakverenigings en werkgewersorganisasies vir die doel om die voorwaardes tussen werkgewer en werknemer "op breë vlak te bepaal. Hierdie wet het die reg erken van n vakbond om n wettige vereniging van werknemers te wees wat gestig is met die doel om die verhouding tussen werkgewer en werknemer te reguleer en om waar n arbeidsgeskil ontstaan, deel te neem aan die beslegting daarvan."

----- Die.../

1. Bantoevakbonde geniet in Suid-Afrika geen erkenning deur die Wet nie. Alternatiewe masjinerie is geskep vir die beslegting van geskille waarby Bantoes betrokke is. Hiervoor maak Die Wet op Naturelleaardheid (Beslegting van Geskille), Wet No. 48 van 1953, behoorlik voorsiening.

^hDie algemene staking (van 1922 het) daarop gedui dat daar binne die bestaande wetgewing ¹⁾ rakende die verhouding tussen werkgewer en werknemer nog n veeltal gebreke is. ^u Dit lei tot die eerste Nywerheidsversoeningswet (Wet No. 10 van 1924). Hierdie wet het vir die eerste keer voorsiening gemaak vir die registrasie van vakverenigings en vir die behoorlike beheer daarvan. Artikel 24 van hierdie Wet omskryf n vakvereniging as: „ieder aantal personen hetzij tydelik of blywend verenigd om de verhoudingen tussen hen en hun werkgevers te regelen of om de arbeidsbelangen in een biezondere onderneming, nijverheid, ambacht of bedrijf in verband met hun werkgevers te beskermen of te bevorderen“.

Die Nywerheidsversoeningswet ²⁾ vorm die basis en raamwerk waarbinne die vakbondwese in Suid-Afrika funksioneer. ³⁾ Ander wette wat vir die vakbond van direkte belang is en wat enersyds die magte van die vakbond begrens, maar andersyds die regte van die werkers beskerm, is veral die volgende:

----- Die.../

1. Op hierdie stadium nog hoofsaaklik genoemde Wet No. 20 van 1909, Die Myne en Werke Wet van 1911, Die Wet op die Regulasie van Naturellearbeid van 1911, Die Wet op Beskerming van Lone van 1914 en Die Wet op Oproerige Byeenkomste van 1914.
2. Vir breedvoerige bespreking van die wysigings in die oorspronklike Nywerheidsversoeningswet, en wel in 1937, 1956, asook in 1959, 1961, 1966 en 1967: Van Staden, R.P. Die ontwikkeling van Die Nywerheidsversoeningswet en Die Loonwet met besondere verwysing na loonreëling in die Republiek van Suid-Afrika.
3. Economic, Financial and Statistical Year Book for the Republic of South Africa, 1967, p. 278.

Die Wet op Fabriekke, Masjinerie en Bouwerke
(Wet No. 22 van 1941);

Die Loonwet
(Wet No. 44 van 1937);

Die Wet op Winkels en Kantore
(Wet No. 41 van 1939)

Die Wet op Vakleerlinge
(Wet No. 37 van 1944) en

Die Wet op die Opleiding van Ambagsmanne
(Wet No. 38 van 1951).

Vanaf die vroegste tye het vakbondleiers, oorsee en hier te lande, besef dat nywerheidswetgewing ¹⁾ verantwoordelikhede op die vakbond lê, maar terselfdertyd die basis vorm vir die moontlikheid tot kollektiewe bedinging en 'n magtige middel in die hand van die vakbond is om die belange van die werkers te beskerm. Ook het wetgewing die mag van die vakbond versterk: „There can be little doubt that the responsibilities placed on trade unions through industrial legislation considerably strengthened their position. They have been made an integral part of the Republic's industrial structure". ²⁾

4.4. Die staking

Of daar van die staking gebruik gemaak word of nie, dit bly 'n magtige wapen in die hande van die vakbond om eise af te dwing. Dit is die laaste toevlug van die vakbond en teoreties...

1. Vir 'n vergelyking van die nywerheidswetgewing in Suid-Afrika met dié van Brittanje en die Verenigde State van Amerika: Van Staden, op. cit., hfst. 8.
2. Economic, Financial and Statistical Year Book for the Republic of South Africa, 1967, p. 278.

teoreties word n staking slegs gelas wanneer geen ander metode suksesvol blyk te wees nie. Die staking is die swaard van die vakbond en hoewel meestal in die skede, weet albei partye tydens n geskil dat dit gebruik kan word indien nodig.

„Union negotiators won't win much at the bargaining table unless they come there armed with the authority to call a strike.¹⁾”

In Suid-Afrika plaas die Nywerheidsversoeningswet n totale verbod op stakings vir die geldigheidsduur van n versoenings- of nywerheidsraadooreenkoms of arbitrasieuitspraak. Ook waar noodsaaklike dienste verrig moet word, naamlik die verskaffing van lig, krag of water en sanitasie, passasiersvervoer of die blus van brande, word stakings verbied. In die geval van n arbeidsgeskil wat noodsaaklike dienste raak, is dit aan verpligte arbitrasie onderwerp indien n versoenings- of nywerheidsraad nie daarin kon slaag om die geskil te besleg nie.

In alle ander gevalle moet die geskil na n nywerheidsraad verwys word en, indien daar nie so n raad vir hantering van die betrokke geskil bestaan nie, moet aansoek gedoen word vir die benoeming van n versoeningsraad. n Staking is alleen toelaatbaar nadat so n raad nie daarin kon slaag om die geskil te besleg nie, of nadat n voorgeskrewe tydperk (gewoonlik 30 dae) verstryk het. Die oogmerk van hierdie prosedure is om die partye die geleentheid te bied om die geskil kalm te oorweeg en om op gelyke grondslag met mekaar te onderhandel.

Van.../

1. Moore, F. G. Manufacturing Management, op. cit., p. 359.

Van hierdie versoeningsmeganismes wat in die Nywerheids-
versoeningswet vervat is, word in die Staatsjaarboek van 1967
geskryf: "The conciliation machinery created by legislation
has gained the confidence of both employers and employees.
Both groups have been brought together to settle differences
by negotiation and the frequent contacts have contributed
to a better understanding of each other's problems. The duty
rests on the Industrial Councils as representing organized
management and organized labour to enforce the terms of their
own agreements through their own inspectors has resulted in
a wide acceptance of the responsibility of maintaining peace
in industry".¹⁾

5. DIE INVLOED VAN DIE VAKBOND OP BESTUUR EN WERKERS
BINNE DIE ENKELE BEDRYFSONDERNEMING

Hierdie studie het as onderwerp die bespreking van werk-
verhoudinge binne die enkele bedryfsonderneming. Uit die
voorgaande bespreking wil dit voorkom asof die invloed van
die vakbond veral op die breëre vlak van arbeidsverhoudinge
binne die industrie, plaaslike en nasionale gemeenskap gesoek
moet word.

Eensyds kan dit ook nie anders nie, want die essensie
van hierdie invloed lê in die organisasie van arbeid op 'n
veel wyer vlak as die enkele onderneming. Hierdie invloed
manifesteer sigself op breëre vlak binne die ekonomiese struk-

tuur.../

1. Economic, Financial and Statistical Year Book for the
Republic of South Africa, 1967, p. 278.

tuur van n land via die doelstellings wat die vakbond beoog en die funksies wat uit hierdie doelstellings voortvloei. Dit vind dus veral gestalte in aspekte soos indiensneming, werkreëls en -beleid, die loonstruktuur, werkure, werkomstandighede, werksekerheid, siekte-, en pensioen- en ander finansieële voordele, en dit word verwerklik deur middel van die vakbondfonds, kollektiewe bedinging, wetgewing, en selfs afdwingbaar gemaak deur die staking.

Andersyds is dit egter ewe waar dat die invloed van die vakbond op die bestuur en werkers binne die enkele bedryfs-onderneming nie minder is nie. Hierdie stelling, naamlik dat die vakbond direkte invloed op werkverhoudinge binne die bedryfsonderneming uitoefen, word hoofsaaklik op drie oorwegings gegrond:

a. Arbeidsverhoudinge op die breëre vlak van die totaal-industrie, word gebore uit werkverhoudinge op die enger vlak van die afsonderlike onderneming. Voordat probleme op n georganiseerde en kollektiewe basis besleg word, het dit sy ontstaan binne die afsonderlike werksituasie(s) gehad.¹⁾ Dit is dus die afsonderlike dele wat uiteindelik aan die geheel sy vorm en beslag gee.

----- b.../

1. Die staking van 1922 dien hier as voorbeeld. Dit het begin met die ontevredenheid van slegs 780 mynwerkers. Binne agt dae het 22,000 ander mynwerkers begin staak en binne twee maande was dit n algemene staking waarin meer mense gedood en beseer is as die oorspronklike getal ontevrede nes. Vergelyk: Du Toit, op. cit., p. 16.

b. Die omgekeerde is ook waar, want die invloed van die vakbond op die geheel laat nie die dele ongeskonde nie. Arbeidsverhoudinge binne die totaalstruktuur van 'n land se industrie word geprojekteer op werkverhoudinge binne die enkele industriële onderneming. Die voorwaardes van indiensneming, minimum loonskale, werkure e.d.m., waarop kollektief deur werknemer- en werkgewersorganisasies besluit is of wat deur wetgewing neergelê is, is immers afdwingbaar binne elke afsonderlike onderneming waarop dit van toepassing is.

c. 'n Verdere aspek wat in hierdie verband van wesenlike belang is, is die feit dat die vakbondwese deur die jare heen 'n strukturele verandering ondergaan het wat nie slegs in Suid-Afrika waarneembaar is nie, maar 'n algemene kenmerk van die hedendaagse vakbond in oorsese lande is. In Suid-Afrika het daar naamlik weinig vakbonde oorgebly wat ware vakbonde is in die sin dat dit die lede van 'n spesifieke ambag of beroep verteenwoordig. ¹⁾ „In conformity with the trend elsewhere in the world, the majority of trade unions have become industrial labour organizations which represent all the workmen of a specific industry“.²⁾

Die konsekwensie van hierdie verandering in die samestelling van die vakbond vir die bestuur van die industriële onderneming is voor die handliggend. Waar die werkers binne

die.../

1. Hierdie eertydse kenmerk van die vakbond word in ons dag al meer en meer oorgeneem deur professionele groepe en witboordjiewerkers wat verenigings stig, waaraan slegs lede van 'n bepaalde beroep behoort, bv. onderwysersverenigings, verpleegstersverenigings, ens.
2. Jaarboek, 1967, p. 278.

die groot onderneming voorheen ooreenkomstig elkeen se ambag of beroep aan sy eie vakbond behoort het, en daar dus n timental of meer vakbonde binne dieselfde onderneming verteenwoordig was, behoort alle werkers binne die onderneming vandag aan dieselfde vakbond - daardie vakbond wat die industrie verteenwoordig waaronder die bepaalde onderneming sorteer.

Die groot industriële onderneming word dus vandag vir alle praktiese doeleindes met n eie plaaslike vakbondtak gekonfronteer wat binne die onderneming se grense funksioneer met sy eie verteenwoordigende amptenare.

... ..

Oor die invloed van die vakbond op die bestuur van die bedryfsonderneming skryf Sutermeister: „The union can affect the formal organization, its structure, climate, efficiency, and its communication effectiveness with employees. It can approve company policies on job content, selection and placement, job evaluation, performance ratings, training, etc., or oppose them. The union can affect the informal organization and its goals - whether it will work toward company goals or against them. It can affect the leaders The union can favor participation by employees or oppose it".¹⁾

Seker die grootste invloed wat die vakbond op die bedryfsonderneming kan hê is die feit dat dit die bestuur sy outonome seggenskap ten opsigte van n velerlei aspekte in die organisa-

sie...¹⁾

1. Sutermeister, op. cit., p. 48.

van sy eie onderneming ontnem. Loonskale, werkkure, voorwaardes van indiensneming, ens., het die veld geword van kollektiewe bedinging tussen georganiseerde werkgewer- en werknemersverenigings of word andersyds deur wetgewing afgedwing. n Veeltal van aspekte kan nie meer direk tussen die bestuur en werknemers besleg word nie, maar word gedoen via werknemers wat as mondstuk van die vakbond binne die onderneming optree. Veral is dit van toepassing waar dit die hantering van griewe raak. Voorts oefen vakbondreëls invloed uit op die wyse waarop bestuurstegnieke soos evaluasia van werk, aansporingslone, bevorderings van werkers, ens., binne die onderneming gestalte vind. Die bestuur is gebind deur reëls en regulasies wat deur die toedoen van die vakbond en dan veral via wetgewing afgedwing word.

Hoe die vakbond bestuursbesluite kan beïnvloed en die impak daarvan op werkverhoudinge word as volg deur Yoder gestel: „The fact that employees are represented by unions may affect decisions with respect to expansions, contraction, 'farming out' particular operations, installing 'laborsaving' equipment, mergers, and other possible changes and developments..... unions have caused the development of what has been called 'industrial jurisprudence', a system of 'common law' or established practice in employment relationships. These rules define a broad area of 'civil rights' of employees and their unions, setting out rules by precedent and out-lawing arbitrary and capricious decisions. The rules thus developed set patterns of cooperation with respect to selection.../

selection, promotion, transfer, discipline, discharge, layoff, recall, and many other practices". 1)

Sayles en Strauss noem voorts dat die vakbond in 'n strategieese posisie is om met die onderneming mee te ding met betrekking tot die lojaliteit van werkers. Die vakbond kry dikwels die krediet vir verbetering van loonskale en werkvoorwaardes. Die vraag kan egter met reg gestel word of lojaliteit aan die vakbond dislojaliteit teenoor die onderneming impliseer. Keith Davis 2) wys op verskillende empiriese studies wat daarop dui dat die oorgrote meerderheid werkers wat sterk lojaal teenoor hulle vakbond staan, ook dieselfde lojaliteit teenoor die onderneming vir wie hulle werk, toon. 'n Keuse ten gunste van één binne 'n bepaalde situasie, beteken nie noodwendig dislojaliteit teenoor die ander nie.

Vakbond en bestuur het eenderse sowel as teenstrydige belange. Die sukses van die onderneming is nodig vir beide partye om hulle doelstellings te verwesenlik. Die aard van die verhouding tussen vakbond en bestuur word egter in 'n baie groter mate bepaal deur die teenstrydige of konflikterende belange as deur dié waarvoor beide strewe. Konflik van belange is trouens 'n inherente deel van onderlinge verhoudinge tussen bestuur en vakbond. So verteenwoordig lone 'n kostefaktor vir die bestuur en 'n inkomstefaktor vir die werker. Solank die bestuur poog om koste te verminder en die vakbond poog om lone te verhoog, sal 'n natuurlike neiging tot konflik bestaan. Van hierdie konflikterende belange skryf Schneider:

The.../

1. Yoder, D. Handbook of Personnel Management, p.4.16 - 4.17.
2. Davis, K. Human Relations in Business, p. 133-135.

"The inherent militancy of unionism arises, in the first place from a very real clash of interest between management and labor in several spheres. On the one hand is a cost-conscious management seeking to purchase labor and to use it most economically; on the other hand is labor seeking to maximize wages and other benefits and seeking relieve from the discipline of factory life and machine. No amount of talk of 'misunderstanding' between capital and labor, or 'blocked channels of communication' can serve to gloss over this real area of conflict".¹⁾

Die invloed van die vakbond op die bestuur van die groot bedryfsonderneming het egter ook sy positiewe aspekte. Leavitt²⁾ skryf dat die teenwoordigheid van die vakbond die bestuur verplig het om die tradisionele outokratiese bestuursmetodes te laat vaar. Myers en Laidler³⁾ beskou die vakbond as die veiligheidsklep wat verhoed dat 'n veeltal wrywingsituasies opeenhoop tot 'n punt waar dit tot openlike konflik lei. Dit vestig die aandag geleidelik op sodanige wrywingspunte en voorsien terselfdertyd in middele en weë om die nodige aanpassings te maak. Sayles en Strauss skryf: "The awareness that the union is ready to challenge its actions stimulates management to exercise more care in shaping personnel policies. Mistakes can be costly, not only in terms
----- of.../

1. Schneider, op. cit., p. 271.

2. Leavitt, H. J. Small Groups in Large Organizations, in Journal of Business, Jan., 1955, p. 8-17.

3. Myers, J. & Laidler, H. W. What Do You Know About Labor? p. 73.

of the time and goodwill lost through grievance-processing, but also in terms of the new contractual demands that are likely to spring from employee dissatisfaction". 1) Ook Beach beklemtoon hierdie aspek: "it is fair to state that the presence of the union encourages management to become fully conscious of employee wants and needs. Any omissions or faults in a company's labor policy and its manner of carrying out the policy will tend to be quickly noted by the local union officials. Thus we find that many organizations have found it advantageous to institute supervisory and executive training programs that contain a strong emphasis upon sound personnel policies, labor relations, and human relations". 2) Dieselfde skrywer noem verder dat vakbondverteenwoordigers in 'n onderneming onderhandelings tussen bestuur en werkers vergemaklik. Nie alleen is daar nou slegs een segsman wat namens die werkers onderhandel nie, maar uit die onderhandelinge met so 'n verteenwoordiger kry die bestuur dikwels vooraf 'n aanduiding van hoe werkers op voorgestelde planne en wysigings sal reageer.

....

Die impak van die vakbond op die werker het reeds gedeeltelik uit die voorgaande geblyk en ook uit die bespreking van die vakbondteorieë en funksies. Samevattend kan dit as volg gestel word:

-
1. Sayles & Strauss, op. cit., p. 126.
 2. Beach, op. cit., p. 93.

Via die vakbond deel die werker nie slegs in al die voordele soos hoër lone, korter werkure, beter werkomstandighede en groter werksekerheid nie, maar daar word ook in n veeltal van sy sosiale en psigologiese behoeftes bevredig. Hy geniet persoonlike erkenning binne sy vakbond en het die vrymoedigheid om sy besware te lug. Miller en Form skryf in hierdie verband: „The protection of the union allows the employee to voice his feelings against individual supervisors and against management. At union meetings and in the community he can decry the 'injustice', 'unfairness', 'inhumanity', and 'tyranny' of his bosses. He can even participate in direct action against his employer by resorting to the strike, slow-down, and even violence". 1)

Voorts verskaf die vakbond aan die ambisieuse lid n veeltal van amptelike rolle wat bekleë kan word en waardeur persoonlike erkenning en status aan hom verleen word. „For some persons unionism is almost a way of life in the same sense that top executives in industry tend to integrate their lives wholly with the corporation". 2)

Die vakbond is as n reël sterk gekant teen ongelyke behandeling, en aan senioriteit word n hoë premie toegeken. Vakbondreëls verskaf aan die werker groter sekerheid dat daar nie teen hom gediskrimineer sal word nie en dat hy met betrekking tot senioriteit erkenning sal ontvang.

Vir...

1. Miller & Form, op. cit., (tweede uitgawe), p. 317.

2. Beach, op. cit., p. 89.

Vir die werker hou die vakbond meestal slegs voordele in. Tydens verpligte stakings kan dit gebeur dat hy 'n deel van sy loon moet prysgee, dog 'n staking is meestal die uitsondering en ooreenkomstig die doel van die vakbond daarmee, behoort dit tot die uiteindelijke voordeel van die werker te lei.

In die algemeen kan dit gestel word dat die vakbond 'n groter ewewig in die magsverhoudinge binne die groot bedryfs-onderneming bewerkstellig het waarsonder billike behandeling van die werkers nie in dieselfde mate sou geskied het nie. Die georganiseerde mag van die werkers is teenoor dié van die bestuur gestel en die vakbond het veel bygedra om die eertydse verhouding van werkgewer tot werknemer op 'n nuwe grondslag te plaas. Deur middel van die vakbond konfronter die werkers die bestuur met 'n verenigde aksie en verplig laasgenoemde om die werker te ontmoet, werkvoorwaardes te bespreek en gesamentlik te onderhandel. Die vakbond het 'n regulerende meganisme met betrekking tot werkverhoudinge binne die industriële onderneming geword.

H O O F S T U K 10

SAMEVATTING EN SLOTGEDAGTES

In die samevatting wat volg, word slegs die hooftrekke van die probleme met betrekking tot die verskillende aspekte soos in hierdie navorsing bespreek, aangetoon. Die positiwe riglyne wat aangedui is om die werkverhoudinge in die verskillende aspekte van die groot bedryfsonderneming te verbeter, moet ook gesien word as vraagstukke wat moet dien vir verdere navorsing.

Die vroeëre uitvindings tydens die laaste helfte van die agtiende eeu was die impetus om die eertyds huisnywerheidstelsel van produksie op ingrypende wyse te verander. Met die ontwikkeling van die fabriekstelsel kom daar n sterk onderskeiding tussen kapitaal en arbeid, bestuur en werker, en meganisasie en arbeidsverdeling word onontbeerlike vereistes. Massaproduksie en outomatisasie wat as die tweede en derde fase onderskeidelik in die industriële tydvak kom, plaas die produksieproses teen n versnelde tempo op n feitlik nuwe baan. Die omvang van die produksieproses word massaal, en is in die hande van die groot onderneming gesentreer wat nuwe bedrewehede vir die organisasie en bestuur vereis en verreikende invloed op die werkverhoudinge uitoefen.

Nuwe behoeftes betreffende bestuursmetodes en andersoortige organisasiebeginsels moes wetenskaplik bestudeer en ingepas word by die gewysigde aard van die produksieproses. Dit

lei.../

lei tot die ontwikkeling van 'n verskeidenheid bestuursteorieë wat in vier verskillende kategorieë ingedeel kan word, naamlik die wetenskaplike bestuurskool, die menslike verhoudingsbenadering, die revisioniste en die neo-klassieke skool.

Die groot produksieonderneming neig na die burokratiese organisasievorm wat gekenmerk word deur sy onbuigbare reëls en regulasies en sekondêr onpersoonlike tussenmenslike verhoudinge. Binne hierdie burokratiese organisasiestruktuur word die leiers en bevelvoerders op 'n verskeidenheid van vlakke geplaas vanwaar die pligte van hulle ampte en kantore uitgevoer moet word. Die werkers word op horisontale vlak in verskeie segmente verdeel met weinig onderlinge kommunikasie, met eenderse werkomstandighede, uniforme salarisstrukture en 'n gemeenskaplike magteloosheid teenoor die groot onpersoonlike organisasie in wie se hande hulle ekonomiese lotsbestemming rus.

Dit het 'n wesenlike probleem geword om aan die nuwe omstandighede en eise van 'n veranderde en steeds veranderende lewens- en werkmilieu met die minste ontwrigting en gewelddadigheid te voldoen. Hierdie probleem lê nie op tegniese vlak nie - daar is trouens baie min tegniese probleme van ons dag wat nie 'n oplossing in sig het nie. Die essensie van die probleem lê op die vlak van die menslike.

Vir die werkers het die eendersheid en ongedifferensieerdheid van hulle lotgevalle daartoe bygedra om hulle in 'n gemeenskaplike sleurgang te plaas waarin die enkeling binne die.../

die formele werksituasie veel van sy eie individualiteit moes prysgee. Die werker dink kollektief en soek ontvlugting in informele groeperinge binne en buite die werksituasie. In sy ywer vir die verhoging van sy inkomste, beveiliging van sy werk, verbetering van sy werkvoorwaardes en omstandighede sluit hy aan by die vakbond, wat deels as n reaksie gekom het teen die impak van die hele tegnologiese proses op sy werkposisie.

Vir die bestuur het dit n uitdaging geword om die twee belangrikste komponente binne die produksieproses wat as aanvullend, maar ook as strydende magte teenoor mekaar stelling ingeneem het - die tegniek en die mens - binne die werksituasie te integreer. Enersyds moet die bestuur die voordele van die tegniek ten volle benut en andersyds mag die arbeid van die mens nie op so n wyse geïmplementeer word dat dit die mens, as beeldraer van God, aftakel en ontdaan van alle menswaardigheid nie.

Die taak van die bestuur word gekenmerk deur die sosiale aard daarvan en in hierdie navorsing is gepoog om binne die funksies van die bestuur enkele aspekte met sosiale tersaaklikheid uit te sonder, die impak daarvan op werkverhoudinge te bespreek en die aandag op moontlikheidswyses te vestig in die hantering van sodanige situasies:

In die beplanningsfunksie het dit duidelik geword dat daar in die beoefening van hierdie funksie nie slegs rekening gehou sal kan word met die ekonomiese verantwoordelikheid van die.../

die bestuur, maar ook met sy sosiale verantwoordelikheid. Die hooggespesialiseerde werker neem n belangrike plek in die produksieproses in, en selfs vir daardie bestuur wat die oog rig op die hoogs moontlike rentabiliteit van die onderneming, sal die fokus nie slegs op wins gerig kan bly nie, maar op die welvaart, heil en vreugde van elke deelhebber binne die werksituasie.

Die onderneming sal georganiseer moet word ooreenkomstig bepaalde beginsels wat van meet af aan daarop gerig is om gesonde onderlinge verhoudinge te bevorder en die belange te beskerm van elkeen wat vir sy ekonomiese bestaan van die onderneming afhanklik is. In die ontwerp van die formele struktuur sal die invloed wat sodanige struktuur op die werkverhoudinge uitoefen in gedagte gehou moet word, en veral sal die verhoudinge tussen die lyn- en stafstruktuur op n gesonde grondslag geplaas moet wees. Die verhouding tussen staf en lyn, asmede tussen die formele en informele organisasie van die onderneming is trouens die vertrekpunte van n veeltal moontlikheids wyses waarop werkverhoudinge in die onderneming versteur kan word.

Ten einde effektiewe bevelvoering te verseker, moet die grootste versigtigheid aan die dag gelê word met betrekking tot die personeelbeleid en bemanning van die onderskeie poste. Die wyse waarop gesag gedelegeer en bevoegdheid verleen word om operasionele besluite te neem, bevels uit te reik en verantwoordelikhede te aanvaar, is van kardinale belang. Hier toe dien kommunikasie, as die proses waardeur interaksie plaasvind.../

vind en waardeur aksie in die onderneming geïnisieer word, asmede effektiewe leierskap op alle vlakke binne die onderneming as verdere sleutelaspekte in die bevelvoeringsfunksie.

Koördinasie omspan alle voorgenoemde aspekte en is die funksie waardeur die onderskeie elemente in 'n werkende geheel verweef word. Gesonde werkverhoudinge sal afhang van die mate waarin koördinasie bewerkstellig kan word tussen alle aktiwiteite van dieselfde lyn, tussen afsonderlike lyne, tussen lyn en staf en tussen die formele en informele organisasiestrukture.

... ..

Soos wat die groot bedryfsonderneming 'n nuwe wyse is waarop die werkgewer moes organiseer om in te pas by die eise van meganisasie, spesialisasie, outomatisasie en massaproduksie, het die vakbond op arbeidsvlak gestalte gevind as die formele uitdrukking van die sametrekking van werkers in 'n werksituasie waarin hulle as individue weinig seggenskap oorgehou het en ekonomies onbeskermd gelaat is.

Vir die werker het die vakbond 'n middel geword waardeur hy streef na hoër lone, korter werkure, beter werkomstandighede en werkvoorwaardes en groter werksekerheid. Terselfdertyd verskaf dit bevrediging in 'n veeltal van die werker se sosiale en psigologiese behoeftes. Die metodes waardeur die vakbond sy doelstellings wil bereik - die vakbondfonds, kollektiewe bedinging, wetgewing en selfs die staking - maak van die vakbond 'n magtige faktor in die bepaling van werkverhoudinge../

werkverhoudinge.

Vir die bestuur verteenwoordig die vakbond 'n tweede formele en informele organisasie binne die bedryfsonderneming wat sy invloed laat geld op velerlei aspekte wat voorheen binne die outonome beslissingsveld van die bestuur geressorteer het. Ten spyte van probleme wat die vakbond op die pad van bestuursbeslissings en -optrede mag lê, het dit so 'n permanente deel van die hedendaagse arbeidstruktuur geword, dat die bestuur sal moet leer om daarmee saam te leef.

Cyrus Ching, eerste direkteur van die Federal Mediation and Conciliation Service in die V.S.A. het by geleentheid gesê: „..... we are going to get the type of labor leadership that we develop by our actions. If, in dealing with labor organizations, we are ethical, are entitled to the confidence of people, use fair tactics and use friendly attitudes, we will get that in return; if we are going to be militant, use underhanded tactics, and fight all the time, that is the type of organized labor leader we will get. So I think we must all realize that, where we are dealing with organized labor, we are going to get about the type of leadership that we are ourselves".¹⁾

Die basis van gesonde onderlinge verhoudinge tussen bestuur en vakbond - en dan veral in gevalle waar die vakbond sterk verteenwoordig is binne die eie grense van die groot bedryfsonderneming - is gefundeer in wedersydse aanvaarding van die regte van elk. Die bestuur moet die vakbond

aanvaar...

1. Ching, C. Problems of Collective Bargaining, in Beach, op. cit., p. 97.

aanvaar as die regmatige en amptelike verteenwoordiger van die werker se belange. Die vakbond moet die bestuur aanvaar as die regmatige en amptelike reguleerder van die onderneming se aktiwiteite. Bestuur en vakbond is die verteenwoordigers van kapitaal en arbeid, en beide het n eiesoortige taak te verrig in die bereiking van die ondernemingsdoel, wat nie gerig behoort te wees op die belange van slegs één van hierdie partye nie, maar om aan elkeen die deel te besorg wat aan hom toekom.

Ten besluite kan dit gestel word dat die groot bedryfs-onderneming fenomenale sukses behaal het met die produksie van goedere en die lewering van dienste, maar tegelyk hiermee word nog ernstige probleme en leemtes met betrekking tot werkverhoudinge ervaar. Meer en meer werkers word geroep om te arbeid in die industriële produksieproses wat steeds dinamies van aard is en steeds nuwe probleemsituasies sal skep. Met hierdie navorsing is die laaste woord oor die genoemde problematiek nog nie gespreek nie. Daar is gepoog om deur middel van enkele riglyne n positiewe bydrae te lewer en die aandag te vestig op aspekte binne die struktuur, organisasie en funksie in die groot bedryfsonderneming wat n bydrae mag lewer tot gesonde werkverhoudinge.

BIBLIOGRAFIE

- Albeda, W. De Rol van de Vakbeweging in de Moderne Maatschappij. Hoorn, Uitgave Edecea. 1957.
- Allen, L. A. The Management Profession. New York, McGraw-Hill, 1964.
- Argyris, C. Personality and Organization. New York, Harper & Row, 1957.
- Atkinson, J. W. An Introduction to Motivation. Princeton, D. van Nostrand, 1964.
- Bagrid, L. The Age of Automation. London, Weidenfeld & Nicolson, 1964.
- Banning, W. Moderne Maatschappij-problemen. Haarlem, De Erven F. Bohn, N. V., 1957.
- Bantje, H.F.W., e.a. Personeelbeleid heden en Morgen. Alphen aan den Rijn, N. Samson, 1965.
- Barnard, C. I. The Functions of the Executive. Cambridge, Harvard University Press, 1938.
- Barnard, C. I. Organization and Management. Cambridge, Harvard University Press, 1948.
- Barnes H. E. An Introduction to the History of Sociology. University of Chicago, 1948.
- Bavinck, J. H. & Van Veldhuizen, G. Mens of Robot: De Nuchtere Werkelijkheid. Den Haag, J. N. Verhoeve, 1952.
- Beach, D. S. Personnel: The Management of People at Work. New York, MacMillan, 1967.
- Beer, S. Cybernetics and Management. London, English University Press, 1959.
- Bell, G. D. Organizations and Human Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967.
- Bellows, R., e.a. Executive Skills - their dynamics and development. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1962.
- Bendix, R. Bureaucracy: The Problem and Its Setting, in American Sociological Review, Oct., 1947.

- Benedict, R. Patterns of Culture.
London, Routledge & Kegan Paul, 1935.
- Bennis, W. Leadership and Administrative Behaviour,
in Administrative Science Quarterly,
Dec., 1959.
- Berlo, D. K. The Process of Communication.
New York, Holt, Rinehart & Winston, 1960.
- Bierstedt, R. An Analysis of Social Power,
in American Sociological Review, Dec., 1950.
- Blau, P. M. Bureaucracy in Modern Society.
New York, Random House, 1956.
- Blau, P. M. &
 Scott, W. R. Formal Organizations.
London, Routledge & Kegan Paul, 1964.
- Bloom, G. F. &
 Northrup, H.R. Economics of Labor and Industrial Rela-
tions. Toronto, The Blakiston Co., 1950.
- Blum, H. Work and Community.
London, Routledge & Kegan Paul, 1968.
- Bosman, G. C. R. The Industrialization of South Africa.
Rotterdam, G. W. den Boer, 1938.
- Bouman, P. J. Industrieel klimaat.
Assen, Van Gorcum, 1961
- Braat, B. Doelmatige Organisatie.
Alphen aan den Rijn, N. Samson, 1964.
- Brech, E. F. L. Management, Its Nature and Significance.
London, Pitman, 1959.
- Brown, J. A. C. The Social Psychology of Industry.
Middlesex, Penguin Books, 1967.
- Brown, W. B. D. &
 Raphael, W. Managers and Morale.
London, MacDonald & Evans, 1948.
- Bursk, E. C. Human Relations for Management.
New York, Harper, 1956.
- Central Office of
 Information The Trade Unionist in Britain.
London, 1960.
- Chamberlin, E.H., e.a. Labor Union and Public Policy.
Washington, American Enterprise Associa-
tion, 1958.
- Child, J. The Business Enterprise in Modern Indus-
trial Society, London, Collier-MacMillan,
1969.

- Chruden, H.J. & Sherman, A.W. (Jr.) Personnel Management. Cincinnati, Ohio, South Western Publish. Co., 1963.
- Commons, J. R. The Economics of Collective Action. New York, MacMillan, 1951.
- Copeman, G. Laws of Business Management. London, Business Publications, 1962.
- Cuber, J. F. Sociology. A synopsis of Principles. New York, Appleton-Century Crofts, 1947.
- Cuming, M. W. The Theory and Practice of Personnel Management. London, Heinemann, 1968.
- Cyert, R.M. & March, J.G. A Behavioural Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N. J., 1963.
- Dahrendorf, R. Class and Class Conflict in Industrial Society. London, Routledge & Kegan Paul, 1959.
- Dalton, M. Conflicts between Staff and Line Managerial Offices, in American Sociological Review, Jun., 1950.
- Daniëls, M. J. Onaangepastheid in de Werksituasie. Nijmegen, Utrecht, 1958.
- Davis, K. Human Relations at Work. New York, McGraw-Hill, 1967.
- Davis, K. Human Relations in Business. New York, McGraw-Hill, 1957.
- Davis, R. C. The Fundamentals of Top Management. New York, Harper, 1952.
- De Haan, B. Sociologie, ontwikkeling en methode. Den Haag, N.V. Servire, 1946.
- De Jong, A. De Menselijke Faktor in de Bedrijfshuishouding en de Bedrijfseconomische Problematiek. Leiden, H. E. Stenfert Kroese, 1955.
- Dooijeweerd, H. De Strijd om het vraagstuk der Christelijke Vakorganisatie van Werkgevers in het licht van een oude strijdvraag in de Christelijke Levens- en Wereldbeschouwing. Christelijke werkgeversvereniging, Gravenhage, 1936.
- Drucker, P. F. The New Society. New York, Harper, 1950.

- Drucker, P. F. The Practice of Management.
London, Heinemann, 1957.
- Drury, H. B. Scientific Management: A History and
Criticism. New York, Columbia Univer-
sity Press, 1915.
- Dubin, R. The World of Work.
Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall,
1958.
- Dubin, R. Human Relations in Administration.
Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall,
1968.
- Dunlop, J. T. Wage Determination under Trade Unionism.
MacMillan, 1944.
- Du Toit, M.A. Die Suid-Afrikaanse Vakbondwese: 'n Voor-
lopige Studie. Ongepubliseerde M.Com.-
verhandeling, Universiteit van Stellenbosch,
1964.
- Etzioni, A. Complex Organizations. New York,
Holt, Rinehart & Winston, 1964.
- Etzioni, A. A Comparative Analysis of Complex Orga-
nizations. Glencoe, The Free Press, 1964.
- Etzioni, A. Readings on Modern Organizations.
Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall,
1969.
- Etzioni, A. Authority Structure and Organizational
Effectiveness, in Administrative Science
Quarterly, 4(1959).
- Fairchild, H.P. Dictionary of Sociology and Related
Sciences. Littlefield, Adams & Co., 1961.
- Faunce, W. A. Problems of an Industrial Society.
New York, McGraw-Hill, 1968.
- Faunce, W. A. Readings in Industrial Sociology.
New York, Appleton-Century Crofts, 1967.
- Fayol, H. General and Industrial Management.
London, Pitman, 1948. (Vertaling deur
C. Storrs van Administration industrielle
et générale van Fayol wat in 1916 verskyn
het).
- Fitch, J. A. Social Responsibilities of Organized Labor.
New York, Harper, 1957.

- Flanders, A. Trade Unions.
Watford, William Brendon, 1952.
- Flanders, A. & Clegg, H. A. Industrial Relations in Great Britain.
Oxford, Basil Blackwell, 1954.
- Flanders, A. Industrial Relations: What is wrong
with the system? London, Faber & Faber,
1965.
- Flippo, E. B. Principles of Personnel Management.
New York, McGraw-Hill, 1966.
- Foote, N. N. The Movements from Jobs to Careers in
American Industry. New York,
World Congress of Sociology, 1956.
- Ford, P. The Economics of Collective Bargaining.
Oxford, Basil Blackwell, 1958.
- French, W. The Personnel Management Process: Human
Resources in Administration.
New York, Houghton Mifflin Co., 1964.
- Friedman, G. Industrial Society.
Glencoe, The Free Press, 1955.
- Friedman, G. The Anatomy of Work.
London, Heinemann, 1961.
- Galenson, W. Comparative Labor Movements.
New York, Prentice-Hall, 1952.
- Galenson, W. & Lipset, S.M. Labor and Trade Unionism.
New York, John Wiley & Sons, 1960.
- Gardner, B. B. Human Relations in Industry.
Chicago, Richard D. Irwin, 1947.
- Gardner, B. B. & Moore, D. G. Human Relations in Industry.
Homewood, Illinois, Irwin, Inc. 1964.
- George, C. S. (Jr.) The History of Management Thought.
Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1968.
- Gitlow, A. L. Labor Economics and Industrial Relations.
Homewood, Illinois, Richard D. Irwin,
1957.
- Gitsham, E. & Trembath, J.F. A First account of Labour Organization
in South Africa. Durban, E.P. and Com-
mercial Printing Co., 1926.
- Goldberg, A. J. AFL - CIO Labor United.
New York, McGraw-Hill, 1956.

- Gordon, R. A. Business Leadership in the Large Corporation. Washington, Brookings Inst, 1954.
- Grandia, J. H. N. De Mens en zijn Arbeid. Groningen, Wolters Uitgevers, 1950.
- Greene, C. Eli Whitney and the Birth of American Technology. Boston, Brown & Co., 1956.
- Guardini, R. De Moderne Mens en het Probleem van de Macht. Utrecht/Antwerpen, Spectrum, 1959.
- Habermehl, D. N. Ons Dagelijks Werk - De Christen in de Industrie. N.V. Kampen, Uitgeversmaatschappij J. H. Kok, 1959.
- Haire, M. Modern Organization Theory. New York, John Wiley, 1959.
- Hammond, J.L. & Barbara The Rise of Modern Industry. London, Methuen, 1925.
- Hammond, J.L. & Barbara The Town Labourer. London, Longman's Green & Co., 1925.
- Hays, S. P. The Response to Industrialism 1885-1914. Illinois, The University of Chicago Press, 1957.
- Henderson, L. J. Pareto's General Sociology. Harvard University Press, 1935.
- Hicks, C. M. An Introduction to Business. New York, Rinehart & Co., 1948.
- Homans, G. C. The Human Group. London, Routledge & Kegan Paul, 1951.
- Horringa, D. Leiderschap en Organisatie in de Nederlandse Onderneming, Assen, Van Gorcum.
- Hoxie, R. F. Scientific Management and Labor. New York, D. Appleton & Co., 1915.
- Howells, G. W. Human Aspects of Management. London, Heinemann, 1969.
- Hugh-Jones, E.M. Human Relations and Modern Management. Chicago, Quadrangle Books, 1959.
- Huneryager, S. G. & Heckmann, I. L. Human Relations in Management. Cincinnati, Ohio, South Western Publish. Co., 1967.
- Hutt, A. The Post-War History of the British Working Class, London, Victor Gollancz, 1937.

- Jansen van Rensburg, Enkele aspekte van Bemaking.
J. C. Ongepubliseerde M.A.-verhandeling, P.U.
vir C.H.O., Potchefstroom, 1965.
- Jaques, E. The Changing Culture of a Factory.
London, Tavistock Publikations, 1951.
- Jordaan, P. J. Enkele aspekte van die gesin in die in-
dustriële wêreld. Ongepubliseerde M.A.-
verhandeling, P. U. vir C.H.O., Potchef-
stroom, 1967.
- Joubert, D. D. & Groepsdinamika.
Steyn, A. F. Stellenbosch, Universiteitsuitgewers, 1965.
- Kerr, C., e.a. Industrialism and Industrial Man.
London, Heinemann, 1960.
- Kimball, D. S. & Kimball, D. S. (Jr.) Principles of Industrial Organization.
McGraw-Hill, New York, 1939.
- Knox, J. B. The Sociology of Industrial Relations.
New York, Random House, 1955.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. Principles of Management.
New York, McGraw-Hill, 1964.
- Kornhauser, A., e.a. Industrial Conflict.
New York, McGraw-Hill, 1954.
- Kuin, P. Het progressiewe denken over samenleving
en bedrijf. Haarlem, 15 Okt. 1956 (Inau-
gurele rede).
- Kuypers, G. Het Voorschrift en de Macht.
T.Weaver - Franeker, 1960.
- Landsberger, H.A. The Horizontal Dimension in Bureaucracy,
in Administrative Science Quarterly,
Vol. 6, Dec., 1961.
- Laski, H. J. Trade Unions in the New Society.
London, George Allen & Unwin, 1949.
- Leavitt, H. J. Small Groups in Large Organizations,
in Journal of Business, Jan. 1955.
- Leavitt, H. J. The Social Science of Organizations.
Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall,
1963.
- Lester, R. A. Labor and Industrial Relations.
New York, MacMillan, 1951.

- Lester, R. A. As Unions Mature.
Princeton University Press, 1958.
- Likert, R. New Patterns of Management.
New York, McGraw-Hill, 1961.
- Litterer, J. A. Organizations: Structure and Behavior.
New York, John Wiley, 1967.
- MacDonald, D.F. The State and the Trade Unions.
London, MacMillan, 1960.
- MacIver, C. Marketing.
(2nd rev. ed.) London, Business Publications, 1964.
- MacIver, R. M. &
Page, C. H. Society. An Introductory Analysis.
London, MacMillan, 1965.
- MacRae, M. Industry in South Africa.
Kaapstad, Unie Volkspers, s.j.
- Mantz, M. R. Harmonische Bedrijfsvoering.
Leiden, H.E. Stenfert Kroese, N.V. 1957.
- March, J.G. &
Simon, H. A. Organizations.
New York, John Wiley, 1958.
- Marshall, L. C. Readings in Industrial Society.
Illinois, The University of Chicago Press,
1923.
- Mayo, E. Social Problems in Industrial Civilization.
Harvard Business School, 1945.
- Mayo, E. &
Lombard, G. F. F. Teamwork and Labor Turnover in the Air-
craft Industry of Southern California,
in Harvard Business Research Studies,
no. 32, 1944.
- McFarland, D. E. Management: Principles and Practices.
New York, MacMillan, 1964.
- Merton, R. K. Social Theory and Social Structure.
Glencoe, Illinois, The Free Press, 1949.
- Merton, R. K., e.a. Sociology Today. Problems and Prospects.
New York, Basic Books Inc., Publishers,
1960.
- Miernyk, W. A. Trade Unions in the Age of Affluence.
Clinton, The Colonial Press, 1964.
- Miller, D. C. &
Form, W. H. Industrial Sociology: The Sociology of
Work Organizations, (second edition),
New York, Harper, 1964.

- Miller, D. C. & Form, W. H. Industrial Sociology, (first edition). New York, Harper, 1951.
- Miller, G. W. Problems of Labor. New York, MacMillan, 1951.
- Mitchell, J. Organized Labor. Philadelphia, American Book and Bible House, 1903.
- Moore, F. G. Manufacturing Management. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1961.
- Moore, W. E. Industrialization and Labor. New York, Russell & Russell, 1965.
- Moore, W. E. Industrial Relations and Social Order. New York, MacMillan, 1947.
- Mortimer, J. E. Industrial Relations. London, Heinemann, 1968.
- Mouzelis, N.P. Organization and Bureaucracy. London, Routledge & Kegan Paul, 1967.
- Myers, J. & Laidler, H. W. What do you know about Labor? New York, John Day & Co., 1956.
- Newman, W. H. Administrative Action.(first edition), Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1951.
- Newman, W. H. Administrative Action. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1963.
- Oldham, J. H. Work in Modern Society. London, S. C. M. Press, 1950.
- Ossewaarde, J. M. Bedrijf en Wetenschap. Utrecht, Spectrum, 1961.
- Parsons, T. Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1960.
- Parsons, T. The Structure of Social Action. New York, McGraw-Hill, 1937.
- Perlman, S. A Theory of the Labor Movement. New York, MacMillan, 1928.
- Petersen, E., e.a. Business Organization and Management. (Fifth edition), Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc. 1962.

- Pfiffner, J. M. & Fells, M. The Supervision of Personnel: Human Relations in the Management of Men. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1964.
- Pfiffner, J. M. & Sherwood, F. P. Administrative Organization. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1960.
- Pollock, F. Automation. Amsterdam, H. J. Paris, 1957.
- Reynders, H.J.J. Die taak van die Bedryfsleier. (Tweede hersiene druk), Pretoria, Van Schaik, 1967.
- Reynolds, L. G. Labor Economics and Labor Relations. New York, Prentice-Hall, 1954.
- Richards, M. D. & Nielander, W. A. Readings in Management. New York, Southern Western Publishing Co., 1963.
- Richardson, J. H. An Introduction to the Study of Industrial Relations. London, Allen & Unwin, 1954.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W. J. Management and the Worker. Cambridge, Harvard University Press, 1939.
- Ross, A. M. & Hartman, P. T. Changing Patterns of Industrial Conflict. London, John Wiley, 1960.
- Ruijsh van Dugteren, J. H. De Mens en zijn vorming in het Bedrijf. Bussem, A. Verhoeve, s.j.
- Sayles, L. R. Behaviour of Industrial Work Groups: Prediction and Control. New York, John Wiley, 1958.
- Sayles, L. R. & Strauss, G. Human Behavior in Organizations. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1966.
- Schneider, E. V. Industrial Sociology. New York, McGraw Hill, 1957.
- Shields, B. F. The Evolution of Industrial Organization. London, Pitman, 1930.
- Simon, H. A. Administrative Behaviour. New York, MacMillan, 1957.
- Slichter, S. H. The Challenge of Industrial Relations. New York, Cornell University Press, 1947.

- Slichter, S. H. Union Policies and Industrial Management.
Washington, The Brookings Inst., 1941.
- Smelser, N. J. The Sociology of Economic Life.
New Jersey, Prentice-Hall, 1965.
- Sorokin, P. A. Society, Culture and Personality.
London, Harper Bros.
- State of South Africa. Economic, Financial and Statistical
Year-Book for the Republic of South
Africa. Johannesburg, Da Gama Publi-
cations, 1967.
- Stewart, Rosemary The Reality of Management.
London, Heinemann, 1967.
- Sufrin, S. &
Sedgewick, R. C. Labor Economics and Problems at Mid-Century.
New York, Alfred A. Knopf, 1956.
- Sur, Mary Collective Bargaining.
Bombai, Asia Publishing House, 1965.
- Sutermeister, R.A. People and Productivity.
New York, McGraw-Hill, 1963.
- Tannenbaum, F. A Philosophy of Labor.
New York, Alfred A. Knopf, 1951.
- Tead, O. The Art of Leadership.
New York, McGraw-Hill, 1935.
- Thierry, H. De Bedrijfseconomie en de Mens.
Arnhem, G.W. van der Wiel, 1953.
- Tredgold, R. F. Human Relations in Modern Industry.
London, Gerald Duckworth, 1963.
- Urwick, L. The Golden Book of Management.
London, Newman Neame, 1956.
- Van Biljon, F. J. State Reference in South Africa.
Westminster, King & Staples, 1939.
- Van den Bruel, J.B. Beginselen van Industriële Sociologie.
Antwerpen, N.V.Standaard Boekhandel, 1957.
- Van den Bruel, J.B. De Mens in de Productie.
Antwerpen, N.V.Standaard Boekhandel, 1948.
- Van der Schroeff,
H. J. Leiding en Organisatie van het Bedrijf.
Amsterdam/Antwerpen, Kosmos, 1965.
- Van der Schroeff,
H. J. Organisatie en Bedrijfsleiding.
Amsterdam/Antwerpen, Kosmos, 1967.

- Van der Ven, F.J.H.M. De Arbeidende Mens.
Utrecht, Spectrum, 1965.
- Van Doorn, J.A.A. & Lammers, C. J. Moderne Sociologie.
Utrecht, Aula Boeken, 1959.
- Van Doorn, F. Aspecten van de Industriële Sociale
Psychologie. Utrecht, Spectrum.
- Van Dijk, R. Mens en Medemens.
Wageningen, N.V., Gebr. Zomer & Keunings.
- Van Staden, R.P. Die Ontwikkeling van Die Nywerheidsver-
soeningswet en Die Loonwet met besondere
verwysing na loonreëling in die Republiek
van Suid-Afrika. Ongepubliseerde D.Phil.-
proefskrif, Universiteit van Pretoria,
1967.
- Vardaman, G. T. & Halterman, C. C. Managerial Control through Communication
- Systems for Organizational Diagnosis
and Design. New York, John Wiley & Sons,
1968.
- Villers, R. Dynamic Management in Industry.
Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1960.
- Vincent, M. J. & Mayers, J. New Foundations for Industrial Sociology.
Princeton, D. van Nostrand, 1959.
- Von Mises, L. Bureaucracy.
London, William Hodge & Co., 1945.
- Walker, I. L. & Weinbren, B. 2000 Casualties - A History of the
Trade Unions and Labour Movement in
the Union of South Africa.
Pietermaritzburg, The Natal Witness, 1961.
- Warner, W.L. & Martin, N. H. Industrial Man.
New York, Harper, 1959.
- Webb, S. & B. Industrial Democracy.
London, Longmans, Green & Co., 1926.
- Weber, M. General Economic History.
(Vertaal deur F. H. Knight) Glencoe,
Free Press, 1950.
- Weber, M. The Protestant Ethic and the Spirit of
Capitalism. (Vertaal deur T. Parsons),
London, Allen & Unwin Ltd., 1948.
- Weber, M. The Theory of Social and Economic Orga-
nization. (Vertaal deur Henderson en
Parsons), William Hodge & Co., 1947.

- Welensky, H. L. & Lebeaux, C.N. Industrial Society and Social Welfare. New York, Russel Sage Foundation, 1958.
- Whyte, W. F. Human Relations in the Restaurant Industry. New York, McGraw-Hill, 1948.
- Whyte, W. F. Man and Organization. Homewood, Illinois, R. D. Irwin, 1959.
- Ydo, M. G. Plezier in het Werk. Leiden, H. E. Stenfert Kroese, N.V. 1956.
- Yoder, D., e.a. Handbook of Personnel Management and Labor Relations. New York, McGraw-Hill, 1958.
- Yoder, D. Personnel Management and Industrial Relations. New York, McGraw-Hill, 1965.
- Young, A. F. Social Services in British Industry. London, Routledge & Kegan Paul, 1968.
- Yzerman, Th. J. Bercepsaanzien en Arbeidsvoldoening. Leiden, 1959.
-