

DIE BESTUUR VAN DIE SOSIAAL-ETIESE VERANTWOORDELIKHEID IN 'N SUIWELVERVAARDIGINGSONDERNEMING IN SUID-AFRIKA

WYMPJE DU PLESSIS

THOD (Potchefstroom), B. Com. (PU vir CHO), Hons. B. Com. (PU vir CHO)

Verhandeling voorgelê vir die graad **Magister Commerci**
van die Skool vir Menslike Hulpbron Wetenskappe
aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier: Prof. J C Visagie

Potchefstroom

DANKBETUIGINGS

By die afhandeling van hierdie verhandeling spreek ek my dank teenoor die volgende persone uit:

- Aan my man en kinders, vir hulle hulp, begrip en ondersteuning;
- Aan my ouers, broers en susters vir hulle belangstelling en ondersteuning;
- Aan my swaer, dr. Gert Coetzee vir die taalkundige versorging;
- Prof. Faans Steyn en dr. Suria Ellis vir hulp en leiding met die statistiese verwerking;
- Prof. J C Visagie, my studieleier, vir sy belangstelling, hulp en simpatieke leiding;
- Dr. J E Coetzee, Hoof: Menslike Hulpbronbestuur van Maatskappy X vir sy hulp met die vraelys;
- My kollegas by die Administratiewe Buro;
- Die personeel by die Ferdinand Postma Biblioteek vir alle hulp.

Soli deo gloria

Die skrywer

Potchefstroom

November 2002

Hierdie verhandeling word opgedra

aan my ouers,

Fedde en Corrie Martens

INHOUDSOPGAWE

Bylaes	x
Figure	xi
Tabelle	xii
Abstract.....	xiii

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	3
1.3	Doelstellings	3
1.4	Metode van ondersoek	4
1.4.1	Literatuurstudie en brontleding	4
1.4.2	Empiriese ondersoek	5
1.4.3	Navorsingsontwerp	5
1.4.4	Ondersoekgroep	5
1.4.5	Geldigheid van vraelys	5
1.4.6	Ontledingsprosedures	6
1.5	Omskrywing van enkele begrippe	6
1.5.1	Etiek	6
1.5.2	Bestuursetiek	6
1.5.3	Sosiale verantwoordelikheid	7
1.5.4	Onderneming	7
1.5.5	Belangegroep	8
1.5.6	Arbeidsverhoudinge	9
1.6	Ontplooiing van die inhoud	10

HOOFSTUK 2

SOSIALE VERANDERING

2.1	Inleiding.....	12
2.2	Die begrip “sosiale verandering”.....	13
2.2.1	Sosiaal	13
2.2.2	Verandering.....	13
2.2.3	Sosiale verandering as proses	14
2.3	Dimensies van sosiale verandering.....	15
2.3.1	Die isolasie van eenhede vir analise	16
2.3.2	Die spesifiseer van afgebakende verhoudings.....	16
2.3.3	Die omvang en intensiteit van verandering	16
2.3.4	Tydsdimensie	17
2.3.5	Beplande en onbeplande verandering.....	17
2.4	Kenmerke van sosiale verandering	18
2.5	Elemente van sosiale verandering	19
2.6	Oorsake van sosiale verandering	20
2.6.1	Tegnologie.....	21
2.6.2	Demografiese invloede.....	22
2.6.3	Ideologieë.....	22
2.6.4	Individue as agente vir veranderinge.....	22
2.6.5	Kompetisie of mededingendheid	23
2.6.6	Konflik	23
2.6.7	Politieke en ekonomiese faktore.....	24
2.6.7.1	Politieke faktore.....	24
2.6.7.2	Ekonomiese faktore.....	24
2.7	Verskillende teorieë van sosiale verandering	24
2.7.1	Appelbaum se kategorieë van sosiale veranderingsteorieë	25

2.7.2	Edari se indeling van sosiale veranderingsteorieë	25
2.8	Die Evolusionistiese teorie	26
2.8.1	Agtergrond.....	26
2.8.2	Enkele evolusionistiese standpunte	27
2.8.3	Eksponente van die evolusionistiese standpunte	28
2.8.3.1	Auguste Comte.....	28
2.8.3.2	Herbert Spencer	29
2.9	Die Struktuur-funksionalisme teorie of Ekwilibrumteorie.....	30
2.9.1	Agtergrond.....	30
2.9.2	Talcott Parsons en die strukturele-funksionalistiese teorie.....	31
2.10	Die Konflikteorie	32
2.10.1	Agtergrond.....	32
2.10.2	Karl Marx as eksponent van die Marxistiese siening.....	34
2.10.3	Ralf Dahrendorf as eksponent van die Neo-Marxistiese siening	35
2.11	Die Sikliese of Styg-en-Daalteorie	37
2.11.1	Agtergrond.....	37
2.11.2	Pitrim Sorokin as eksponent van die sikliese of styg-en-daalteorie	37
2.12	Verskillende teorieë oor Bestuursetiek	39
2.12.1	Agtergrond.....	39
2.12.2	Teleologiese etiese teorieë	40
2.12.2.1	Etiese egoïsme.....	41
2.12.2.2	Utilitêre etiese teorie.....	41
2.12.2.3	Eudaimonisme etiese teorie	42
2.12.3	Deontologiese etiese teorieë.....	43
2.12.3.1	Die negatiewe en positiewe regte teorieë.....	44
2.12.3.2	Die sosiale kontrakteorieë	45
2.12.3.3	Die sosiale regverdigheidsteorieë	45

2.12.4	Doeltreffendheids etiese teorieë.....	46
2.12.4.1	Die individuele karakter etiek	46
2.12.4.2	Die werk karakter etiek.....	46
2.12.4.3	Die professionele karakter etiek	47
2.12.5	Sistemon ontwikkelings etiese teorieë.....	47
2.12.5.1	Die persoonlike ontwikkelings etiese teorie	48
2.12.5.2	Die organisatoriese ontwikkelings teorie	48
2.12.5.3	Die ekstra-organisatoriese etiese teorie	48
2.13	Weerstand teen verandering	50
2.13.1	Fases vir weerstand teen verandering	51
2.13.2	Bronne van weerstand teen verandering.....	52
2.13.2.1	Individuele bronne teen weerstand van verandering	52
2.13.2.2	Organisatoriese bronne teen weerstand van verandering.....	53
2.13.3	Redes vir weerstand teen verandering.....	54
2.13.4	Tegniese vir die vermindering van weerstand teen verandering	54
2.13.5	Stappe om die weerstand teen verandering te bestuur	56
2.14	Samevatting	57

HOOFSTUK 3

BESTUURSETIEK

3.1	Inleiding.....	59
3.2	Historiese agtergrond.....	60
3.3	Die begrip “bestuursetiek”	61
3.4	Die verhouding tussen waardes, etiek en sedes	62
3.5	Die belangrikheid van bestuursetiek.....	63
3.6	Bronne van etiek	64
3.6.1	Individuele bronne van etiek.....	64

3.6.2	Bronne van ondernemings	64
3.7	Faktore wat bestuursetiek beïnvloed	65
3.7.1	Vlakke van morele ontwikkeling	65
3.7.2	Individuele karaktertrekke	66
3.7.3	Organisatoriese strukturele ontwerp.....	67
3.7.4	Organisatoriese kultuur	67
3.7.5	Intensiteit van etiese sake	68
3.8	Aktiwiteite wat betrokke is by bestuursetiek	68
3.9	Modelle van bestuursetiek.....	69
3.9.1	Immorele bestuur	69
3.9.2	Morele bestuur	70
3.9.3	Amorele bestuur	70
3.9.3.1	Voorbedagte amorele bestuur	71
3.9.3.2	Nie-Voorbedagte amorele bestuur	71
3.10	Die ontleding van bestuursetiek	71
3.11	Die doel van etiese verantwoordelikheid	73
3.12	Riglyne vir etiese besluitneming	74
3.13	Proses van etiese besluitneming	75
3.14	Grondvrae by etiese besluitneming	76
3.15	Invloed van die omgewing op etiese dienslewering.....	79
3.15.1	Die politieke omgewing.....	79
3.15.2	Die sosiale omgewing	79
3.15.3	Die sosio-kulturele omgewing.....	80
3.16	Oorsake van onetiese gedrag	80
3.16.1	Gebrekkige beheer en verantwoording doen	80
3.16.2	Ingewikkelde wetgewing.....	80
3.16.3	Ontoereikende prosedures en handelingne	81

3.16.4	Gebrekkige bestuur en organisasie.....	81
3.17	Etiese dilemmas wat 'n gevaar vir die onderneming kan inhou	81
3.17.1	Die regte van werknemers	82
3.17.2	Seksuele teistering	83
3.17.2.1	Die impak van seksuele teistering op die onderneming	84
3.17.2.2	Die voorkoming van seksuele teistering	84
3.17.3	Sosiale verantwoordelikheid.....	85
3.17.4	Vigs en die werkplek	85
3.18	Die ontwikkeling en toepassing van 'n etiese gedragskode.....	86
3.18.1	Agtergrond.....	86
3.18.2	Die doel van 'n etiese gedragskode	88
3.18.3	Strategie vir die ontwikkeling van 'n etiese gedragskode	88
3.18.4	Voordele van 'n etiese gedragskode	89
3.18.5	Beperkinge van 'n etiese gedragskode	89
3.18.6	Die proses van die ontwikkeling van 'n etiese gedragskode	90
3.18.7	Beginnels tydens die opstel van 'n etiese gedragskode	91
3.19	Die ontwikkeling van 'n etiese program	93
3.19.1	Basiese inligting	93
3.19.2	Oriënteringsprogram vir nuwe werknemers.....	94
3.19.3	Etiese seminaar vir bestuurders	94
3.19.4	Deelname in besluitneming	94
3.19.5	Bespreking van etiese sake tydens vergaderings	95
3.19.6	Oopdeurbeleid.....	95
3.19.7	Periodieke hersiening van bestuursetiek.....	95
3.20	Strategieë vir die bevordering van 'n etiese klimaat	96
3.20.1	Die topbestuur se toewyding en betrokkenheid.....	96
3.20.2	'n Etiese komitee	97

3.20.3	Ombudsman.....	97
3.20.4	Effektiewe kommunikasie.....	97
3.20.5	Hulplyn vir etiese sake	98
3.20.6	Etiese ouditering.....	98
3.21	Bestuursetiek en die Suid-Afrikaanse situasie	98
3.21.1	Die noodsaak om eksponensieel die produktiwiteitsvlakke van Suid-Afrikaanse ondernemings te verbeter	98
3.21.2	Die noodsaak om die vlakke van misdaad in die ekonomie te beperk	99
3.21.3	Die noodsaak om diversiteit betekenisvol onder die loep te neem	99
3.21.4	Die noodsaak om die agteruitgang van die nasionale en bestuursetiek teen te gaan	99
3.21.5	Die noodsaak om van outokratiese na deelnemende bestuur te beweeg	99
3.22	Samevatting	100

HOOFSTUK 4

SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

4.1	Inleiding.....	103
4.2	Historiese verloop.....	104
4.2.1	Die klassieke fase	104
4.2.2	Die sosiale bewuswordingsfase	105
4.2.3	Die sosiale verantwoordelikeidsfase	106
4.3	Die begrip "sosiale verantwoordelikheid".....	107
4.4	Vlakke van sosiale verantwoordelikheid.....	109
4.5	Die verwantskap tussen bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid	110
4.6	Die Davis Model van sosiale verantwoordelikheid.....	112
4.7	Die sosiale ooreenkoms	114
4.7.1	Die psigologiese kontrak	115
4.7.2	Die sosiale kontrak	115

4.7.2.1	Omskrywing.....	115
4.7.2.2	Die vlakke van onderhandeling	117
4.7.2.3	Probleme en struikelblokke met die sosiale kontrak.....	120
4.7.3	Die psigo-sosiale kontrak	121
4.8	Heropbou- en ontwikkelingsprogram (HOP) as sosiale kontrak	123
4.9	Argumente ten gunste van en teen sosiale verantwoordelikheid	125
4.9.1	Argumente ten gunste van sosiale verantwoordelikheid	126
4.9.2	Argumente teen sosiale verantwoordelikheid.....	126
4.10	Terreine van sosiale verantwoordelikheid	127
4.10.1	Verantwoordelikheid teenoor verbruikers	129
4.10.2	Verantwoordelikheid teenoor werknemers	131
4.10.3	Verantwoordelikheid teenoor aandeelhouders	132
4.10.4	Verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap	132
4.10.5	Verantwoordelikheid teenoor die owerheid	135
4.11	Sosiale verantwoordelikheid en fundamentele menseregte	136
4.11.1	Handves van Regte.....	137
4.11.1.1	Die individu en die Handves van Regte.....	138
4.11.1.2	Die kollektiewe en die Handves van Regte	139
4.11.1.3	Die regte van die bestuur	140
4.11.1.4	Die beskerming van die regte deur die owerheid	141
4.12	Beperkinge van sosiale verantwoordelikheid	142
4.13	Die implementeer van sosiale programme	143
4.13.1	Oorweging van die dringendheid ten opsigte van die betrokkenheid by 'n saak	144
4.13.2	Die ontwikkeling van 'n beleid en prosedure ten opsigte van die implementeer en beheer van 'n sosiale bystandsprogram	145
7	Die sosiale oudit.....	146

4.14	Metodes van die institutionaliseer van sosiale verantwoordelikheid	147
4.15	Sosiale verantwoordelikheid en globalisering.....	148
4.16	Sosiale verantwoordelikheid eties beskou.....	150
4.17	Samevatting	152

HOOFSTUK 5

EMPIRIESE ONDERSOEK

5.1	Inleiding.....	154
5.2	Empiriese ondersoek.....	154
5.2.1	Ontwerp.....	154
5.2.2	Meetinstrumente.....	155
5.2.3	Ondersoekgroep.....	155
5.2.4	Prosedure.....	155
5.2.5	Statistiese ontleding	156
5.3	Vernaamste bevindinge.....	156
5.3.1	Biografiese gegewens	156
5.3.2	Invloed van verandering	158
5.3.3	Bestuursetiek.....	160
5.3.4	Sosiale verantwoordelikheid.....	162
5.4	Samevatting	168

Hoofstuk 6	Samevattende gevolgtrekkings en aanbevelings.....	170
-------------------	--	------------

Bibliografie.....	178
--------------------------	------------

BYLAES

BYLAE A: Modelle van bestuursetiek	187
BYLAE B: Saamgestelde model om etiese gedrag te verstaan en te bestuur	188
BYLAE C: 'n Model van etiese/onetiese besluitneming.....	189
BYLAE D: 'n Generiese kode van etiek asook 'n etiese kode vir 'n bemarkingsafdeling	190
BYLAE E: 'n Kontrolelys vir die ontwikkeling van 'n etiese gedragskode	191
BYLAE F: 'n Voorbeeld van 'n etiese gedragskode	192
BYLAE G: Code of good practice on the handling of sexual harassment cases ...	193
BYLAE H: Beleid oor MIV-infeksie/VIGS en verwante siektes	201
BYLAE I: Maatskappy X se beleid oor sosiale verantwoordelikheid	209
Vraelys	212

FIGURE

Figuur 1.1	'n Sosiale verantwoordelikhedsmodel	7
Figuur 1.2	Die arbeidsverhouding	9
Figuur 2.1	Etiese Teorieë.....	49
Figuur 2.2	Stappe om die weerstand teen verandering te bestuur	57
Figuur 3.1	Ontleding van bestuursetiek	72
Figuur 3.2	Skematiese voorstelling van die proses van etiese besluitneming ..	76
Figuur 4.1	Vlakke van sosiale verantwoordelikheid	109
Figuur 4.2	Bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid	111
Figuur 4.3	Aspekte van bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid	112
Figuur 4.4	Vlakke van onderhandeling van 'n sosiale kontrak	118
Figuur 4.5	Hoe die onderneming en owerheid mekaar beïnvloed.....	136
Figuur 5.1	Kwalifikasies	157
Figuur 5.2	Weerstand teen verandering / Ervaring van werksekuriteit.....	159
Figuur 5.3	Gemiddelde rangorde van bydraende faktore tot weerstand teen verandering	159
Figuur 5.4	Werknemers tree eties op... ..	162
Figuur 5.5	Sosiale betrokkenheid	163
Figuur 5.6	Gemiddelde rangorde van sosiale betrokkenheid teenoor die werknemers	165
Figuur 5.7	Verbetering van die onderneming se beeld deur sosiaal betrokke te wees op internasionale en nasionale vlak	166
Figuur 5.8	Verbetering van die onderneming se kredietwaardigheid deur sosiaal betrokke te wees op internasionale en nasionale vlak.....	167

TABELLE

Tabel 1.1	Wat arbeidsverhouding is en wat dit nie is nie	10
Tabel 2.1	Oorsake van sosiale verandering	20
Tabel 3.1	Kohlberg se stappe van morele ontwikkeling	66
Tabel 4.1	Eienskappe van die ontwikkelingsfases van sosiale verantwoordelikheid	107
Tabel 4.2	Vergelyking tussen die sosiale kontrak, die psigo-sosiale kontrak en die psigologiese kontrak.....	122
Tabel 4.3	Primêre en breë sosiale verantwoordelikheid	128
Tabel 4.4	Wêreldmededingendheidsverslag – Suid-Afrika	149
Tabel 5.1	Ouderdomsverspreiding van respondente	156
Tabel 5.2	Gradering volgens die Patersonstelsel	157
Tabel 5.3	Jare in diens	158
Tabel 5.4	Bydraende faktore tot weerstand teen verandering	160
Tabel 5.5	Probleme met uitlewing van sosiale verantwoordelikheid	164

ABSTRACT

Title: The social-ethical responsibility of a dairy productive organisation in South Africa

INTRODUCTION AND STATING THE PROBLEM

Organisations play a major and increasingly important role in the lives of all of us, especially with the growth of large-scale business and the divorce of ownership from management.

The decisions and actions of management in organisations have an increasing impact on individuals, other organisations and the community. The power and influence which many business organisations now exercise should be tempered, therefore, by an attitude of responsibility by management.

The recognition of the importance of social-ethical responsibilities can be gauged in part by the extent of government action and legislation on such matters as, for example, employment protection, equal opportunities, companies acts, consumer law, product liability and safeguarding the environment.

The importance of the exercise of social-ethical responsibility can no longer be based on the assumption that the self-interest of the owner of property will lead to the public good, or that self-interest and public good can be kept apart and considered to have nothing to do with each other. On the contrary, it requires of the manager that he assume responsibility for the public good, that the subordinate his actions to an ethical standard of conduct, and that he restrain his self-interest and his authority wherever their exercise would infringe upon the common weal and upon the freedom of the individual.

THE AIM OF THE STUDY

Organisational survival is dependent upon a series of exchanges between the organisation and its environment. These exchanges and the continual interaction with

the environment give rise to a number of broader responsibilities to society in general. These broader responsibilities, which are both internal and external to the organisation, are usually referred to as social-ethical responsibilities. These social-ethical responsibilities arise from the interdependence of organisations, society and the environment.

The major aims of this study were the following:

- To analyse how the social-ethical responsibility in an organisation can be managed, especially with the use of social-ethical code of conduct;
- To determine the role of social-ethical rights and the implementation of these rights into an organisation's working environment.

METHOD AND SAMPLE

A theoretical orientation was done with regard to business ethics and social responsibility within an institutional context and discussed within the framework of managing business ethics and social responsibility.

In the empirical survey, a questionnaire was developed taking into account information gathered from a review of literature in the field of business ethics and social responsibility. The questionnaire was carefully screened and pretested.

With the help of the study leader, Company X was decided on to be part of this study. With the help of the Manager: Public Resource Management of Company X 160 representatives was selected. A total of 129 were returned and this represented a 80.63% response rate. This response was regarded to be highly satisfactory for this being an explorative investigation.

CORE FINDINGS

Some of the major findings are reflected here:

- As many as 73.23% of the respondents were experiencing to some extent resistance to change while 15.75% indicated that they were not experiencing resistance to change.
- 58.27% experience security in work while 11.02% were not experiencing security in work.
- Promising is the fact that 71.20% of the respondents stated that the changes in South Africa were acceptable while 22.40% found it unacceptable.
- The three most important factors contributing to resistance to change were the following: personal fears, economic conditions and existing work climate.
- 38.71% respondents indicated that employees act ethically because it is part of Company X's value system while 43.90% act ethically because it is part of his/her own value system.
- The majority of respondents (59.68%) regard the upliftment of people to be very important.
- A remarkable 73.23% of the respondents stated that they feel Company X is committed to social responsible activities.
- Significant is the fact that 32.73% emphasised the importance of training being part of Company X's social responsible activity towards its employees.

CONCLUDING REMARKS

Trends in the evolution of social values point to increasing demands that managerial decisions reflect ethical as well as high performance standards. Today's managers – and those of tomorrow – must accept personal responsibility for doing the “right” things.

Broad social and moral criteria must be used to examine the interests of multiple stakeholders in a dynamic and complex environment. Decisions must be made and problems solved with ethical considerations standing side-by-side with high performance objectives – be they individual, group, or organisational. Indeed, the point that profits and social responsibility can go hand-in-hand is being confirmed in new and creative ways.

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Die geskiedenis lewer bewys van baie beskawings of gemeenskappe wie se ontwikkeling en voortbestaan of agteruitgang en verdwyning in 'n groot mate deur die betrokke gemeenskappe se morele, etiese en regsoptrede beïnvloed is. Die staat, kerke, onderwysinrigtings, ondernemers en ouers probeer om belastingbetalers, lidmate, studente, kliënte en kinders te oorrede om te alle tye eerlik te wees, om hoë morele standaarde te handhaaf en om respek vir die betrokke instelling se gedrags- en etiese norme te toon. Baie professionele organisasies beskik reeds oor beproefde gedragskodes wat as gids vir die gedrag van die organisasie se lede moet dien. Heelwat ondernemings beskik oor etiese kodes of norme vir bestuurders, aankooppersoneel, verkoopspersoneel, kwaliteitsbeheerpersoneel en ander groepe. Etiese norme is van kardinale belang vir elke groep en elke bestuurder. Sedert die vroegste tye is daar reeds 'n mate van spanning tussen ekonomiese doelwitte en morele standaarde ervaar. Hierdie spanning het toegeneem namate die private onderneming in 'n vryemark-omgewing ontplooi het en die winsmotief al hoe belangriker geword het. Etiek behoort egter nie as teenpool teenoor die winsmotief geplaas te word nie, aangesien dit 'n voorvereiste vir die realisering daarvan is (Van Niekerk, 1987:275).

Sosiale verantwoordelikheid het te doen met eie en openbare belange. Dit is die verpligting van die besluitnemers om op te tree ten einde die veiligheid en die welvaart van die onderneming te beskerm en te verbeter. Dit help met die verbeter van die lewenskwaliteit, derhalwe is die onderneming se aksies in ooreenstemming met die gemeenskap se behoeftes. Sosiale verantwoordelikheid mag nooit die doel wees wat die middele moet heilig nie. In die praktyk kom dit daarop neer dat daar eers by berekening van die finale toedeling van die netto inkomste aan sosiale verantwoordelikheid gedink word. Hoe die wins gemaak is, speel geen rol nie (Coetzee, 2001:1).

Sosiale verantwoordelikheid het volgens Gerber, Nel en Van Dyk (1998:248) reeds verskeie rigtingveranderings ondergaan en onlangs het nuwe neigings na vore getree. Dit wil voorkom of die klem op drie hoofaspekte val: aandeelhouders *per se*, werknemers en markaandeel, met sekondêre klem vir baie ondernemings op toegevoegde markwaarde en maksimalisering van die waarde van die onderneming. Internasionaal lyk dit dus of die klem op wat 'n onderneming se eintlike sakebedryf is, onlangs weer baie sterk na vore getree het.

Volgens Jensen en Fagan (Gerber *et al.*, 1998:248) lê ondernemings in die eksterne omgewing groter klem op mededingendheid en om voor in die bondel te bly. Dit wil dus voorkom of klem op interne sosiale verantwoordelikheid effens verminder, want in ontwikkelde lande is interne aangeleenthede (werknemerswelsyn, sekuriteit, menswaardigheid, bevordering, werkbevrediging, ensovoorts) op 'n aanvaarbare vlak.

In teenstelling hiermee lyk die situasie in Suid-Afrika anders. Ondernemings sal weens internasionale druk sonder twyfel die klem verskuif om die mededingende aktiwiteite van internasionale maatskappye wat na Suid-Afrika uitvoer, die hoof te bied. Maniere om produktiwiteit en mededingendheid deur byvoorbeeld tegnologiese vernuwings te verbeter, moet dus die voorkeur geniet om die voordeel vir die verskeie belanghebbendes te maksimaliseer. Dit sal klaarblyklik moet plaasvind ooreenkomstig internasionale neigings wat tans in ontwikkelde lande ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid plaasvind (Gerber *et al.*, 1998:249).

Volgens Coetzee (2001:1) beteken sosiaal-etiese verantwoordelikheid die verbetering van die lewenskwaliteit van die werknemers (buiten aanpassings in salarisse en lone); die skep van 'n sosiale infrastruktuur deur die aanmoediging van kulturele en opvoedkundige ontwikkeling in die gemeenskap. Dit is die plig van die onderneming om mee te werk aan 'n beter werksomgewing en lewenspeil of – kwaliteit en 'n beter sosiale, ekologiese en estetiese omgewing ten bate van al die werknemers van die onderneming maar ook tegelykertyd vir al die inwoners van daardie omgewing. Ondernemings behoort nie gemeet te word bloot op grond van die fisiese bydrae wat hulle maak deur die effektiewe voorsiening van goedere en dienste nie, maar teen die morele en sosiale vereistes van die gemeenskappe wat hulle dien.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Uit die voorafgaande inleiding is dit duidelik dat daar veral na die volgende probleemgebiede gekyk moet word ten einde die hantering van bestuursetiek en die sosiale verantwoordelikheid deur die bestuur teenoor alle belangegroepe binne en buite die onderneming so doeltreffend moontlik te maak.

Die navorsingsvraag wat ontstaan, is dus: ***Hoe word die sosiaal-etiese verantwoordelikheid, intern en ekstern, in 'n suiwelvervaardigingsonderneming in Suid-Afrika bestuur?***

Die volgende navorsingsvrae kom na vore:

- Hoe kan die sosiaal-etiese verantwoordelikheid in 'n onderneming bestuur word veral met betrekking tot die opstel van 'n sosiaal-etiese gedragskode?
- Hoe word die rol van sosiaal-etiese regte en die toepassing daarvan in 'n onderneming hanteer?

1.3 DOELSTELLINGS

Die *primêre doel* van hierdie studie is om ondersoek in te stel na wat die sosiale en etiese verantwoordelikheid van die suiwelvervaardigingsonderneming is teenoor alle belangegroepe.

Na aanleiding van die voorafgaande primêre doelstelling kan die *sekondêre doelstellings* soos volg opgesom word:

- Om te bepaal hoe die sosiaal-etiese verantwoordelikheid in 'n onderneming bestuur kan word veral met betrekking tot 'n sosiaal-etiese gedragskode;
- Om vas te stel hoe die rol van sosiaal-etiese regte en die toepassing daarvan in 'n onderneming hanteer word.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK

1.4.1 Literatuurstudie en brontleding

Teorieë insake etiek is teorieë aangaande die regverdiging van ons morele optrede. Die teorieë stel die toepaslike redes voor waarop ondernemings etiese besluitnemings moet baseer. Deur die jare heen is 'n groot aantal teorieë ontwikkel wat identifiseer hoe ondernemings moet bepaal wat is voordelig vir hulself en ook wat voordelig is vir ander (Rossouw, 1994:2).

'n Bestuurder (van 'n onderneming) wat etiese integriteit aan die dag lê se pogings omvat die bereiking van goeie doelstellings (uitkoms-gebaseerde teorieë wat in *Teleologiese Etiek* beklemtoon word). Dit word bewaarheid omdat hy goeie, regverdige gedragstandaarde gehandhaaf het (pligsgebaseerde teorieë wat in *Deontologiese Etiek* beklemtoon word). Daarby is hy uit gewoonte gemotiveer deur behoorlike doelstellings en die ontwikkeling van goeie karaktereenskappe (karaktergebaseerde teorieë wat in *Doeltreffendheidssetiek* beklemtoon word) in 'n eties ondersteunende, holistiese verband (sisteem-gebaseerde teorieë wat in *Sisteemontwikkelingsetiek* beklemtoon word) (Petrick *et al.*, 1997:45).

Alhoewel hierdie vier teorieë van etiek (teleologiese, deontologiese, doeltreffendheids- en sisteemontwikkelingsetiek) geïsoleer kan word, is die hoofsaak dat hierdie vier teorieë nodig is om die morele verskynsels volledig te verstaan ten einde gebalanseerde etiese besluite te neem en om volgens bestuursintegriteit op te tree.

Volgens Balsley en Clover (1989:76-77) en De Wet *et al.* (1981:39) bestaan 'n literatuurstudie uit drie duidelik onderskeibare fases, naamlik:

- die verkryging van bruikbare verwysings;
- die opsporing van hierdie bronne; en
- die bestudering van hierdie bronne.

Die literatuurstudie is gebaseer op die navorsing en integrasie van literatuur wat reeds oor bestuursetiek, etiese gedrag en sosiale verantwoordelikheid van 'n

onderneming bestaan. Met verwysing na die bogenoemde drie fases het die navorser gebruik gemaak van resente en relevante literatuur – nasionaal en internasionaal. Deur die inkorporering van figure en tabelle is daar gepoog om groter duidelikheid oor bestuursetiek, etiese gedrag en die sosiale verantwoordelikheid van 'n onderneming te verskaf.

1.4.2 Empiriese ondersoek

Die oorhoofse doelstelling van die navorsing is om vas te stel wat die sosiaal-etiese verantwoordelikheid van 'n onderneming teenoor alle belangegroepe is. In Hoofstuk 5 word breedvoerig hieroor gehandel met alle aspekte wat daarmee gepaard gaan.

1.4.3 Navorsingsontwerp

In aansluiting by die teoretiese uitsprake wat uit die eerste gedeelte van die studie voorkom, is 'n empiriese ondersoek gedoen deur gebruik te maak van 'n gestruktureerde vraelys. Die vraelys is opgestel sodat dit die respondent motiveer om hom/haar met die doel van die navorser te vereenselwig ten einde die benodigde inligting te verskaf.

1.4.4 Onderzoekgroep

Daar is van die “gevallestudie”-metodiek gebruik gemaak. Om praktiese redes is die studie beperk tot slegs een groot nasionale onderneming, Maatskappy X, wat dus die studiepulasie verteenwoordig. Die studiepulasie is verteenwoordigend uit alle vlakke van Maatskappy X volgens die Patersonstelsel, bande B, C, D, E en F. Die grootte van die bereikbare teikengroep is ongeveer 160 persone.

1.4.5 Geldigheid van vraelys

Die vraelys is in samewerking met Maatskappy X opgestel aangesien die uitslag wat uit die vraelys na vore kom ook deur Maatskappy X se Menslike Hulpbronaafdeling gebruik kan word.

1.4.6 Ontledingprosedures

Die Statistiese Konsultasiediens aan die PU vir CHO was behulpzaam met die verwerking en kontrole van inligting wat ingesamel is. Die inligting is ter verduideliking in tabelle en histogramme ter verduideliking verwerk.

1.5 OMSKRYWING VAN ENKELE BEGRIPPE

1.5.1 Etiek

Die woord 'etiek' is afgelei van die Griekse woord *ethos* wat karakter, oortuigingsriglyne, groepstandaarde of die ideale wat 'n gemeenskap koester, beteken (De Bruyn, 2000:1).

De Klerk en Kruger (Kroon, 1995:93) beskryf etiek as die sistematiese poging wat aangewend word om, deur middel van die ken- en denkvermoë van die mens, daardie gedragsreëls vas te lê wat menslike gedrag binne 'n bepaalde milieu beheer, en om te bepaal watter waardes bewustelik en uit eie keuse nagestreef word.

1.5.2 Bestuursetiek

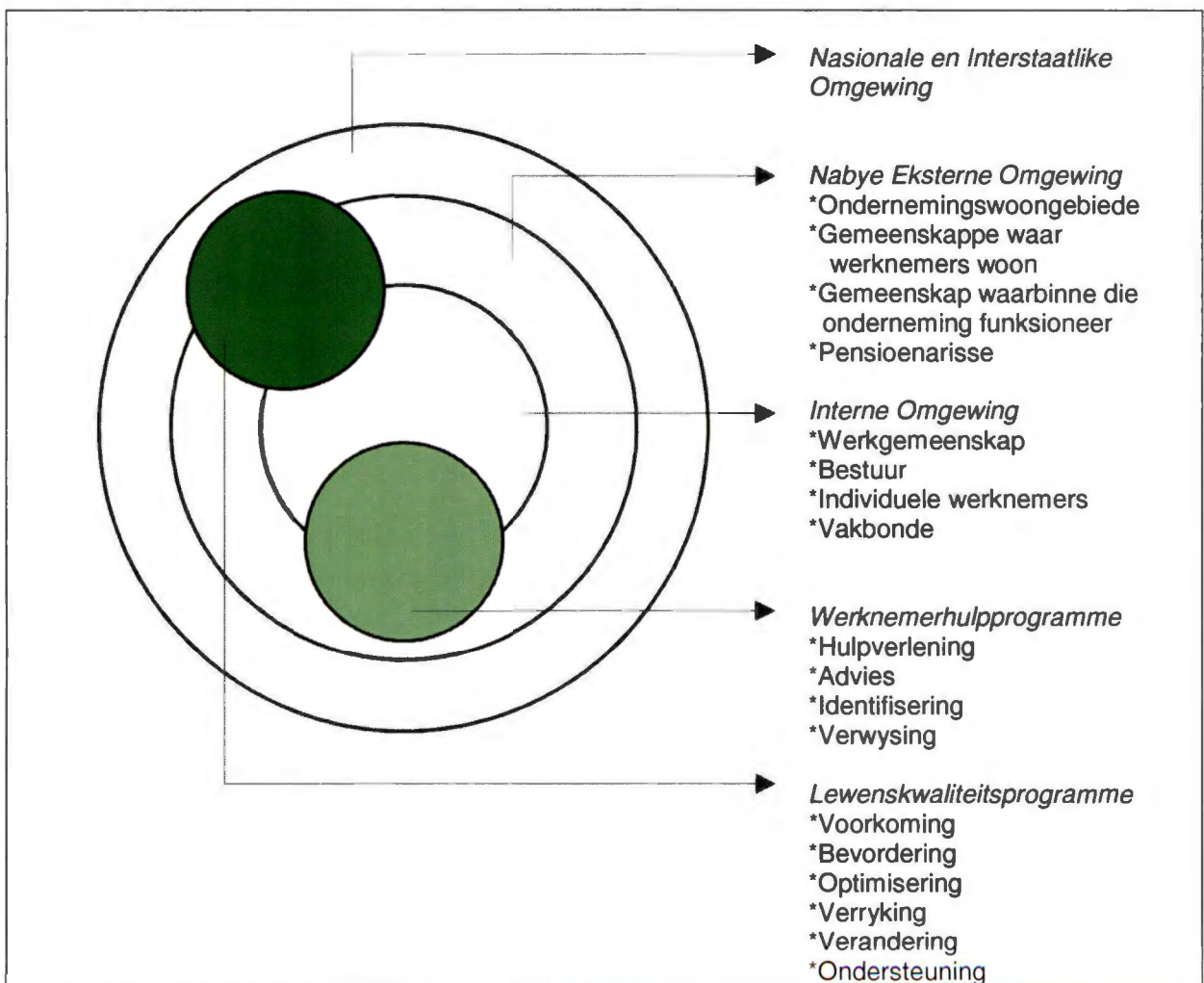
"Bestuursetiek" kan afgelei word as daardie dissipline wat hom besig hou met die gedragsreëls en waardes waarna gestreef word in die bereiking van ondernemingsdoelstellings deur middel van mense en middele. Bestuursetiek hou dus rekening met al die belanghebbendes en middele wat in die onderneming aangewend word.

Die bestuurder moet gevolglik met die beplanning, organiseer, bevelvoering en beheer (en aanverwante funksies soos kommunikasie en koördinasie) korrek optree sodat die ondernemingsfunksies optimaal kan meewerk ter bereiking van die missie van die onderneming (De Klerk, 1994:223).

1.5.3 Sosiale verantwoordelikheid

Sosiale verantwoordelikheid behels die verpligting van die bestuur om die welsyn van die belangegroep, die gemeenskap in sy geheel en die belange van die onderneming te beskerm en te verbeter. Dit impliseer ook dat negatiewe ondernemingsinvloede op die belangegroep erken moet word, en indien moontlik, reggestel moet word al beteken dit dat die onderneming sy winsmaksimering moet verlaag om sodoende 'n positiewe beeld te verkry (Smit & Cronjé, 2000:501). In Figuur 1.1 word die sosiale verantwoordelikhedsomgewing skematies voorgestel.

FIGUUR 1.1: 'n Sosiale verantwoordelikhedsmodel



Aangepas: Van der Walt (1990:113)

1.5.4 Onderneming

Volgens Kreitner en Kinicki (1998:561) is 'n 'onderneming' 'n instelling waar op beplande en georganiseerde wyse ekonomiese handelinge plaasvind, sodat die geld wat in die handelinge belê is, doelmatig aangewend word, verbruikers se behoeftes bevredig word en die ondernemer sy loon ontvang.

1.5.5 Belangegroep

De Klerk en Kruger (Kroon, 1995:103) beskryf "belangegroep" as daardie instansies en persone wat regstreeks of onregstreeks 'n belang by die bestaan en voortbestaan van die onderneming het. Hulle kan in twee kategorieë verdeel word, naamlik *interne* of *eksterne* belangegroep:

- *Interne belangegroep:*

- Aandeelhouders: As die voorsieners van kapitaal stel hulle belang in dividende, die groei van die onderneming en die waarde van hulle aandele.
- Werknemers: Werknemers is die onderneming se grootste bate. Hulle belange sluit goeie diensvoorwaardes, aangename werksomstandighede, 'n billike en regverdigte vergoedingsbeleid, ontwikkeling, opleiding en gesonde arbeidsverhoudinge in.

- *Eksterne belangegroep:*

- Leweransiers: Hulle verskaf grondstowwe en toerusting asook finansiële en arbeidinsette. Leweransiers stel belang in die finansiële welvaart van die onderneming om tydigte betaling te verseker.
- Klante: Klante vereis 'n goeie gehalte produk op die regte tyd teen 'n billike prys.
- Mededingers: Daar moet met die optrede van bestaande en potensiële mededingers rekening gehou word.
- Die owerheid: Die sentrale, streeks- en plaaslike owerheid is vir die onderneming van belang in terme van die invordering van belasting,

diensteheffings, vestiging en die gebruiksregte van grond. Die totale infrastruktuur is die resultaat van owerheidsopptrede.

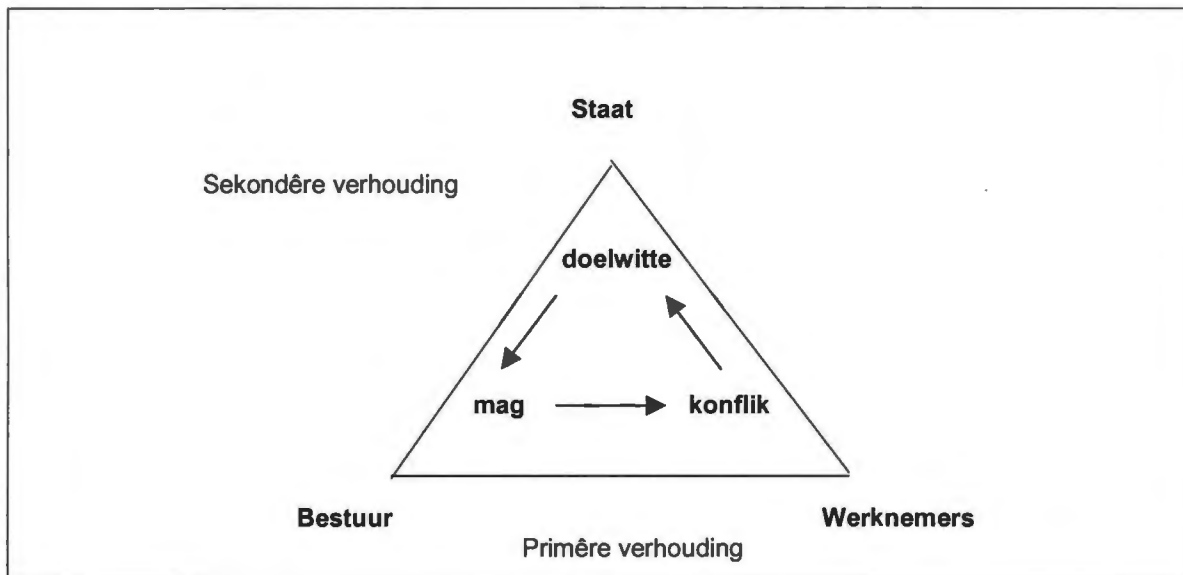
- Algemene publiek:: Kerke, skole, hospitale en ander instansies kan druk op die onderneming uitoefen.

1.5.6 Arbeidsverhoudinge

Bendix (2001:11) beskryf arbeidsverhoudinge as die verhouding tussen die mense wat werk en diegene vir wie gewerk word. Hierdie verhouding word gereguleer op 'n kollektiewe basis en die aard van die reëls en regulasies hang van die aard van die verhouding self af. 'n Ondersoek na arbeidsverhoudinge hou die volgende in: die studie van verhoudings, die werksituasie, probleme en aspekte van die moderne samelewing, asook sekere prosesse, strukture, instellings en regulasies.

In Figuur 1.2 word die arbeidsverhouding tussen die werkgewer, werknemer en die staat, skematies voorgestel.

FIGUUR 1.2: Die arbeidsverhouding



Aangepas: Bendix (2001:11)

Volgens die skrywer is 'n 'arbeidsverhouding' 'n verhouding tussen die onderneming aan die een kant en die werker aan die ander kant en word hierdie verhouding

gereguleer deur reëls, regulasies en prosedures asook die etiese regte soos in die Handves van Regte vervat.

TABEL 1.1: Wat arbeidsverhouding is en wat dit nie is nie

Arbeidsverhouding is	Arbeidsverhouding is nie
• Mensgeoriënteerd • werkgeoriënteerd • ingestel op effektiwiteit • bruikbaar in alle beroepsvlakke van 'n onderneming • 'n proses van deelname	• gerig op die uitbuiting van werknemers nie • 'n poging om werknemers te manipuleer nie • 'n oorfloei van bestuursgesag nie • 'n "weggeesindroom" ten koste van 'n onderneming se oorlewing nie

Aangepas: Slabbert (1994:7)

1.6 ONTPLOOIING VAN DIE INHOUD

In Hoofstuk 1 word die probleem duidelik gedefinieer. Die doel van die studie word bespreek asook die metode van ondersoek. Daar word enkele omskrywings en definisies van kernbegrippe gegee wat deurgaans in die studie gebruik word.

In Hoofstuk 2 word sosiale verandering en verskillende teorieë oor sosiale verandering beskryf. Verder word daar ook aandag gegee aan vier hoofgroepe etiese teorieë, naamlik: teleologiese, deontologiese, doeltreffendheids- en sisteemontwikkelingsteorieë.

Die belangrikheid van bestuursetiek en modelle van bestuursetiek word in Hoofstuk 3 bespreek. Verder word bestuursetiek ook aan die hand van 'n skematiese voorstelling ontleed. Daar word eweneens gekyk na die faktore wat bestuursetiek beïnvloed; die toepassing van etiese beginsels; die voorkoms van onetiese sakepraktyke met voorbeelde; die riglyne, doel en basiese vrae van etiese besluitneming en afgesluit met bestuursetiek en die Suid-Afrikaanse situasie. Die

ontwikkeling en toepassing van 'n etiese gedragskode en etiese program vir 'n onderneming word bespreek.

Sosiale verantwoordelikheid, die begrip “sosiale verantwoordelikheid”, die verwantskap tussen bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid, die Davis-Model van sosiale verantwoordelikheid, terreine van sosiale verantwoordelikheid is onder andere van die sake waaraan in Hoofstuk 4 aandag geskenk word.

In Hoofstuk 5 word die empiriese ondersoek omskryf en ontleed.

In Hoofstuk 6 word enkele samevattende gevolgtrekkings, aanbevelings en slotopmerkings gemaak.

HOOFSTUK 2

SOSIALE VERANDERING

2.1 INLEIDING

Sedert die vroegste tye is die mens en sy omgewing, waarbinne sy arbeid plaasvind, aan verandering blootgestel.

Human en Horwitz (1992:58) sê dat ondernemings verander en moet verander om te kan oorleef. Genoemde skrywers sê voorts dat verandering binne die onderneming die gevolg is van veranderinge in die omgewing sowel as die verwagte toekomstige veranderinge. Verandering binne die onderneming moet van die begin af reg bestuur word en die implementering van enige verandering moet van so 'n aard wees dat dit ten nouste met die spesifieke kultuur, omstandighede en aard van die betrokke onderneming sal saamhang.

Samelewings is dinamies van aard. Daar is gedurig 'n verskeidenheid van prosesse aan die gang binne elke samelewing en die prosesse bring ook mee dat daar veranderinge plaasvind. Ondernemings hou nie altyd rekening met hierdie veranderinge nie, en gevolglik het dit 'n direkte invloed op die onderneming sowel as die samelewing. Daarom is dit belangrik dat daar 'n voortdurende bewustheid moet wees van verandering wat plaasvind in die samelewing asook 'n bewustheid oor hulpbronne tot 'n persoon se beskikking om sodoende die hantering van verandering te vergemaklik (Jick, 1993:5).

Deur hierdie bewustheid stel dit 'n onderneming in staat om saam met die veranderinge te verander eerder as om later gedwing te word deur hierdie veranderinge om wel te reageer. Ondernemings moet verder ook daarvan bewus wees dat hoe groter die verandering hoe groter die weerstand sal wees wat teen die verandering gebied word (Jick, 1993:6).

Sosiale verandering het deel van die moderne werker se lewe geword. In hierdie hoofstuk sal onder meer gelet word op die dimensies en kenmerke van sosiale verandering.

Sosiale verandering vind op alle terreine neerslag en daarom is dit belangrik om die begrip “sosiale verandering” te verklaar.

2.2 DIE BEGRIP “SOSIALE VERANDERING”

2.2.1 Sosiaal

Appelbaum (1970:2) meen dat die begrip “sosiaal” hoofsaaklik betrekking het op wat in die individu gebeur, op die interaksie wat tussen individue plaasvind en op gebeurtenisse binne 'n groot groep mense. Die begrip “sosiaal” verwys na mense se gedrag teenoor mekaar – aksie en reaksie – dus interaksie.

Die HAT (Odendal *et al.*, 1981:1033) omskryf sosiaal as: “...wat betrekking het op die maatskappy, op mense wat saamleef in 'n groep; maatskaplik”.

2.2.2 Verandering

“Verandering” is 'n organisatoriese realiteit. Die hantering van verandering is 'n integrale deel van elke onderneming of bestuurder se taak. Verandering is 'n wysiging in mense, strukture of tegnologie (Robbins & Coulter, 1996:420).

Volgens die HAT (Odendal *et al.*, 1981:1231) omskryf verandering soos volg: “...anders te maak of te wysig; in 'n ander ding, toestand of vorm oor te gaan. Verandering is dus 'n proses om te verander”.

Verandering, meen Appelbaum (1970:7), is die proses waardeur entiteite gewysig of anders gemaak word. Drie aspekte is belangrik met betrekking tot verandering, naamlik:

- Die konjunktuur van verandering wat groot- of kleinskaals kan plaasvind.
- Die tydspan van verandering, dit wil sê die lang- teenoor korttermynverandering.

- Die effek van veranderingseenheid of –objek, hetsy prosesmatig of struktureel. Verandering kan gesien word as 'n aanpassing na aanleiding van eksterne en interne druk of as 'n inisiatief in afwagting op toekomstige ontwikkelinge, maar die hoofdoel is steeds om die effektiwiteit en kompeteerbaarheid van die onderneming te verhoog (Ansari & Jackson, 1995:35).

Volgens Ansari en Jackson (1995:35) noodsaak verandering ook verandering ten opsigte van:

- Individuele waardes, houdings en gedrag;
- 'n Toename in individuele bewustheid en kennis;
- Die kulturele omgewing;
- Die ontwikkeling van individuele vaardighede om effektief te kommunikeer.

2.2.3 Sosiale verandering as proses

Die proses van sosiale verandering is volgens Comte (Wallace & Wallace, 1985:601) daarvoor verantwoordelik dat die mens van 'n onkundige en eenvoudige barbaar tot 'n opgevoede wese ontwikkel het. Comte is verder van mening dat wanneer die oorsake van verandering verklaar kan word, dit uiteraard kan help om 'n beter toekoms te beplan.

Volgens Schaeffer en Lamm (1998:599) het die sosioloog Wilbert Moore sosiale verandering beskryf: "...as a significant alteration over time in behavior patterns and culture".

Thompson en Hickey (1994:511) beskryf sosiale verandering as 'n proses waardeur patrone van sosiale gedrag, sosiale verhoudinge, sosiale institusies en sisteme van stratifikasie oor 'n tydperk gewysig word.

Vago (1999:9) definieer sosiale verandering soos volg: "*social change* is conceptualized as the process of planned or unplanned qualitative or quantitative alterations in social phenomena that can be analyzed in terms of five interrelated

components. These components are called identity, level, duration, magnitude, and rate of change”.

Vago (1999:9) omskryf dié vyf komponente soos volg:

- *Identiteit* van verandering verwys na 'n spesifieke sosiale verskynsel wat verandering ondergaan, byvoorbeeld gewoontes, gedrag, houdings, interaksiepatrone, gesagstrukture, produktiwiteitstempo, prestige en die stratifikasiesisteem;
- *vlak van verandering* dui die plek in die sosiale sisteem aan waar spesifieke verandering plaasvind, byvoorbeeld individue, groepe en die gemeenskap;
- *tydsduur van verandering* verwys na hoe lank 'n bepaalde veranderingsvorm voortduur nadat dit aanvaar is;
- *omvang van verandering* is gebaseer op 'n drieledige skema van marginale, omvattende of revolusionêre verandering en
- die *tempo van verandering* kan óf vinnig óf stadig, onafgebroke, krampagtig, ordelik of wanordelik wees.

Uit bogenoemde definisies kan sosiale verandering omskryf word as 'n alomteenwoordigende, konstante verskynsel of proses wat verandering teweegbring in die struktuur van individue, groepe en gemeenskappe en in die normatiewe gedragpatrone van diegene wat beïnvloed word. Individue word dus blootgestel aan nuwe situasies waarop hulle moet reageer.

2.3 DIMENSIES VAN SOSIALE VERANDERING

In die bestudering van sosiale verandering is daar 'n aantal dimensies waarmee rekening gehou moet word. Vanweë die relevansie en direkte toepasbaarheid word die volgende standpunte van Edari (Orton, 1995:9-11) weergegee:

2.3.1 Die isolasie van eenhede vir analise

Die eerste, en waarskynlik die belangrikste oorweging, is die besluitneming aangaande die aspekte wat bestudeer moet word en die isoleer daarvan.

Hierdie eenhede stel die sosiale wese voor waarvoor die daarstelling van veralgemenings nagestreef word, met inagneming van die dinamiese eienskappe en verhoudings binne en tussen hulle oor 'n tydperk.

Hierdie eenhede kan tasbaarder, soos in die geval van families wees of abstrakter, soos in die geval van gemeenskappe. In die algemeen gesproke, hoe abstrakter, soos in die geval van gemeenskappe. In die algemeen gesproke, hoe abstrakter die sosiale eenhede is, hoe groter sal die probleem wees om hulle te isoleer en veralgemenings aangaande hulle daar, empiries, te stel.

2.3.2 Die spesifiseer van afgebakende verhoudings

Nadat die eenhede in verband geïsoleer is, moet bepaal word hoe en hoekom hierdie eenhede met tyd verander. Dit behels die spesifiseer van die afgebakende verhoudings.

Sommige van hierdie verhoudings mag oorsaaklik wees terwyl ander slegs stellings van assosiasies of neigings is. In die poging om die oorsake van verandering te ontknoop, is 'n reeks van gronde soos geografie, tegnologie en die verdeel van arbeid geïsoleer. In sommige gevalle is afstand gedoen van die soektog na oorsake en is die denkrigting ingeneem dat verandering inherent en teenwoordig in die wese van gemeenskappe is.

Hiervolgens moet daar na oorsake binne die gemeenskap gesoek word, en nie na eksterne oorsake, soos byvoorbeeld tegnologie nie.

2.3.3 Die omvang en intensiteit van verandering

Die omvang verwys na die grootte en getal sosiale eenhede wat geraak word terwyl die intensiteit verwys na die graad van verandering wat in vorige sosiale toestande plaasgevind het.

Daar mag van sosiale verandering gesê word dat dit drasties is, aangesien dit 'n diepgaande wysiging kan veroorsaak oor 'n relatiewe kort tydperk. Sulke situasies kan na rampe en revolusies waargeneem word.

2.3.4 Tydsdimensie

Die studie van sosiale verandering moet die tyd in ag neem, aangesien dit deur sosiale ordening oor 'n tydperk is wat bepaal of verandering plaasgevind het. Twee gebruike van die tyd kan in die bestudering van sosiale verandering geïsoleer word:

- Die gebruik van die tyd om 'n puntestelsel as verwysingsraamwerk daar te stel waar tussen verandering veronderstel was om plaas te vind, wat vir sosioloë 'n idee gee van wat gebeur het.
- Die gebruik van die tyd om die beweging van sosiale verskynsels te verduidelik byvoorbeeld wanneer daar van die tempo van verandering of die eiesoortige neigings gepraat word.

2.3.5 Beplande en onbeplande verandering

'n Groot deel van die hedendaagse sosiale verandering word beplan, in dié sin dat dit die gevolg van bewuste denke is. Oral in die wêreld is mense na die “goeie lewe”, hetsy op materiële of sosiale vlak op soek. In hierdie opsig neem hulle deel aan die beplande program wat tot gevolg het verandering op die materiële gebied van die lewe en lei tot beter sosiale verhoudings.

Dit is veral die geval in ontwikkelende lande. Saam met hierdie beplande verandering is daar gevolglik sosiale strukturele veranderinge soos die verandering in die sisteem van sosiale stratifikasie. Sulke onbeplande verandering kan dikwels 'n beweging na die teenoorgestelde rigting veroorsaak as wat met die oorspronklike doelstellings beoog is.

Terwyl die empiriese navorsers van verandering voordeel kan trek uit die “voorgevoelens” wat besiel is deur bestaande teorieë van sosiale verandering, is die konsepte wat in hierdie teorieë gebruik word baie abstrak of ontoereikend as wat

deur die teoretici bedoel word. Dit het daartoe bygedra dat teorieë van sosiale verandering baie moeilik reg of verkeerd bewys kan word.

Sosiale wetenskaplikes stem saam dat sosiale verandering altyd teenwoordig is en dat dit 'n verwarrende reeks maskers aanneem, maar hulle stem verder oor min saam aangaande hierdie basiese eienskap van gemeenskappe.

Met hulle gekose en bevooroordeelde waarnemings en verslae wat sosioloë uit die verlede opdiep saam met die intellektuele verwarring veroorsaak deur vooropgesette menings en aspirasies, kan hulle hulself slegs van kontroversiële vertrekpunte vir die bestudering van verandering voorsien. Persone wat poog om hierdie veld by te dra moet voorbereid wees om onvermydelike strydvrage in die gesig te staar en poog om dit te hanteer.

2.4 KENMERKE VAN SOSIALE VERANDERING

Moore (1974:2) som enkele van die algemeenste kenmerke van verandering soos volg op:

- **Universaliteit:** verandering kom in enige gemeenskap of kultuur periodiek of konstant voor.
- **Ononderbroke:** verandering kom nie geïsoleerd voor nie; dit vind eerder opeenvolgend plaas as in tydelike gebeure of krisisse wat deur tydperke van rekonstruksie gevolg word.
- **Dualisties:** verandering het 'n dualistiese basis, omdat dit alomteenwoordig plaasvind en die gevolge daarvan ook alomteenwoordig ondervind en ervaar word.
- **Toenemendheid:** die gevolge van verandering raak omvangryker met die verloop van tyd.
- **Akkumulasie:** die verbetering van tegnologie en strategieë akkumuleer die gevolge van verandering ten spyte van die relatiewe verandering van sekere prosedures.

- **Invloedryk:** die normale voorkoms van verandering beïnvloed 'n wyer reeks individuele ervarings, nie omdat gemeenskappe meer geïntegreerd is nie, maar omdat niks van die normaliteit van verandering uitgesluit is nie.

2.5 ELEMENTE VAN SOSIALE VERANDERING

Volgens Zaltman en Duncan (1977:13-15) neem verandering 'n verskeidenheid van vorme aan. Verandering kan 'n idee of konsep wees wat kan of nie kan lei tot verskillende praktyke en wat eweneens kan of nie kan manifesteer in 'n fisiese produk of diens. Verder kan verandering radikaal of bloot roetine wees en kan dit uiteindelik 'n doel of 'n meganisme of 'n instrument wees om 'n spesifieke verandering te bereik. Volgens bogenoemde skrywers bestaan sosiale verandering uit verskillende elemente, naamlik:

- **Relatiewe voordeel:** hierdie element verwys na die unieke voordeel wat verandering mag inhou wat ander idees, praktyke of dinge nie voorsien nie. Hierdie element is belangrik vir die evalueringfases tydens die besluitnemingsproses. Dit is belangrik dat die moontlike voordele optimaal gebruik word en dat dit deel van die verandering vorm.
- **Invloed op sosiale verhoudings:** veranderinge kan 'n oorredende invloed uitoefen op sosiale verhoudings binne die teikensisteem en ook tussen die teikensisteem, persone en groepe in die eksterne omgewing. 'n Ondernemingsontwikkelingsplan kan nuwe verhoudings bewerkstellig asook kommunikasiepatrone binne 'n groep verander.
- **Verdeelbaarheid:** verwys na die mate waarin verandering op 'n beperkte skaal geïmplementeer kan word.
- **Omkeerbaarheid:** sluit aan by die vorige element waar dit na die vermoë verwys waarmee die status quo weer herstel kan word wanneer die verandering deur die teikensisteem verwerp word.
- **Kompleksiteit:** hoe ingewikkelder die gebruik en verstaan van verandering is, hoe groter is die waarskynlikheid dat die verandering vrywilliglik aanvaar sal word.

- **Aanpasbaarheid:** met die beplanning van verandering moet die psigologiese, sosiologiese en kulturele faktore ingedagte gehou word.
- **Kommunikeerbaarheid:** die gemak waarmee inligting in verband met verandering versprei word, is belangrik tydens die besluitnemingsproses en van kardinale belang om sukses te verseker.
- **Tyd:** die spoed waarmee verandering bekendgestel word, is belangrik. Dit is belangrik om te dink in terme van optimale benutting van die tyd. Dit mag miskien nie ooreenstem met die maksimum tempo van verandering nie. Verandering kan té vinnig of té stadig bekendgestel word.

2.6 OORSAKE VAN SOSIALE VERANDERING

Die meeste sosiologiese verduidelikings vir die ontstaan en oorsake van verandering kan gekategoriseer word in terme van: (1) wat verandering is binne die bepaalde organisasie van die samelewing, of (2) dat verandering gesien moet word as 'n oorsaak van eksterne invloede (Strasser & Randall, 1981:33). Tabel 2.1 verskaf 'n uiteensetting van hierdie siening van Strasser en Randall.

TABEL 2.1: Oorsake van sosiale verandering

1. <u>Plek van verandering</u>	<u>Eksogene</u> Steurings (<i>Kenmerk: deliniëring van die sisteem se grense</i>)	<u>Endogene</u> Differensiasie/Konflik (<i>Kenmerk: pogings om te stabiliseer en te verander lei tot endogeniese vervaardigde aanpassings of veranderinge</i>)
2. <u>Spesifieke oorsake</u>	<u>Een oorsaak</u> Tegnologiese innovasie Ekonomiese antagonisme	<u>Verskeie oorsake</u> Persoonlikheid Politiek Ekonomie Geloof Opvoeding Gemeenskap

Aangepas: Strasser & Randall (1981:33)

Wallace en Wallace (1985:605-607) en Vago (1999:10-36) identifiseer verskeie faktore wat sosiale veranderinge tot gevolg het, naamlik:

- Tegnologie
- Demografiese invloede
- Ideologieë
- Individue as agente vir veranderinge
- Kompetisie of mededingendheid
- Konflik
- Politieke en ekonomiese faktore

2.6.1 Tegnologie

Die mens is 'n unieke wese in dié sin dat hy deurentyd besig is met die ontwikkeling van tegnologie, insluitend kennis. Volgens Wallace en Wallace (1985:605) verwys tegnologie na die maniere of metodes om die omgewing te manipuleer om die gewenste doelwitte prakties te behaal. Tegnologiese verandering was die primêre oorsaak van sosiale verandering en het veranderinge veroorsaak in die sosiale en kulture omgewings.

Gerber *et al.* (1998:504) wys daarop dat in die algemeen gesê kan word dat 'n komplekse wêreld met 'n groeiende bevolking van uiteenlopende ideologiese ingesteldhede se voorbestaan ondenkbaar sonder versnelde tegnologiese veranderinge is.

Verder wys Gerber *et al.* (1998:505) daarop dat wanneer die tegnologie en masjinerie verander, take (poste) ook verander. Die waarheid van hierdie stelling blyk duidelik uit die evolusie van tegnologie, vanaf die eerste elementêre handgereedskap tot die huidige toepassing van rekenaargebaseerde vervaardigingstelsels.

Met die steeds groeiende belangrikheid van tegnologie in die hedendaagse sakeomgewing is dit van besondere belang dat die topbestuur van ondernemings

tegnologiese ontwikkeling as deel van die bestuursopleiding moet verreken en resultate op tegnologiese analyses moet grond.

2.6.2 Demografiese invloede

Demografiese invloede is ook 'n oorsaak wat sosiale veranderinge meebring. Gedurende die sestiger en sewentiger jare van die vorige eeu was daar in die Verenigde State van Amerika 'n oorskot van jong mans as gevolg van die “bevolkingsontploffing” na die oorlog. Daar was in hierdie tydperk 'n sterk toename in misdaad, aangesien ledige jong mans tradisioneel met misdaad geassosieer word terwyl daar terselfdertyd ook 'n toename in studentegetalle was. Albei hierdie verskynsels is as permanente demografiese invloede op sosiale veranderinge beskou (Wallace & Wallace, 1985:607).

2.6.3 Ideologieë

Materiële veranderinge is nie die enigste bron van sosiale veranderinge nie. Sosiale idees en ideale het ook 'n invloed op sosiale veranderinge. Volgens Wallace en Wallace (1985:607) is ideologieë die raamwerk van die sosiale, morele, godsdienstige, politieke en ekonomiese stelsels wat deel uit maak van 'n gemeenskap en ook aan verandering onderhewig is. Volgens genoemde skrywers het Max Weber byvoorbeeld geglo dat Protestantisme die hooforsaak van die ontwikkeling van die kapitalistiese ekonomie was. In Suid-Afrika kan ons verwys na die periode van die apartheidsjare. Dit het bekend gestaan as 'n ideologie van onderdrukking.

2.6.4 Individue as agente vir veranderinge

Vir Wallace en Wallace (1985:607) is individue die betekenisvolste agente van sosiale veranderinge. Verskeie historiese figure het 'n invloed op gemeenskappe uitgeoefen soos byvoorbeeld Hitler, Napoleon en Nelson Mandela. Hitler was 'n voorstander van Nazisme en het hy dit fanaties nagejaag tot op 'n sekere hoogte waar die wêreld paniekerig geraak het. Nelson Mandela, ook die bevryder genoem,

het wêreldwyd erkenning gekry vir sy aandeel in die totstandkoming van 'n demokrasie in Suid-Afrika.

2.6.5 Kompetisie of mededingendheid

Volgens Vago (1999:37) is kompetisie of mededingendheid 'n endemiese aspek van 'n gemeenskap. Kompetisie bevorder sosiale veranderinge in beide ekologiese en organisatoriese konteks. Kompetisie stimuleer innovasie en is effektief gebruik as 'n motiveringskrag vir sosiale verandering in ontwikkelingsprogramme. Karl Marx het volgens Vago (1999:18) kompetisie veroordeel, veral kapitalistiese kompetisie, as 'n doel vir die uitbuiting van die werkers.

Vago (1999:19) wys daarop dat met kompetisie tussen ondernemings dit om 'n aandeel in die mark gaan en dat wins 'n inherente deel van kapitalisme is. Die konsep "kompetisie" is gebruik vir die regverdiging van verminderde werksure, ondernemings se optrede teenoor vakbonde, salarisvermindering, vakansie betaling, veiligheid en gesondheidsmaatreëls, besoedelingswetgewing, ensovoorts. Kompetisie of mededingendheid, nasionaal of internasionaal, kan 'n onderneming dwing om sy karakter te verander om komplekser en dinamieser te word en daardeur die interne struktuur van die onderneming beïnvloed.

In Hoofstuk 4, 4.16 word die sosiale verantwoordelikheid en mededingendheid breedvoeriger beskryf. In Tabel 4.4 word gegewens ten opsigte van die posisie van Suid-Afrika volgens rangorde oor die afgelope vyf jaar ten opsigte van sekere kriteria soos byvoorbeeld, ekonomie, regering, infrastruktuur en bestuur weergegee.

2.6.6 Konflik

Konflik is alomteenwoordigend in alle gemeenskappe. "The inevitably of conflict desires from mankind's innumerable and changing needs: if starvation is ended, men will fight for prestige; if one power system is destroyed, another emerges; if authority is eradicated, men will compete for precedence. There will be always a scarcity of 'commodities' – whether it be money, prestige, power, love – that will continue to set man against man. Therefore, all men will experience some form of conflict during their lifetime", aldus McCord en McCord (Vago, 1999:20).

Konflik mag ontstaan tussen individue in ondernemings, in institusies, in gemeenskappe of nasies. Konflik word as belangrik vir alle sosiale verhoudinge beskou.

2.6.7 Politieke en ekonomiese faktore

2.6.7.1 Politieke faktore

Volgens Vago (1999:37) speel politiek 'n tradisionele rol in sosiale veranderinge in die verspreiding, regulering en herverdeling van aktiwiteite. Dit word van die regering verwag om iets te doen en die resultaat daarvan is dikwels verandering op verskeie vlakke binne die gemeenskappe asook tussen gemeenskappe.

2.6.7.2 Ekonomiese faktore

Ekonomiese faktore dra by tot die verdeling van arbeid met gepaardgaande veranderinge in die stratifikasie sisteem. Ekonomiese faktore oefen ook druk uit op die verspreiding van belonings, die allokasie van status en prestige en onderskei ook tussen die wat besit en die wat nie besit nie, binne sowel as tussen gemeenskappe (Vago, 1999:29).

2.7 VERSKILLENDEN TEORIEË VAN SOSIALE VERANDERING

Dit is duidelik dat neigings om te verander (Visagie, 1997:277) inherent deel van alle gemeenskappe is omdat hulle almal die basiese probleme voorsien waarvoor daar geen deurlopende oplossings bestaan nie. Hierdie probleme sluit in onsekerheid oor sosialisering en die aanhoudende skaarsheid van hulpbronne in belang van die individu se aspirasies. Dit sluit ook die verskillende kontrasterende soorte sosiale oriëntering of beginsels van sosiale organisasies (bv. Tönnies se Gemeinschaft und Gesellschaft teorie) binne die gemeenskap in.

2.7.1 Appelbaum se kategorieë van sosiale veranderingsteorieë

Appelbaum (1970:9) identifiseer vier kategorieë van sosiale verandering:

- die evolusionistiese teorieë wat primêr gekenmerk word deur veronderstellings van 'n egalige, kumulatiewe verandering, dikwels in 'n linêre mode en altyd in die rigting van toenemende kompleksiteit en aanpasbaarheid;
- die ewilbriumteorieë wat gekenmerk word deur die konsep van homeostases en fokus op omstandighede wat neig tot stabiliteit as 'n gevolg;
- die konflikteorieë wat gekenmerk word deur die veronderstelling dat verandering endemies (inheems) is tot alle sosiale organismes en fokus op alle toestande wat neig tot onstabiliteit as 'n gevolg;
- die styg-en-daalteorieë wat gekenmerk word deur die veronderstelling dat samelewings, kulture of beskawings agteruitgaan, sowel as vooruitgaan (groei). Alle gemeenskappe beweeg dus nie in dieselfde rigting nie.

2.7.2 Edari se indeling van sosiale veranderingsteorieë

Edari (1976:8) omskryf die teorieë van sosiale verandering soos volg:

- die evolusionistiese teorie met Darwin, Comte, Morgan, Spencer en Durkheim as voorstanders hiervan;
- die styg-en-daalteorie met Toynbee en Sorokin as bydraers;
- die struktuur-funksionele of ewilbriumteorie van Parsons en Fallding;
- die konflikteorie wat verdeel word in die Marxistiese en Neo-Marxistiese teorie met Marx en Lenin as bydraers tot die Marxistiese siening en Dahrendorf as bydraer van die Neo-Marixistiese siening; en
- die moderniseringsteorie van McClelland, Hagen en Frank.

Vervolgens sal die verskillende teorieë van sosiale verandering kortliks beskryf word.

2.8 DIE EVOLUSIONISTIESE TEORIE

2.8.1 Agtergrond

Volgens Edari (1976:8) kan die Klassieke Evolusionistiese teorieë van die 19de eeu onderskei word deur:

- kenmerke van stadiums van evolusie
- die beskrywing van die terreine van evolusie, en
- die isolasie van die oorsake van verandering.

Op 'n abstrakter vlak het hierdie teorie volgens Edari (1976:8) drie algemene kenmerke:

- eerstens neig hierdie teorie tot 'n eenrigting deur die isolasie van 'n enkele weg van evolusie waardeur alle gemeenskaplike verandering veronderstel is om te beweeg;
- die stadiums word as universeel beskou deurdat die eenrigting begin het van dieselfde verlede en geëindig het by dieselfde bestemming en
- die teorieë beklemtoon 'n enkele algemene veroorsakende faktor wat in berekening gebring word vir die evolusie in alle gemeenskappe.

Vago (1999:46) wys daarop dat: "In the second half of the nineteenth century, the concept of evolution assumed a central place in explanations of all forms of human development in both the social and biological sciences."

Darwin (1809-1882) se werke oor biologiese evolusie het teoretici sterk beïnvloed sodat hulle gedurig 'n sosiologiese betekenis aan die lewende organisme wou gee (Appelbaum, 1970:15).

Darwin se leer soos beskryf deur Appelbaum (1970:15) kan soos volg opgesom word:

- geweldige veranderlikheid bestaan tussen spesies;

- die bevolking van enige gegewe spesie neig om buite sy wyse van bestaan toe te neem;
- as gevolg van bogenoemde, is daar 'n bestaanstryd tussen en binne spesie;
- in hierdie stryd is daar die oorlewing van die sterkste oor die lang termyn – die wet van natuurlike seleksie. Sekere spesies bly voortdurend aanpas by hulle omgewing terwyl ander verandering as gevolg van hulle onaanpasbaarheid ondergaan.

Darwin se teorie van natuurlike seleksie verleen 'n vaste basis aan die verduideliking van biologiese evolusie wat op die sosiale wetenskappe van toepassing gemaak is deur byvoorbeeld Comte, Morgan en Spencer (Appelbaum, 1970:15).

2.8.2 Enkele evolusionistiese standpunte

Die volgende standpunte (Smith, 1976:27) word deur die evolusionistiese teoretici onderskryf en aanvaar ten opsigte van sosiale evolusionêre verandering:

- **Evolusie is holisties:** die fokus val op die geheel van die objek wat bestudeer word en nie op die individuele elemente daarvan nie. Dit beteken dus dat 'n objek in totaliteit of in die geheel bestudeer word.
- **Verandering is universeel:** verandering of sosiale evolusie is universeel en natuurlik. Dit is waar van die totale beskawing en van sy verskillende kulture.
- **Verandering realiseer potensiaal:** verandering is endogeen. Dit is eie aan die eenheid wat verandering ondergaan.
- **Verandering is deterministies:** verandering is onvermydelik vir alle eenhede van die samelewing. Dit is ook 'n onomkeerbare proses. Die samelewing gaan deur bepaalde fases van verandering, die een kompleks as die ander.
- **Verandering is rigtinggewend:** verandering geskied langs 'n bepaalde weg/roete tot by 'n doel. Verandering is dus progressief, alhoewel regressiewe verandering of agteruitgang uiteraard ook verandering is.

- **Verandering is aaneenlopend:** in die natuur is daar geen oponthoud nie, net 'n aanhoudende, kumulatiewe groei.
- **Verandering is wisselend:** die kragte in die gemeenskap wat die beskawing op sy vaste koers of rigting laat voortstu, is oral en op alle plekke konstant. Daarmee word bedoel dat die kragte alomteenwoordig is en dieselfde van aard in enige gemeenskap is, maar dat die tempo en die intensiteit daarvan met tye van gemeenskap tot gemeenskap kan verskil.

2.8.3 EkspONENTE van die evolusionistiese standpunte

2.8.3.1 Auguste Comte (1798-1857)

Strasser en Randall (1981:54) is van mening dat Comte een van die eerste teorieë van belang aangaande sosiale evolusie die lig laat sien het.

Comte beskryf volgens Strasser en Randall (1981:55) en Vago (1999:47) drie tydperke of fases waardeur hy geglo het dat alle gemeenskappe moes beweeg:

- die teologiese en militêre tydperk wat gekenmerk word deurdat die verklaring van alle verskynsels gesoek is in die bonatuurlike (gode en geeste) met onbeperkte kragte;
- die metafisiese en juridiese tydperk wat 'n oorgangsfase was tussen die teologiese tydperk en die wetenskaplike en industriële tydperk. Gedurende die metafisiese stadium is alle verskynsels aan die hand van abstrakte kragte, byvoorbeeld die natuur verklaar; en
- die laaste tydperk is die wetenskaplike en industriële tydperk waar die positivisme vervang word met religieuse bepeinsinge en vreedsame ekonomiese produksie met oorlogvoering as die dominante doel.

Sosiale verandering, volgens Comte, is sinoniem met die van die onvermydelike evolusionistiese proses en dat vordering van die beskawing 'n natuurlike gevolg het as resultaat van die instinktiewe neiging van die menslike ras om homself te vervolmaak (Strasser & Randall, 1981:55).

2.8.3.2 Herbert Spencer (1820-1903)

Spencer het 'n evolusionistiese teorie oor sosiale verandering ontwikkel gebaseer op die standpunt dat gemeenskappe soos 'n biologiese organisme funksioneer. Spencer wys daarop dat die verhouding van verskeie institusies teenoor die gemeenskap dieselfde is as die verskeidenheid van organe van 'n lewende organisme (Wallace & Wallace, 1985:601).

Volgens Edari (1976:11) het Spencer verskeie konsepte van evolusie by Darwin aangeneem en deel van sy teorie gemaak. Spencer is net soos Darwin van mening dat die evolusieproses deur seleksie en aanpassingsvaardighede verloop, wat daartoe aanleiding gee dat slegs die sterkeres sal oorleef ten koste van die swakkeres.

Van den Berg (1977:62-63) dui aan dat Spencer 'n merkwaardige plek in die ontwikkeling van die sosiologiese teorie in die algemeen en spesifiek in die ontwikkeling van die struktuur-funksionele teorie gehad het.

Volgens Kautsky (Pretorius 1998:46) maak Spencer die stelling dat God die mens geskape het met die doel om geluk te vind. Mense het vroeër soos diere gelewe, maar sekere faktore is daarvoor verantwoordelik dat die mens meer beskaafd geword het. Hy plaas 'n hoë premie op sekere menseregte soos die reg om te lewe, die reg om te besit, vryheid van spraak en die reg om 'n gesin tot stand te bring. Spencer het die siening gehuldig dat die staat geensins in menslike vryhede mag inmeng nie. Die uitsluitlike doel van die staat is om die individu te beskerm.

Van den Berg (1977:65) dui aan dat Spencer ook verskeie verskille tussen 'n organisme en die samelewing aantoon:

- 'n organisme is simmetries terwyl die samelewing asimmetries is;
- 'n organisme is 'n konkrete versameling of aggreëaat terwyl die samelewing 'n diskrete versameling is;
- in 'n organisme is die bewussyn in die sensus gestel terwyl dit in die samelewing deur die hele aggreëaat versprei is, en

- in 'n organisme bestaan die dele ter wille van die geheel terwyl in die samelewing die geheel eerder bestaan ter wille van die voordeel van die individu (holisme versus partikularisme).

Alhoewel Spencer later in sy lewe erken het dat die samelewing nie werklik 'n organisme is nie, het hy evolusie (sosiale verandering) as 'n voortdurende en deurlopende proses gesien, waartydens die analogie tussen die samelewing en die organisme geskep is (Linde, 2001:44).

2.9 DIE STRUKTUUR-FUNKSIONALISME TEORIE OF DIE EKWILIBRIUMTEORIE

2.9.1 Agtergrond

Volgens Wallace en Wallace (1985:603) glo struktuur-funksionele teoretici dat die gemeenskap na 'n toestand van ewilibrum neig. Struktuur-funksionaliste gebruik hierdie standpunt om te verduidelik hoe die gemeenskap wil verander en tegelyk dieselfde gaan bly.

Struktuur-funksionele is die mees invloedrykste teoretiese perspektief. Dit is 'n teoretiese oriëntering wat die funksies of bydraes wat aan die gemeenskap gemaak word, deur bestaande sosiale strukture beklemtoon (Phillips, 1979:109).

Harper (1993:90) veronderstel dat strukturele-funksionele soos volg beskryf kan word: "...a society is a system of interrelated parts and subsystems that 'function' in ways that promote the survival of the whole system. The initial focus of much functional thinking is to define activities that are necessary for the survival of the entire system."

Edari (1976:21) meen dat volgens die strukturele-funksionalistiese teorie sosiale veranderinge die strukturele veranderinge omvat en nie 'n verandering in die basiese funksies van die sosiale sisteme nie.

Appelbaum (1970:54) is van mening dat die hoofskakel tussen evolusionisme en funksionalisme die konsep "differensiasie" is. Differensiasie is volgens Appelbaum die ontwikkeling van die funksionele, gespesialiseerde samelewingstrukture.

Vago (1999:60) dui enkele van die belangrikste beginsels van die struktuur-funksionalistiese benadering ten opsigte van sosiale verandering aan:

- gemeenskappe moet holisties ontleed word as sisteme van interverwante onderdele;
- oorsaak- en gevolgverwantskappe is meervoudig en wederkerig;
- sosiale sisteme is in staat tot dinamiese balans, sodat aanpassings wat die sisteem affekteer, met minimale verandering binne die sisteem gemaak word;
- perfekte integrasie word nooit bereik nie, omdat elke sosiale sisteem spanning en afwykings het, maar wat gewoonlik deur institusionalisering geneutraliseer word;
- verandering is 'n fundamentele, stadige proses van aanpassing, eerder as 'n revolusionêre proses;
- verandering is die gevolg van aanpassings by veranderings van buite die sisteem, en
- die sisteem word deur gemeenskaplike waardes geïntegreer.

2.9.2 Talcott Parsons (1902–1979) en die strukturele-funksionalistiese teorie

Talcott Parsons, 'n moderne funksionalis, glo dat 'n gemeenskap sy eie stabiliteit of ewililibrium voorsien, om sy oorlewing te verseker. Die interaksie tussen die sosiale innovasies en hulle omgewings dien as 'n filtreerder, deur die inkorporeer van positiewe veranderinge in die gemeenskap en die elimineer van dit wat fataal vir die gemeenskap is (Wallace & Wallace, 1985:603).

Volgens Parsons (Ritzer, 2000:97) is 'n funksie 'n kompleks van aktiwiteite wat op die bevrediging van 'n behoefte of behoeftes van die sisteem gerig is. Deur die gebruik van hierdie definisie het Parsons geglo dat daar vier basiese funksies is wat enige gemeenskap nodig het om te oorleef. Die basiese funksies is:

- **Aanpasbaarheid (A):** die sisteem moet aanpas by eksterne dringend omstandighede (die ontwikkeling van die hulpbronne van die omgewing);

- **Doelbereiking (G):** die sisteem moet die primêre doel definieer en bereik (keuses rondom die verbruik van die hulpbronne);
- **Integrasie (I):** die regulering van die verhoudinge tussen die verskillende dele van die sisteem. Dit moet ook die verhouding tussen die ander drie funksies bestuur;
- **Latensie (L):** die sisteem moet beide die motivering van die individue en die kulturele patrone toerus, onderhou en hernu (Harper, 1993:90; Ritzer, 2000:97).

Parsons het volgens Ritzer (1992:102) hierdie AGIL-skema ontwikkel om dit op alle vlakke in sy teoretiese sisteem te gebruik. Parsons het die skema soos volg gebruik:

- die *biologiese organisme* is die aksiesisteem wat die aanpasbaarheidsfunksie (A) hanteer deur aan te pas en die eksterne wêreld te verander;
- die *persoonlikheidsisteem* hanteer die doelbereikingsfunksie (G) deur die definieer van die sisteem se doel om met die mobiliseer van hulpbronne dit te bereik;
- die *sosiale sisteem* ding mee met die integrasie funksie (I) deur die kontroleer van die subsisteme onderling, en
- die *kulturele sisteem* hanteer die latensie funksie (L) deur die voorsien aan deelnemers van norme en waardes wat ander individue tot aksie sal motiveer.

Parsons het uitsluitlik sy aandag gevestig op daardie aspekte van die sosiale sisteem wat funksioneel en stabiliteitsproduktief is.

2.10 DIE KONFLIKTEORIE

2.10.1 Agtergrond

Vago (1999:53) konstateer: "Conflict theory assumes that social behaviour can best be understood in terms of tension and conflict between groups and individuals. It suggests that society is an arena in which struggles over scarce commodities take place".

Die evolusionistiese en die strukturele-funksionalistiese teorieë kan as teorieë van stabiliteit beskou word terwyl die konflikteorie, as kontras, altyd met die verstaan van verandering besig is (Harper, 1993:95).

Volgens Wallace en Wallace (1985:104) stem die funksionalistiese en konflikteoretici saam dat interne spanninge in die gemeenskap tot sosiale veranderinge kan lei.

Die konflikteorie veronderstel dat sosiale gedrag die beste verstaan kan word in terme van spanning en konflik tussen groepe en individue. Die gemeenskap word voorgestel as 'n arena waarbinne gestoei word oor skaars gebruiksartikels. Konflik neem verandering in ag in die plek van ordelikheid as die noodsaaklike element van die sosiale lewe. Verandering word beskou as 'n intrinsieke proses in die samelewing en nie net as die uitvloeisel van sommige onbehoorlike funksioneer of ongebalanseerde deel van die sosiale sisteem nie (Visagie, 1997:280).

Edari (1976:28) meen dat 'n noodsaaklike toestand vir konflik die hiërargiese rangskikking van sosiale posisies of rolle in die samelewing is, wat die verskillende vlakke in die samelewing, materiële beïnvloeding, status en mag onderskei.

Volgens Vander Zanden (1993:55) is daar heelwat verskille tussen die funksionalistiese en konflikteorieë, naamlik:

- die funksionalistiese teorie beskou die gemeenskap as redelik staties terwyl die konflikteorie die proses van verandering wat die sosiale lewe aanhoudend verander beklemtoon;
- die funksionalistiese teorie beklemtoon ordelikheid en stabiliteit in die gemeenskap terwyl die konflikteorie wanorde en onstabiliteit benadruk;
- volgens die funksionalistiese teorie word algemene belange deur die lede van die gemeenskap gedeel terwyl die konflikteorie op belange wat die gemeenskap verdeel fokus;
- die funksionalistiese teorie beskou eenstemmigheid as die basis van sosiale eenheid terwyl die konflikteorie beweer dat sosiale eenheid 'n illusie is wat op dwang gegrond is;

- die funksionalistiese teorie beskou bestaande sosiale reëlins as noodsaaklik en regverdigbaar deur die vereistes van die groepslewe terwyl die konflikteorie hierdie reëlins as onnodig en onregverdigbaar beskou.

Die konflikteorie word in die Marxistiese en Neo-Marxistiese teorieë verdeel met Karl Marx as een van die belangrikste bydraers van die Marxistiese teorie en Ralf Dahrendorf as 'n erkende bydraer van die Neo-Marxistiese siening.

2.10.2 Karl Marx (1818-1993) as eksponent van die Marxistiese siening

Die Marxistiese teorie van sosiale verandering begin met die veronderstelling dat materie in beweging, die basis vir sosiale bestaan is. Dus, sosiale bestaan verteenwoordig uiteindelik die voortbestaan van die natuurlike geskiedenis. Die resultaat is die oorheers van die mens oor 'n primitiewer vorm van organiese lewe (Edari, 1976:28).

Volgens Appelbaum (1970:82) is vir Marx: "the key to understanding structure and conflict in any period lies in the mode of production, i.e., the state of technology, for this determines the relations of production (the organization of production), and together they constitute the substructure of society. Everything else, social institutions, values and beliefs, is superstructure."

Vir Marx (Fourie, 1996:41) is die hele proses op 'n klassestryd gebaseer en hy stel verskeie hipoteses ten opsigte van die ontwikkeling van 'n klasse struktuur voor:

- In 'n kapitalistiese samelewing neig die klasse om toenemend te polariseer en soos wat die klasse polariseer, word hulle omstandighede toenemend uitsonderlik, waar byvoorbeeld die samelewing se rykdom tot 'n paar mense beperk word.
- Soos wat die klasse polariseer, word hulle intern homogener en met ander groeperings intern in hierdie twee klasse absorbeer.
- Wanneer hierdie proses 'n uiterste bereik, ontstaan revolusie, met die herontdekking deur die samelewing van 'n nuwe samelewing met 'n magsbeheer.

Dit sal dan eindig by 'n klaslose samelewing. Konflik en verandering reflekteer dus verspreiding van mag in die samelewing.

Marx (Wallace & Wallace, 1985:604) suggereer dat as die wêreld groter industrialisasie ervaar en die werkstoestande versleg, sal die werkers 'n "klasbewussyn" ontwikkel. Die werkers sal die erns van die situasie en hulle noodwendige verantwoordelikheid daarteenoor herken en sal organiseer om hulle onderdrukkers in 'n bloedige revolusie om ver te werp. Die werkers sal dan 'n nuwe staat vorm wat in die naam en vir die saak van die massa, die produktiewe hulpbronne van die gemeenskap monopoliseer (Wallace & Wallace, 1985:604).

Volgens Marx (Slabbert, 1994:45) eien die besittersklas (bourgeoisie) al die winste vir hulleself toe deurdat hulle die produksiemiddele en –prosesse, beheer en rig. Al die werk word deur die proletariaat (of loontrekkers) verrig wat onvoldoende vergoeding daarvoor ontvang. Die bourgeoisie beheer en buit die werknemers uit en is selfs in staat om die regering te oorreed om statutêre maatreëls in te stel waarvolgens werkers verbied word om in opstand te kom of om te staak. Die politieke magte is dus in 'n positief funksionele verhouding met die ekonomiese magte wat uiteindelik ook die aard van arbeidsverhoudinge sal bepaal.

Tans word veral binne die onderneming baie pogings aangewend om die werknemer 'n "aandeel" of "eienaarskap" daarin te laat verkry, dit wil sê, ten minste medeseggenkap of inspraak. Marx se siening dat daar binne die struktuur geen moontlikhede vir die werknemer is om baat te vind by produksievermeerdering nie, is nie meer in die moderne onderneming van toepassing nie (Slabbert, 1994:45).

2.10.3 Ralf Dahrendorf (1929-) as eksponent van die Neo-Marxistiese siening

Dahrendorf het die Marxistiese siening van die sosiale klas soos bepaal of voorgeskryf deur die verhoudinge tot die produksie van goedere, verwerp en verklaar dit in terme van die ongelyke verspreiding van gesag (Vago, 1999:57).

Volgens Vago (1999:57) het Dahrendorf alle groepe in die gemeenskap verdeel in dié wat gesag het en dié wat nie gesag het nie. Dahrendorf meen verder dat sosiale konflik het 'n strukturele begin en moet verstaan word as 'n konflik omtrent die geldigheid van die verhoudinge van gesag.

In elke onderneming is daar individue in dominante posisies wat die status quo wil handhaaf terwyl dié in ondergeskikte posisies dit wil verander (Ritzer, 1992:125).

Ritzer (1992:126) dui aan dat Dahrendorf tussen drie soorte groepe onderskei, naamlik:

- Die “quasie”-groep of die versameling van ampsdraers in posisies met identiese belange.
- Die belangegroepe wat gewerf word uit die “quasie”-groep. Dahrendorf beskryf hierdie twee groepe as: “Common modes of behavior are characteristic of *interest groups* recruited from larger quasi-groups. Interest groups are groups in the strict sense of the sociological term; and they are real agents of group conflict. They have a structure, a form of organization, a program or goal, and a personnel of members.”
- Uit al hierdie belangegroepe ontstaan die konflikgroepe of dié wat deelneem aan groep konflik.

Harper (1993:98) meen dat Dahrendorf en Marx wel 'n aantal sienings oor sosiale veranderinge deel, naamlik:

- Al twee beskou konflik en wanintegrasie as deurlopende en normale toestande binne die gemeenskap (in teenstelling met die funksionaliste se siening oor ewililibrium en sosiale integrasie).
- Hierdie konflik, so glo albei, word veroorsaak deur opponerende belange wat onafwendbaar in die struktuur van die gemeenskap plaasvind.
- Opponerende belange word ook deur albei beskou as refleksies van verskille in die verspreiding van mag tussen die dominante en ondergeskikte groepe.
- Volgens albei neig belange om te polariseer in twee konflikgroepe.
- Albei denkers beskou konflik as dialekties sodat die oplossing van een konflik 'n nuwe stel van opponerende belange ontwikkel, wat onder sekere toestande, weer ander konflik sal genereer.

- Sosiale veranderinge word deur hulle ook beskou as 'n deurlopende eienskap van sosiale sisteme, wat uit die dialek van konflik tussen verskeie belangegroepe binne enige sisteem ontstaan het.

2.11 DIE SIKLIESE OF STYG-EN-DAALTEORIE

2.11.1 Agtergrond

In teenstelling met die evolusionistiese teoretici wat verandering as 'n deurlopende proses sien, is die sikliese teoretici volgens Wallace en Wallace (1985:602) van mening dat verandering as sirkelvormige prosesse gesien moet word.

Strasser en Randall (1981:60) wys in hierdie verband daarop dat die sikliese model van die samelewing gebaseer is op die idee dat 'n kulturele tema of idee aangeneem, ontwikkel en uitgebrei word totdat dit uitgeput is, en die geleenthede vir struktureel effektiewe suksesse en verdere groei beperk is. Die gevolg hiervan is 'n algemene ontevredenheid met die huidige samelewing of situasie wat gepaardgaan met groeiende wanorde totdat die ou kultuur vernietig is en die samelewing na die volgende fase in die siklus beweeg.

Volgens Harper (1993:79) argumenteer aanhangers van die sikliese teorie dat die geskiedenis van bevolkings en gemeenskappe herhalend van aard is.

Appelbaum (1970:102) dui aan dat sosiale verandering volgens hierdie perspektief in terme van interne oorsake en beperkinge verstaan kan word. Interne oorsake van verandering is daardie veranderinge inherent aan die sisteem self. Ongeag of die sisteem wetenskaplik of religieus, esteties of filosofies, of verteenwoordig word deur 'n gesin, 'n onderneming, 'n vakbond of die staat, dra dit inherent die saad van interne verandering.

2.11.2 Pitrim Sorokin (1889-1968) as eksponent van die sikliese of styg-en-daalteorie

Harper (1993:80) wys daarop dat Sorokin verantwoordelik was vir die daarstelling van een van die bekendste sikliese teorieë onder die bestaande sosiologiese teorieë.

Volgens Ritzer (2000:58) sien Sorokin gemeenskappe heen en weer beweeg tussen drie verskillende soorte van denkwyses – gewaarwording, begripvormend en idealisties. Gemeenskappe wat domineer word deur gewaarwordinge, beklemtoon die rol van die sintuie in die begryp van die werklikheid; dié wat domineer word deur 'n transendentaler en hoogs religieuse wyse van verstaan, is begripvormend; en idealistiese gemeenskappe is oorgangstipes wat balanseer word tussen gewaarwordinge en die religieuse.

Sorokin (Strasser & Randall, 1981:61) identifiseer drie tipes waardesisteme wat kulture, samelewings en persoonlikhede karakteriseer:

- die sensasiesistiem wat domineer word deur die rede, realisme, materialisme, die etiek van sukses, sowel as empiriese oriëntasie;
- die denkbeeldige sisteem wat gekenmerk word deur die mistieke, gebeure en simbolisme;
- die idealistiese sisteem wat 'n kombinasie van sensasie en denkbeeldige elemente verteenwoordig.

Appelbaum (1970:101) dui aan dat daar drie supersisteme uit die waardesisteme voortspruit, naamlik die empiriese (wetenskap), die bonatuurlike (religie) en die rasionele (logika).

Sorokin (Appelbaum, 1970:102) wys daarop dat 'n sosiale organisasie of sisteem binne 'n gegewe groep groei totdat dit sy maksimum bereik het. Wanneer hierdie maksimum bereik word, sal verdere differensiasie en stratifikasie deur die groep self voorkom. Indien 'n sosiale sisteem (organisasie) te lank stagnant verkeer, word kragte ontwikkel wat differensiasie bewerkstellig. Wanneer sisteme nie hulle optimum bereik nie, is dit geneig om te disintegreer.

Uit bogenoemde vier teorieë kan die volgende afleidings gemaak word:

- Die evolusionistiese teorie beklemtoon dat gemeenskappe soos 'n biologiese gemeenskap funksioneer en dat slegs die sterkes ten koste van die swakkes sal oorleef.

- Die ekwilibriumteorie (struktuur-funksionalisme) glo dat die gemeenskap wil verander maar ook tegelyk dieselfde wil bly en vier basies funksies nodig het om te oorleef, naamlik: aanpasbaarheid, doelbereiking, integrasie en latensie.
- Die konflikteorie gebruik die hiërargiese rangskikking van sosiale posisies en rolle in die samelewing om die verskillende vlakke in die samelewing, materiële beïnvloeding, status en mag te onderskei.
- Volgens die sikliese teorie sterf kulture en sisteme nooit nie, hulle verander bloot van vorm terwyl die siklus oor en oor herhaal word.

Vervolgens sal die verskillende teorieë oor bestuursetiek kortliks bespreek word.

2.12 VERSKILLENDE TEORIEË OOR BESTUURSETIEK

2.12.1 Agtergrond

Etiese teorieë probeer om gewone morele oordele te sistematiseer en om die basiese etiese beginsels te ontwikkel en te verdedig (De George, 1995:51).

Volgens Esterhuyse (1991:17) was die vraag hoe etiese en morele probleme benader moet word ten einde tot verantwoorde oplossings te kan kom, van vroeg af al belangrik in die etiek. In die geskiedenis het daar al verskeie benaderings of teorieë uitgekristalliseer wat vandag nog groot invloed het. Hulle verteenwoordig uiteenlopende uitgangspunte in die hantering van etiese en morele probleme.

Etiese teorieë is teorieë aangaande die regverdiging van ons morele aksies. Die teorieë stel die toepaslike redes voor waarop ons etiese besluitneming moet baseer. Deur die eeue heen is 'n groot aantal teorieë ontwikkel wat identifiseer hoe ons moet bepaal wat goed vir ons is en ook wat vir ander goed is (Rossouw, 1994:2).

Vir 'n bestuurder (van 'n onderneming) wat etiese integriteit aan die dag lê se pogings omvat die bereiking van goeie doelstellings (uitkoms-gebaseerde teorieë wat in *Teleologiese Etiek* beklemtoon word). Dit is omdat hy goeie regverdige gedragstandaarde gehandhaaf het (pligsgebaseerde teorieë wat in *Deontologiese Etiek* beklemtoon word). Daarby is hy uit gewoonte gemotiveer deur behoorlike doelstellings en die ontwikkeling van goeie karaktereienskappe (karaktergebaseerde

teorieë wat in *Doeltreffendheidssetiek* beklemtoon word) in 'n eties ondersteunende, holistiese verband (sisteem-gebaseerde teorieë wat in *Sisteemontwikkelingsetiek* beklemtoon word) (Petrick *et al.*, 1997:45).

Na aanleiding van bogenoemde inligting beskryf Petrick *et al.* (1997:45) die volgende oor sekere bestuurders:

- Rationale doelwitbestuurders met sterk rolbevoegdheid ten opsigte van die bestuurswese, sal van uitkomsgebaseerde etiese waardes in hulle daaglikse pligte gebruik maak.
- Interne prosesbestuurders met sterk rolbevoegdheid ten opsigte van monitering en koördinerende, sal van pligsgebaseerde etiese waardes in hulle daaglikse pligte gebruik maak.
- Menslike hulpbronnbestuurders met sterk rolbevoegdheid ten opsigte van die fasiliteer en raadgewing, sal van die doeltreffendheidsgebaseerde etiese waardes in hulle daaglikse pligte gebruik maak.
- Die oopsisteembestuurders met sterk rolbevoegdheid ten opsigte van innovasie, sal van sisteemgebaseerde etiese waardes in hulle daaglikse pligte gebruik maak.

2.12.2 Teleologiese Etiese Teorieë

Volgens Petrick *et al.* (1997:47-49) rugsteun teleologiese etiese teorieë dat goeie resultate deur die etiese waarde van aksies (handelinge) bepaal word. Indien, in ewewig, meer voordele as onkoste deur die relevante aandeelhouer(s) as deur enige ander alternatief verhaal is, word dit deur die teleologiese etiek as keuse goedgekeur.

Daar is drie tipes Teleologiese teorieë: Egoïsme Etiese Teorie, Utilitêre Etiese Teorie en Eudaimonisme Etiese Teorie.

2.12.2.1 Etiese Egoïsme

Etiese Egoïsme is volgens Beauchamp en Bowie (1997:17) 'n teleologiese teorie wat daarop gebaseer is dat 'n aksie goed is indien dit produseer of probeer om resultate te verskaf wat 'n spesifieke persoon se eie belange sal vermeerder, soos voorgeskryf deur die individu en ten koste van ander. Verder wys genoemde skrywers daarop dat etiese egoïsme verhoed dat 'n persoon ander moet help wanneer hy self nie regstreeks daarby baat nie.

Psigologiese Egoïsme verskil van etiese egoïsme (Petrick *et al.*, 1997:47) in die sin dat psigologiese egoïsme beklemtoon dat mense altyd en alleen iets daaruit vir hulleself wil hê wanneer hulle optree en gevolglik die werklikheid van *ware altruïsme* ontken. Terwyl *ware altruïsme*, as die oorspronklike bedoeling van die onteiening van jou eie belange of welsyn ter wille van ander, gebruik word as teenargument vir psigologiese egoïsme, het dit weer 'n rede gegee vir *Inligtings Egoïsme*.

Inligtings Egoïsme beklemtoon langtermyn eiebelange deur die toelating van altruïstiese besorgdheid oor ander. 'n Inligtings Egoïs sal byvoorbeeld, bedrog vermy en deelneem aan gemeenskapsprojekte, nie omdat dit ander sal bevoordeel nie, maar omdat hulle help dat die egoïs sekere selfgesentreerde doelstellings bereik, wat dan tot loopbaanbevordering binne die onderneming kan lei (Petrick *et al.*, 1997:47).

Volgens Esterhuyse (1991:19) het die egoïsme die mening gehuldig dat handeling en beslissings wat vir die individu self die beste gevolge het, moreel goed is. Hierteen is gestel dat dit die etiek en moraliteit subjektivisties maak. In die altruïsme is die opvatting dat daardie handeling en beslissings die aanvaarbaarste is wat die uitwerking daarvan op die belange van alle betrokkenes deeglik opweeg en in berekening bring.

2.12.2.2 Utilitêre Etiese Teorie

Die utilitêre teorie is die bekendste en klassieke teleologiese teorie soos deur John Stuart Mill (1806-1873) geformuleer. Dié teorie beskryf 'n goeie aksie as 'n aksie wat bydra tot die geluk (blydschap) van die grootste aantal mense. Geluk word as die ervaring van plesier of die afwesigheid van pyn (Rossouw, 1994:3) gedefinieer.

De Klerk en Kruger (Kroon, 1995:94) meen die utilitêre teorie beskryf dat 'n besluit goed en reg is as dit die grootste moontlike getal mense bevoordeel. Persoonlike gedrag word deur die gevolge van die besluit bepaal.

Esterhuyse (1991:19) omskryf utilitarisme as 'n handeling of beslissing wat moreel reg is as die gevolge daarvan in 'n gegewe situasie die begeertes en belange dien van die meerderheid van diegene wat daarby betrokke is.

Volgens Rossouw (1994:3) is die voordele van die utilitêre teorie die volgende:

- Die aandag word op die praktiese gevolge van die aksies gevestig.
- 'n Praktiese riglyn word vir die waardebeoordeling van die moraliteit van die aksies verskaf.
- Rigiditeit en fanatisme word onderdruk, wat die gevolg van die dogmatiese geloof in onveranderde beginsels is omdat dit voortdurend besig is met die herwaardering van die moraliteit van aksies in terme van hulle praktiese gevolge.

Verder meen Rossouw (1994:3) dat ooglopende foute van die utilitêre teorie die volgende is:

- Ons kan nie net op die geluk gefokus wees nie, maar moet ook van ons verpligtinge teenoor ander mense bewus wees.
- Die geluk van die meerderheid in 'n groep gee ons nie die reg om die basiese regte van die minderheid te ignoreer nie.
- Die oortuigings en beginsels van mense kan nie vermy word in etiese besluitnemings nie.

2.12.2.3 Eudaimonisme Etiese Teorie

Eudaimonisme etiese teorie, volgens Petrick *et al.* (1997:49) is 'n teleologiese teorie wat inhou dat 'n aksie goed is as dit die verwesenliking van doelstellings bevorder of probeer bevorder wat gelykstaande is aan die menslike natuur en die geluk van die mens. Byvoorbeeld, die bestuurder moet gesondheid- en veiligheidstandaarde in die

onderneming toepas want daardeur verseker hy die fundamentele en natuurlike komponente van menslike geluk.

Die beslissende etiese norm vir die eudaimonisme is geluk. Dit is iets anders as die genot wat deur die bevrediging van liggaamlike begeertes verkry word. Dit gaan veral daarom dat die mens innerlik gelukkig moet voel. Wat hom innerlik gelukkig maak, is goed, maar wat hom innerlik ongelukkig maak, is sleg (De Bruyn, 2000:4).

Die rationale doelwitteorie van bestuur, beklemtoon produktiwiteit en wins as die kriteria vir effektiwiteit. Die bestuurders wat hierdie benadering voorstaan, demonstreer bewustelik of onbewustelik hulle ondersteuning vir teleologiese etiese teorie.

2.12.3 Deontologiese Etiese Teorieë

Deontologiese teorieë berus op die uitgangspunt dat 'n handeling of beslissing reg of verkeerd, aanvaarbaar of onaanvaarbaar is afhangende van die vraag of dit aan 'n aanvaarde morele reël voldoen of nie voldoen nie (Esterhuyse, 1991:21).

De George (Kroon, 1995:94) dui aan dat persoonlike bedoelings verander word na persoonlike verpligtinge. Die basiese beginsel is een van konsekwentheid. 'n Besluit of optrede is goed en reg wanneer met redelike sekerheid bepaal kan word dat enigiemand onder soortgelyke omstandighede dieselfde sou optree.

Immanuel Kant (1724-1804) was 'n voorstander van so 'n reël-gebaseerde teorie. Kant was daarvan oortuig dat alle regdenkende mense, bevoeg en gewillig sal wees om voorgeskryf te word deur basiese reëls of beginsels wat alle morele gedrag omvat. Hierdie basiese beginsels kan soos volg geformuleer word: Tree altyd so op dat jy gewillig is om hierdie beginsel van jou aksies te beheer en op 'n algemene beginsel oor te dra (Rossouw, 1994:4).

Volgens Kant (Rossouw, 1994:5) moet individue eers twee vrae aan hulleself stel voor daar op die rigting van aksies besluit kan word:

- Hoe sal 'n wêreld lyk waar die beginsel waarop ek besluit die basis van almal se aksies word?

- Sal ek gewillig wees om in so 'n wêreld te woon?

Kant was daarvan oortuig dat so 'n strategie die kwaliteit van morele besluite sal bevorder en die respek wat individue teenoor mekaar betoon, sal verhoog.

Volgens Rossouw (1994:5) is die voordele van die deontologiese teorie die volgende:

- Die regte en belange van alle individue word gerespekteer, en nie net dié van die meerderheid nie.
- Beginselvastheid asook integriteit in morele gedrag word aangemoedig.
- Voorsien ook in die verpligtinge wat ons teenoor ander persone in ons onderskeie rolle het.

Verder meen Rossouw (1994:5) dat probleme wat ten opsigte van die deontologiese teorie voorsien word, is:

- Oorbeklemtoning van beginsels/reëls kan lei tot 'n dogmatiese benadering wat nie op die gevolge van ons aksies konsentreer nie.
- Daar is geen oplossing vir die situasies waar twee beginsels in konflik met mekaar is nie.
- Ten spyte van Kant (Rossouw, 1994:5) se verwagtinge, is dit waar dat alle regdenkende individue nie noodwendig tot dieselfde gevolgtrekkings vir morele gedrag kom nie. Hierdie gebrek aan ooreenstemming bring die volgende vraag na vore: Wie se beginsels moet aanvaar word en wie sal skeidsregter in die besluitneming van hierdie vraag wees?.

Onder die Deontologiese teorieë onderskei ons tussen Negatiewe en Positiewe Regte teorieë, Sosiale Kontraktheorieë en die Sosiale Regverdigheidsteorieë

2.12.3.1 Die Negatiewe en Positiewe Regte Teorieë

Volgens Nozick (1974:224) word in *Negatiewe Regte Teorieë* benadruk dat 'n aksie reg is wanneer dit 'n individu beskerm teen ongevreemde inmenging van die regering en/of ander individue in die uitoefening van hulle regte. Byvoorbeeld, ek het die reg

om die privaat gebruik, koop en verkoop van my persoonlike eiendom volgens eie keuse sonder die inmenging van ander individue in die uitoefening van my keuse uit te oefen.

Positiewe regte reflekteer die beslissende belange wat individue het in die ontvangs van sekere voordele. Hierdie regte is wat ander moet voorsien met sekere goedere, dienste of geleenthede. In die hedendaagse terme word positiewe regte met die reg op opleiding, mediese sorg, 'n goeie omgewing, gelyke werksgeleenthede en 'n vergelykbare salaris assosieer (Shaw & Barry, 2001:73).

Negatiewe regte reflekteer weer die beslissende belange wat individue het om vry te wees sonder die inmenging van ander. Dié regte, soos gewaarborg in die Handves van Menseregte, word weerspieël in die vryheid van spraak, gewete en assosiasies (Shaw & Barry, 2001:73).

2.12.3.2 Die Sosiale Kontraktheorieë

Donaldson (1994:157-169) beskryf dat die sosiale kontraktheorie 'n aksie regverdig as dit instem met die voorwaardes soos ooreengekom is, of oor die reëls vir maatskaplike welsyn wat tussen die betrokke partye onderhandel word.

In Hoofstuk 4, 4.7.2 word die sosiale kontrak as 'n vorm van sosiale verantwoordelikheid vollediger beskryf.

2.12.3.3 Die Sosiale Regverdigheidsteorieë

Petrick *et al.* (1997:50) beskryf dat die sosiale regverdigheidsteorieë se uitgangspunt is dat 'n aksie reg is as dit die werking van regverdigheid in die verspreiding en vergoeding van sosiale voordele bevorder, byvoorbeeld die regverdige verspreiding van gesondheidsorg. Hierdie teorie beklemtoon die moniteer en saamwerk van die standaard operatiewe prosedures en die beloning van individue wat die kontraktuele ooreenkomste ondersteun.

Die interne prosesmodel van bestuur, beklemtoon pligsgetroue insiklikheid met stabiele standaarde as die kriteria vir doeltreffendheid en bestuurders wat hierdie

benadering voorstaan, demonstreer bewustelik of onbewustelik hulle ondersteuning van die Deontologiese Etiese Teorie.

2.12.4 Doeltreffendheids Etiese Teorieë

Volgens Petrick *et al.* (1997:51) is die uitgangspunt van doeltreffendheids etiese teorieë dat die gesonde, gebalanseerde karakter, motivering en intensies van 'n individu, belangriker is as 'n individu se gedrag en die gevolge daarvan. Hiervolgens word die gebruiklike ontwikkeling van gesonde karaktertrekke deur die etiese waardes van individue bepaal. Die ontwikkeling van die karakter is al wat hoofsaak is.

Verder verduidelik Petrick *et al.* (1997:51) dat individue met *sterk* karaktertrekke, het gesonde, gekultiveerde intellektuele, morele, emosionele en sosiale deugde en het die selfdissipline om die regte te ding te doen of te verkry wat goed vir hulle is. Individue met *swak* karaktertrekke vind dat hulle die verkeerde dinge doen of begeer wat skadelik vir hulle is en verskoning vir hulle onverantwoordelike keuses in die lewe bied.

Drie soorte Doeltreffendheids etiese teorieë fokus op die volgende: die individuele karakter, die werkskarakter en die professionele karakter.

2.12.4.1 Die Individuele Karakter Etiek

Die individuele karakter etiek se uitgangspunt is die identifikasie en verantwoordelike ontwikkeling van individuele edel karaktertrekke soos byvoorbeeld: dapperheid, selfbeheersing, regverdigheid, bedagsaamheid, dankbaarheid, humorsin, selfdissipline, betroubaarheid, liefdadigheid en geloofwaardigheid, die instrumentele en intrinsieke waardes wat alle etiese interaksies tussen individue bepaal (McAllister, 1995:24-59).

2.12.4.2 Die Werk Karakter Etiek

Volgens hierdie teorie word kenmerke soos byvoorbeeld: bevoegdhede, kreatiwiteit, eerlikheid, regverdigheid, betroubaarheid, waardering, taakvoltooing, lojaliteit, ens,

deur die instrumentele en etiese kwaliteit van die werk bepaal. Dit is belangrik dat dié kenmerke 'n bestuurder se werkverrigting as rolmodel vir die voltooiing van opdragte en verhoudinge in die werksplek dien (Petrick *et al.*, 1997:52). Vergelyk ook die gegewens verkry tydens die empiriese ondersoek by 5.3.3.

2.12.4.3 Die Professionele Karakter Etiek

Kenmerke van hierdie teorie soos byvoorbeeld: vertroue, lojaliteit, selfstandigheid, onselfsugtigheid en gemeenskapsdiens, die instrumentele en intrinsieke kwaliteit wat individue in gemeenskappe bepaal (Petrick *et al.*, 1997:53).

Daarom beklemtoon die menslike verhoudingsteorie van bestuur die interpersoonlike ontwikkeling en spanbouvaardighede as maatstaf van buigbare werkgemeenskappe. Bestuurders wat hierdie teorie gebruik, demonstreer bewustelik of onbewustelik hulle ondersteuning vir die Doeltreffendheids etiese teorieë.

2.12.5 Sisteemontwikkelings Etiese Teorieë

Petrick *et al.* (1997:53) dui aan dat die uitgangspunt van hierdie teorieë beklemtoon dat die aard en omvang van die ondersteunende raamwerk vir die aanhoudende verbetering van etiese gedrag die etiese waardes van aksies bepaal. Verder verduidelik genoemde skrywers dat bestuurders wat sensitief is oor die noodsaaklikheid vir die vasstel en ontwikkeling van 'n arbeidskultuur wat etiese gedrag ondersteun, implementeer 'n etiese ontwikkelingsisteem wat 'n opbouende werksomgewing sal onderhou. Bestuurders wat slegs op hulle werknemers se karaktereienskappe staatmaak om gesonde sakepraktyk te ondersteun, stel hulle ondernemings aan toekomstige etiese risiko's bloot.

Die drie soorte Sisteemontwikkelings etiese teorieë is die volgende: Persoonlike ontwikkelingsteorieë, organisatoriese etiese teorieë en ekstra-organisatoriese etiese teorieë (Petrick *et al.*, 1997:54).

2.12.5.1 Die Persoonlike Ontwikkelings Etiese Teorie

Hierdie teorie se uitgangspunt is dat 'n aksie goed is as dit persoonlike verantwoordelikheid bevorder of probeer bevorder as voortdurende opleiding en holistiese sisteemontwikkeling. In beide die Westerse en nie-Westerse tradisies sal familie en vriende hulpbronne vir die persoonlike ontwikkeling en morele vooruitgang van individue verskaf (Petrick *et al.*, 1997:54).

2.12.5.2 Die Organisatoriese Etiese Teorie

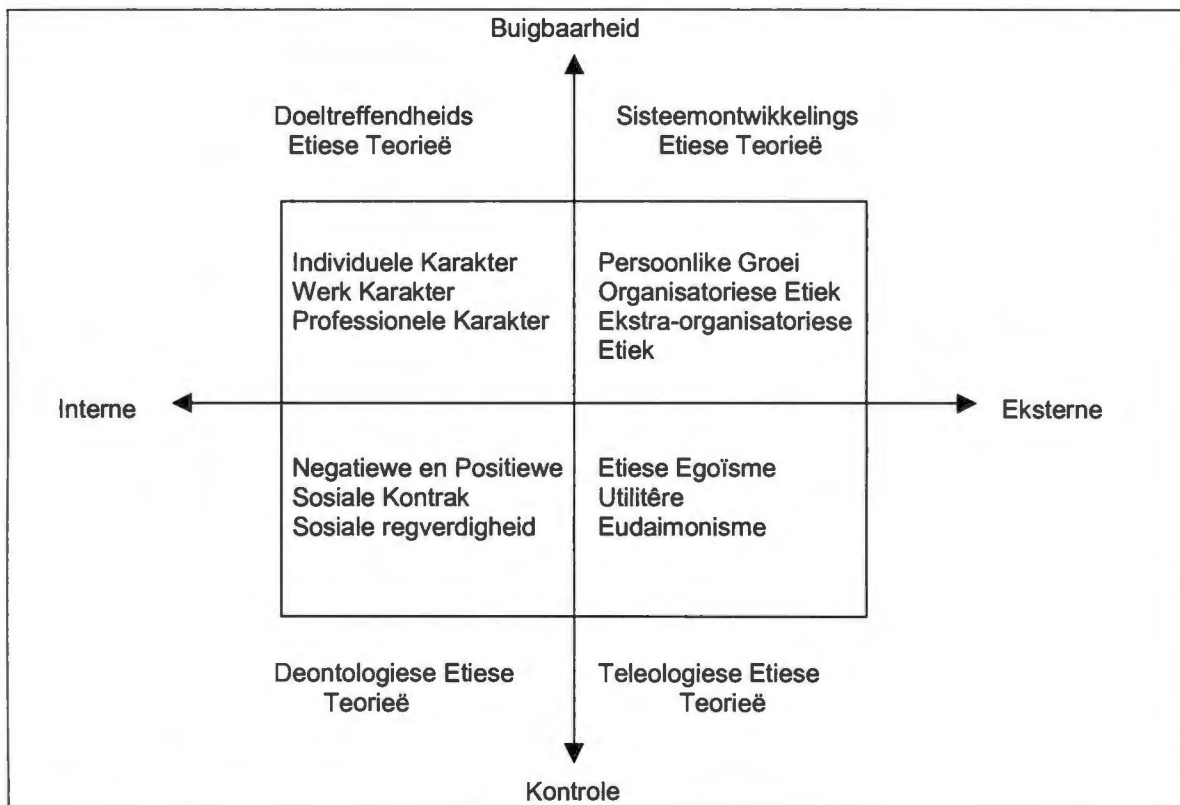
Die uitgangspunt van hierdie teorie is dat 'n aksie geslaagd is as dit die formele en informele organisatoriese prosesse bevorder of probeer bevorder wat die prosedures en resultate in die versorging en innovasie in etiese arbeidskulture verhoog (Trevino & Nelson, 1995:198).

2.12.5.3 Die Ekstra-organisatoriese Etiese Teorie

Die uitgangspunt van hierdie teorie is dat 'n aksie van pas is as dit die verbetering van vennootskappe ten opsigte van samewerking en kollektiewe en wêreldse regverdigheid, bevorder of probeer bevorder. Byvoorbeeld: bestuurders het 'n sosiale verantwoordelikheid teenoor ekonomiese, sosiale, politieke, wetlike en ekologiese invloede wat die ondernemings skade kan berokken (Carrol, 1993:135).

Die oopsisteamteorie van die bestuurswese beklemtoon die innoverende aanpasbaarheid en die verwerwing van eksterne hulpbronne as kriteria van effektiwiteit. Bestuurders wat hierdie benadering voorstaan, demonstreer bewustelik of onbewustelik hulle ondersteuning van die sisteemontwikkelings etiese teorie. Figuur 2.1 beeld 'n uiteensetting van bogenoemde teorieë uit.

FIGUUR 2.1: Etiese Teorieë



Aangepas: Petrick *et al.* (1997:48)

Volgens De Klerk en Kruger (Kroon, 1995:95) word die utilitêre teorie deur die meerderheid ondernemings verkies omdat winsmaksimering in ooreenstemming met die ondernemings se doelstellings is. Aangesien die afgelope aantal jare groot klem op individuele regte en sosiale geregtigheid gelê is, word ondernemings gedwing om na 'n nuwe teorie of moontlike kombinasie van teorieë te oorweeg.

Die antwoord lê in die handhawing van die fyn ewewig tussen die verskillende teorieë. Elkeen bevat 'n element van waarheid wat op 'n verantwoordelike wyse deur die ondernemings gebruik moet word (Kroon, 1995:95).

Die afleiding kan egter gemaak word dat veranderings 'n gegewe is wat alle aspekte van die samelewing raak. Suid-Afrika is ook in 'n proses wat gekenmerk word deur drastiese verandering en dit is moontlik om deur die bestudering van die teorieë in 'n mate meer begrip van die verandering te hê.

Volgens De Klerk en Kruger (Kroon, 1995:92) het besluite wat deur die topbestuur van 'n onderneming geneem word, meestal verreikende gevolge. Sulke besluite raak

die hele omgewing waarin die onderneming werksaam is. Die vraag wat “reg en regverdig” en wat “verkeerd en onbillik” is, gaan veel verder as die maklik herkenbare gevalle van diefstal, bedrog en omkoperij. Dit is nie vreemd dat daar voortdurend konflik tussen die finansiële en sosiale prestasies van die onderneming bestaan nie.

”Reg en regverdig” en “verkeerd en onbillik” is van die belangrikste sake in die debat rakende sosiale verantwoordelikheid, en bestuurders het geen ander keuse as om te erken dat sosiale verantwoordelikheid 'n sterk etiese begripsinhoud het nie. Besluite oor sosiale verwante aangeleenthede behels ingewikkelde beoordeling van die balans tussen wins en moontlike sosiale skade. Dié balans word deur 'n groot aantal veranderlikes, onsekere waarskynlikhede, nagevolge en implikasies ingewikkelder vir die werknemers gemaak (Kroon, 1995:93).

Verandering moet deeglik beplan word. Dit gebeur wel dat daar weerstand teen sodanige veranderinge plaasvind en daarom sal aspekte rakende hierdie weerstand nou kortliks toegelig word.

2.13 WEERSTAND TEEN VERANDERING

Patti (1974:369) definieer weerstand teen verandering soos volg: *Resistance refers to those forces or conditions within the organization that tend to decrease the likelihood that decision makers will accept or act favorably upon a proposal for change initiated by an administrative subordinate*”.

Volgens Clarke (1994:15) het alle mense 'n weerstand teen verandering. Die status quo word deur verandering bedreig en daar is 'n vermeerdering in twyfelagtigheid en onsekerheid. Verandering benodig die bekende in ruil vir die onbekende.

Robbins (2001:545) meen dat weerstand teen verandering openlik, vanselfsprekend, onmiddellik of uitgestel kan wees. Vir die bestuur van die onderneming is dit maklik wanneer weerstand teen verandering openlik en onmiddellik is.

2.13.1 Fases vir weerstand teen verandering

Phillips (1993:190-192) beskryf vyf fases waardeur weerstand teen verandering beweeg. Die fases is die volgende:

- **Fase een**

In die beginstadium van die innovasie, is daar slegs 'n paar wat die verandering in 'n ernstige lig beskou. Die algemene gevoel is egter weerstand teen verandering en die weerstand is ook ongedifferensieerd. Elkeen voel hy weet beter, en kan veranderinge nie eens oorweeg word nie.

- **Fase twee**

In hierdie fase groei die beweging van verandering en word die voor- en nadele van die verandering ook identifiseerbaar.

- **Fase drie**

Direkte konflik is kenmerkend van dié fase as die weerstand teen die voorstel begin bots. Hierdie fase gaan ook bepaal of die voorgestelde verandering aangeneem of verwerp word. Oorlewing van die innovasie is dus belangrik en dit word gedoen deur kragte op te bou om die vyand te oorkom.

- **Fase vier**

Hier word die ondersteuners vir die voorgestelde verandering gevind. Die strategie wat in die fase gevolg moet word, vereis wysheid en die korrekte handelswyse.

- **Fase vyf**

Die teenstanders is in hierdie fase so min en vervreemd soos die voorstanders aan die begin van die eerste fase was. Die strategiese situasie in hierdie fase is dat die nuwe veranderde ondernemings sy verskyning gemaak het en die eens teenstanders teen die innovasie word nou gesien as versetplegers teen belangrike veranderinge.

Elke fase van die innovasie vereis wyse strategiese beplanning en is insigryke waarnemende analyses oor die aard van weerstand belangrik.

2.13.2 Bronne vir weerstand teen verandering

Volgens Robbins (2001:545-548) word bronne vir weerstand teen verandering in twee groepe verdeel, naamlik individuele en organisatoriese bronne teen weerstand. Elkeen van die groepe sal kortliks bespreek word:

2.13.2.1 Individuele bronne teen weerstand van verandering

- **Gewoontes:** mense is geneig om vas te klou aan gewoontes, byvoorbeeld, om elke dag dieselfde roete werk toe te ry. Wanneer hulle dus met verandering wat die alledaagse roetine omverwerp gekonfronteer word, kan dit weerstand teen verandering opbou.
- **Sekuriteit:** individue wat meen dat hulle sekuriteit deur verandering aangetas word, sal 'n weerstand teen verandering opbou omdat hulle nie veilig genoeg voel nie.
- **Ekonomiese faktore:** individue is bekommerd dat verandering hulle inkomste sal verminder. Veranderinge in werksopdragte of gevestigde werksroetine kan by werknemers 'n weerstand daarteen veroorsaak aangesien die werkers sal voel dat hulle nie in staat sal wees om die nuwe opdragte uit te voer nie.
- **Vrees vir die onbekende:** werknemers in ondernemings bou weerstand en vrees teen op teen die onbekende aangesien hulle onseker is hoe om in die geval van verandering op te tree.
- **Selektiewe inligtingprosessering:** individue skep hulle eie wêreld deur persepsie en dit is moeilik om daarvan af te sien. Daarom voel hulle skuldig oor hulle weerstand teen verandering.

2.13.2.2 Organisatoriese bronne teen weerstand van verandering

- **Strukturele traagheid:** ondernemings het ingeboude meganismes om stabiliteit te verseker. Werknemers word byvoorbeeld aangestel om in te pas by die onderneming se behoeftes en wanneer die onderneming dan met verandering gekonfronteer word, tree hierdie strukturele traagheid in werking om stabiliteit te handhaaf.
- **Beperkte fokus op verandering:** ondernemings bestaan uit verskeie onafhanklike subafdelings en wanneer een subafdeling verander kan dit 'n ander subafdeling affekteer. 'n Voorbeeld: soos wanneer die bestuur die onderneming se tegnologiese prosesse wil verander sonder om die struktuur van die onderneming daarby aan te pas.
- **Traagheid van die groep:** wanneer 'n individu sy gedrag wil verander, sal die groep se waardes hom keer. 'n Vakbond kan 'n individuele werker keer om veranderinge in sy werk, soos voorgestel deur die bestuur, te aanvaar.
- **Bedreiging teen kundigheid:** veranderinge in organisatoriese patrone kan 'n bedreiging vir die kundigheid van gespesialiseerde groepe wees.
- **Bedreiging van verhoudinge:** enige herverspreiding van die gesag van besluitnemers kan 'n bedreiging vir verhoudinge in die onderneming wees. Die bekendstelling van deelnemende besluitneming of selfbesturende werkspanne kan deur toesighouers en middelvlakbestuurders as 'n bedreiging gesien word.
- **Bedreiging teen die toewysing van hulpbronne:** individue wat die meeste deur die toewysing van hulpbronne bevoordeel word, voel dikwels bedreig deur die verandering en die invloed daarvan op die toewysing van hulpbronne.

2.13.3 Redes vir weerstand teen verandering

Volgens Vago (1999:232-250) vind weerstand teen verandering hoofsaaklik plaas as gevolg van die volgende:

- **Sosiale versperrings**

Die bestuur poog opsetlik om die sukses van sosiale betrokkenheid te laat misluk. Werkgewers gaan uit hulle pad om die werknemers lang ure te laat werk. Die bestuur skep die indruk en praktyk dat wins en produktiwiteit die enigste doel is.

- **Psigologiese versperrings**

Psigologies word dit by die werknemer ingeprent dat hy by die onderneming werkzaam is om produkte te produseer sodat die onderneming kan oorleef. In baie gevalle gebruik die bestuur die menigtebeoordeling om 'n houvas op die werknemer te verkry. As gevolg hiervan aanvaar die werknemer verandering geredeliker.

- **Kulturele versperrings**

Die bestuur gebruik dikwels kulturele versperrings as 'n buffer. Daar word 'n persepsie geskep dat die kultuur van die onderneming nog altyd een was om te produseer met wins as die uitsluitlike doel en dat dit in die toekoms ook die kultuur sal wees. Dus, as die kultuur bepaal dat verandering nie mag plaasvind nie, vind dit nie plaas nie.

- **Ekonomiese versperrings**

Dit is seker een van die belangrikste versperrings, naamlik dat daar geen geld vir sosiale verandering beskikbaar is nie. Die bestuur beskou verandering eerstens as geldverkwistend en tweedens as tydverkwistend.

2.13.4 Tegniese vir die vermindering van weerstand teen verandering

Robbins en Coulter (1996:426) asook Smit en Cronjé (2000:267-268) meen dat die volgende tegniese toegepas kan word wanneer die bestuur van 'n onderneming sien

dat weerstand teen verandering disfunksioneel is en daardeur die weerstand te verminder.

- **Opleiding en kommunikasie:** weerstand kan verminder word deur met die werknemers te kommunikeer en om hulle te help om die logika van verandering in te sien. Hierdie taktiek aanvaar wesentlik dat die oorsaak van weerstand op verkeerde inligting en swak kommunikasie gebaseer is. Wanneer die werknemers die volledige feite in verband met die verandering ontvang, kan die weerstand daarteen verbreek word. Kommunikasie kan bereik word deur persoonlike gesprekke, memorandums, groepbesprekings en verslae.
- **Deelname:** vir werknemers sal dit moeilik wees om weerstand teen 'n besluit te bied waaraan hulle self deelgeneem het. Voor 'n besluit verander word, moet dié wat daarteen is, byeenkom om deel te neem aan die besluitnemingsproses. Met die veronderstelling dat die deelnemers die kundigheid het om 'n betekenisvolle bydrae te lewer, kan hulle deelname help om die weerstand te verbreek, toewyding te verkry en die kwaliteit van die veranderingsbesluit te verhoog.
- **Fasilitering en ondersteuning:** die onderneming kan op verskeie maniere help om ondersteuning aan te bied om weerstand teen verandering te verminder. Werknemers wat bevrees en beangs is, kan met behulp van terapie en konsultasie, heropleiding of 'n kort betaalde verlof, vir aanpassing by die verandering fasiliteer word.
- **Onderhandeling:** werknemers word in ruil vir die vermindering van weerstand teen verandering, 'n spesifieke beloningspakket aangebied wat hulle individuele behoeftes sal bevredig.
- **Manipulasie en koöptering:** verdraaiing van feite om dit aantrekliker te maak, onnodige inligting en die verspreiding van valse gerugte is maniere van manipulasie om werknemers te beïnvloed om verandering te aanvaar. Koöptering is 'n vorm van manipulasie en deelname wat probeer om die leiers van 'n groep wat weerstand bied om te koop deur hulle 'n sleutelrol in die veranderingsbesluit te gee.

- **Afdwingbaarheid:** werknemers word direk gedreig of gedwing om verandering te aanvaar. Voorbeelde van afdwingbaarheid is: oorpasing na ander afdelings, geen verhogings, negatiewe prestasiebeoordeling en onbevredigende getuigskrifte.

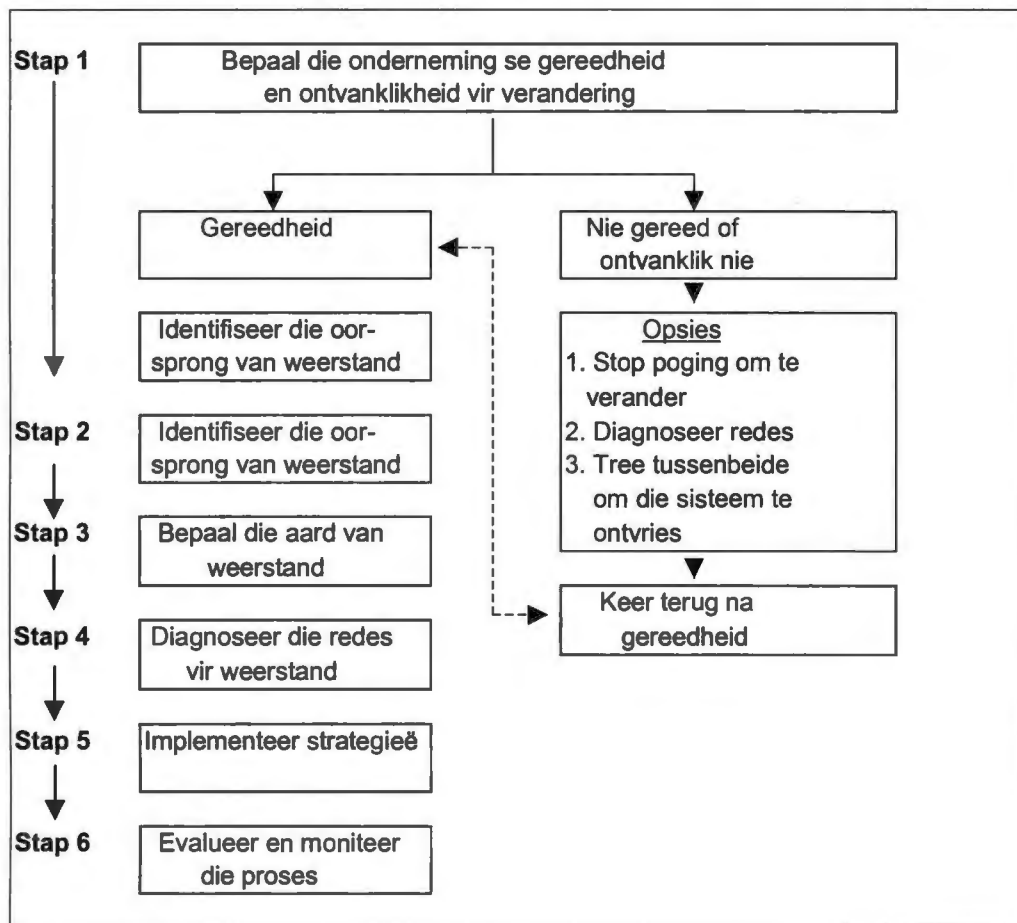
2.13.5 Stappe om die weerstand teen verandering te bestuur

Volgens Visagie (1997:294) is dit duidelik dat daar verskeie tegnieke bestaan om die weerstand teen verandering te bestuur maar dat nie 'n enkele benadering om verandering te bestuur altyd geslaagd sal wees nie. In groot ondernemings is werknemers in die laaste paar jaar deel van die veranderingsproses en kan die volgende model met groot sukses deur die meeste ondernemings gebruik word (Figuur 2.2).

By die bestudering van die model word dit duidelik dat die onderneming die verandering bepaal en dit na die rolspelers (die werknemers) te bring. Die bestuur kan die gereedheid vir verandering toets. Indien die werknemers vir verandering gereed is, kan die bestuur voortgaan met die hele proses soos in stappe 1 tot 6 uiteengesit. Indien die werknemers nie vir verandering gereed is nie, moet die bestuur 'n diagnose maak waarom die werknemers nie wil verander nie en dan tussenbeide tree om hulle as 't ware te "ontvries" in hulle toestand van onwilligheid om deel te neem.

Figure 5.2 en 5.3 in Hoofstuk 5 demonstreer die reaksie van die respondente wat tydens die ondersoek deelgeneem dat soveel as 73.23% tot 'n mate weerstand teen veranderinge in Maatskappy X ervaar. Die belangrikste faktore wat die respondente aangedui het wat die meeste bydra tot weerstand teen verandering, is: persoonlike vrese, ekonomiese toestande en huidige werksklimaat.

FIGUUR 2.2: Stappe om die weerstand teen verandering te bestuur



Aangepas: Coetsee (1993:5)

2.14 SAMEVATTING

Verandering is op alle terreine van die samelewing 'n voortdurende proses. Die aanpassing van elke individu en onderneming daarby is noodsaaklik vir groei en oorewing.

In hierdie hoofstuk is daar gefokus op wat sosiale verandering is deur na verskeie verklarings oor die woord, “sosiale”, “verandering” en “sosiale verandering” te verwys.

Die dimensies, kenmerke en elemente van sosiale verandering is kortliks toegelig en die faktore wat sosiale verandering meebring, is geïdentifiseer, naamlik: tegnologie, demografiese invloede, ideologieë en individue as agente vir verandering.

Die verskillende teorieë van sosiale verandering wat in die sosiologiese literatuur bestaan is uitgelig deur onder andere na Edari en Appelbaum se indeling en kategorieë van die teorieë te verwys.

Die teorieë en enkele van die eksponente is kortliks bespreek deur te verwys na bydraes wat hulle tot sosiale verandering gelewer het.

Die evolusionistiese teorie word gekenmerk deur die feit dat alle gemeenskappe deur verskillende stadia van ontwikkeling en verandering gaan en word na Auguste Comte en Herbert Spencer se standpunte hieroor te verwys.

Die struktuur-funksionalistiese teorie of ook die ewilibrumteorie genoem, sien die gemeenskap as wesentlik stabiel, hoogs gedifferensieerd en daarom baie kompleks. Talcott Parsons is 'n eksponent van hierdie teorie en sy AGIL-skema is kortliks bespreek.

Konflikteorie veronderstel dat sosiale gedrag die beste verstaan kan word in terme van spanning en konflik tussen groepe en individue. Karl Marx as bydraer van die Marxistiese en Dahrendorf, as bydraer van die Neo-Marxistiese siening, word kortliks toegelig.

Die sikliese of styg-en-daalteorie sien verandering as sirkelvormige prosesse en Sorokin se siening hieroor is onder die loep geneem.

Die verskillende teorieë oor bestuursetiek, naamlik: die Teleologiese, Deontologiese, Doeltreffendheids- en Sisteemontwikkelingsteorieë is ook aan die orde gestel.

Daar is ook klem gelê op die weerstand teen verandering en hoe om hierdie weerstand in die onderneming te bestuur.

In Hoofstuk 3 word aandag gegee aan bestuursetiek in die onderneming deur na die belangrikheid van bestuursetiek te verwys en modelle daarvan te bespreek. Verder word bestuursetiek aan die hand van 'n skematiese voorstelling ontleed.

HOOFSTUK 3

BESTUURSETIEK

3.1 INLEIDING

Bestuursetiek het deel van die Suid-Afrikaanse woordeskat geword, op 'n praktiese sowel as 'n teoretiese vlak. Die noodsaak van bestuursetiek word deur politici, sakeleiers en akademici beklemtoon. Mnr. Nelson Mandela het byvoorbeeld tydens die opening van die Parlement (17 Februarie 1995) die volgende gesê:

“We are conscious of the reality that corruption in many forms has deeply infected the fibre of our society. Precisely because we face the challenge of dealing with systematic corruption, we need a dispassionate and systematic approach to this question” (Rossouw, 1997:1539).

Besluite wat deur die topbestuur van die onderneming geneem word, het meestal verreikende gevolge. Sulke besluite raak die hele omgewing waarin die onderneming werksaam is. Die vraag wat “reg en regverdig” en wat “verkeerd en onbillik” is, gaan veel verder as die maklik herkenbare gevalle van diefstal, bedrog en omkoperij. Dit is nie vreemd dat daar voortdurend konflik tussen die finansiële en sosiale prestasies van die onderneming bestaan nie (Kroon, 1995:92).

Volgens Coetzee (1990:15) is die doel en strewe van bestuursetiek om die bestuurder vir die waarheid gevoelig te maak. Dit strewe ook daarna om die organisasie en die bestuurder te onderskraag ten opsigte van die konsekwente uitlewing van persoonlike waardes en norme, sonder kompromie. Dit wil ook dien as etiese rekenskap van alle prosesse ten einde te verseker dat die geformuleerde waardestelsels konsekwent uitgeleef word, sonder manipulasie of ignorering in die normale bedryf van sake.

Luthans (1998:72) meen dat etiek morele sake en keuses omsluit en deel is van wat reg en verkeerd is. Volgens Luthans is dit nie net individue en groepe wat 'n invloed

het op etiek nie, maar ook 'n aantal relevante faktore soos kulturele, organisatoriese en die eksterne omgewing.

In aansluiting by die navorsingsvraag en die doel van hierdie studie (vergelyk Hoofstuk 1) gaan bestuursetiek en wat dit behels onder die loep geneem word.

3.2 HISTORIESE AGTERGROND

Die belangstelling in die etiese sy van hoe sake bedryf word, is nie iets nuuts nie. Die Ou Testamentiese Jodedom en die klassieke Grieke, die twee hoofbronne van ons sogenaamde Westerse beskawing, het reeds aan die morele kwessies van sake-bedrywighede aandag gegee. So byvoorbeeld was daar die praktyk in die Ou Testamentiese Jode dat boere nie alle koringare oes nie, maar genoeg agterlaat vir armes om op te tel (Esterhuyse, 1991:3).

Volgens Esterhuyse was die voorkoms van armoede ook binne die Christelike tradisie 'n belangrike moreel-etiese fokuspunt. Dit verklaar onder meer waarom barmhartigheidsdiens beklemtoon is. Die Bybel waarsku slegs teen die verleiding en die nalaat van maatskaplike verantwoordelikhede.

In die klassieke kapitalisme was daar ook begrip vir die relevansie van etiek. Verskeie etiese teorieë, soos die utilitarisme (vergelyk Hoofstuk 2), het trouens in noue samehang met die opkoms van die kapitalisme ontwikkel. Die bekende Adam Smith het benewens sy beroemde boek, *The Wealth of Nations*, ook 'n boek met die titel *Theory of Moral Sentiments* geskryf. Daarin argumenteer hy dat 'n maatskaplike stelsel deur 'n aantal natuurlike ewewigte in stand gehou word. Een daarvan is morele sentimente, oftewel die algemene konsensus wat daar in 'n samelewing bestaan oor wat moreel aanvaarbaar of onaanvaarbaar is (Esterhuyse, 1991:4).

In Suid-Afrika word die Protestantse etiek deur baie onderskryf. Dit behels naamlik die volgende: om diensbaar te wees en om jou plig te doen. Die beloning sal vanselfsprekend hierop volg. Hoë etiese standaarde in die sakewêreld is gevolglik 'n voorvereiste en 'n fondamentsteen vir die ontwikkeling van 'n land op ekonomiese gebied. Verder verwag die gemeenskap etiese optrede deur individue.

As gevolg van veranderde sosiale behoeftes en tegnologiese ontwikkeling moet ondernemings volgens Visagie (1996:12) aanpassings doen om 'n sosiaal aanvaarbaarder bestuursetiek te handhaaf. Dit verg 'n groter “persoon-gerigte” aanslag en behels die betrokkenheid van die gemeenskap in die besluitnemingsproses deur die behoeftes en voorkeure van die verbruiker in ag te neem. Produktiwiteit, produkkeuse, klanteverhoudinge, kompeterende pryse en pligsgetroue reklame moet as prioriteite gesien word (vergelyk 4.10.1).

Die aard van die sakebedryf is sodanig dat aan feitlik elke besluit 'n etiese faset gekoppel kan word. Die bevrediging van 'n mens se behoeftes deur middel van produkte en/of dienste, verg die kombinerings van produksiefaktore op verantwoordelike wyse. In die proses kan die makro- en mikro-omgewing van die onderneming egter nooit buite rekening gelaat word nie. Etiese momente is in feitlik elke ekonomiese aktiwiteit verweef (De Klerk, 1991:16).

3.3 DIE BEGRIP “BESTUURSETIEK”

Etiek is afgelei van die Griekse woord *ethos* wat soms gebruik word in die betekenis van 'n maatstaf waarvolgens geoordeel moet word of iets goed of sleg is. In ander gevalle word dit egter gebruik as 'n aanduiding van gewoontes, gebruike of sedes (maatstawwe) wat op sigself goed of sleg is. Die feit dat die woord *ethos* te doen het met wat goed of sleg is, het die weg gebaan vir die gebruik van die woord *etiek* deur die wetenskap waarin oor die goed of sleg van 'n optrede besin word (De Bruyn, 2000:1).

Die etiese vraagstuk hang nou saam met die menslike bestaan. Die wese van die mense is daarin geleë dat hulle oor hulleself en hul dade kan nadink en oordeel. Om te kan oordeel, vereis natuurlik 'n stel beoordelingskriteria of -waardes as maatstawwe. Die grondslag van die beoordeling van menslike gedrag word daarom in 'n waardesisteem gevind (Van der Waldt *et al.*, 1995:158).

Velasquez (1998:15) beskryf bestuursetiek as: “a study of moral standards and how they apply to the systems and organisations through which modern societies produce and distribute goods and services and to the people who work within these organisations.

Volgens De Klerk (1994:223) kan bestuursetiek gesien word as daardie dissipline wat hom besig hou met die gedragsreëls en waardes waarna gestreef word in die bereiking van ondernemingsdoelstellings deur middel van mense en middele. Bestuursetiek hou dus rekening met al die belanghebbendes en middele wat in die onderneming aangewend word.

Die *European Business Ethics Network* definieer bestuursetiek soos volg: Bestuursetiek is die besinning oor sake aktiwiteite waarby persoonlike en gemeenskapsnorme en –waardes betrokke is. Hierdie besinning kan betrekking hê op fundamentele kwessies, besluitnemingsprosesse of spesifieke aangeleenthede op die terreine van bemaking, finansies, arbeidsbetrekkinge of die omgewing (Esterhuyse, 1991:30).

Shaw en Barry (2001:26) definieer bestuursetiek as: “Business ethics is the study of what constitutes right and wrong (or good and bad) human conduct in a business context”.

Samevattend kan bestuursetiek dus beskryf word as etiese of eerlike sakebeginsels wat die gedragsoptrede van individue in ondernemings beheer. Dit verskaf dus 'n basis om wat reg of verkeerd in 'n gegewe situasie is, te beoordeel.

3.4 DIE VERHOUDING TUSSEN WAARDES, ETIEK EN SEDES

Guy (1990:5) beskryf waardes as die kern geloof van wat intrinsiek wenslik is. Waardes is die onderliggende redes vir besluite in die werksituasie asook vir die keuses wat in persoonlike lewens gemaak word. Waardes sluit aan by terme soos etiek of sedes. Etiek en sedes is sinoniem. Hulle is interveranderlike terme wat na karakter en gedrag verwys.

Volgens Uys (1995:524) kan waardes gedefinieer word as 'n breë geneigdheid om 'n bepaalde toedrag van sake te verkies. Die woord “verkies” dui daarop dat waardes te doen het met gevoelens en emosies, met wat as goed of sleg beskou word terwyl die woorde “breë geneigdheid” daarop dui dat waardes 'n algemene emosionele oriëntasie is en nie gedrag in 'n spesifieke situasie goed voorspel nie. Alhoewel nie almal dieselfde waardes huldig nie, is dit nie na willekeur binne 'n bevolking versprei nie. Lede van dieselfde bevolkingsgroep huldig meerendeels dieselfde waardes.

Guy (1990:5) meen terme soos “goed”, “sleg”, “reg”, “verkeerd”, “verpligting”, ensovoorts is deel van die sedelike raamwerk. Elkeen wat 'n besluit moet neem, steun op 'n sedelike kode. Individuele bedagsaamheid is die sleutel tot etiese besluitneming. 'n Sedelike kode moet nougeset toegepas word teen die kwessie voorhande sodat enige besluit die belangrike waardes maksimeer en die minder belangrike geminimaliseer word.

Etiek verwys na die standaard waarvolgens individue hulle eie gedrag en ander se gedrag evalueer. Sommige ondernemings ontwikkel 'n sedelike omgewing deur verskeie waardes en standaard te spesifiseer waarmee die werknemers rekening moet hou. Etiese gedrag in die onderneming kan nie van die persoonlike lewe van 'n werknemer geskei word nie (Guy, 1990:7).

3.5 DIE BELANGRIKHEID VAN BESTUURSETIEK

Na aanleiding van 'n vraag waarom bestuursetiek belangrik is, het daar volgens Rossouw (1997:1542) drie argumente ontstaan:

Eerstens is die belangrikheid van bestuursetiek op die rol van die onderneming teenoor die publiek gebaseer. Ondernemings is in bevoorregte posisies in die samelewing waar hulle na goeddunke keuses rakende fundamentele sake in die openbare omgewing uitoefen.

Tweedens is die belangrikheid van bestuursetiek daarin geleë dat ondernemings bydraes ten opsigte van die verbetering van die onderneming se beeld kan maak. Die verwagting is dat werknemers lojaler teenoor die onderneming sal wees en dus produktiewer. Sodoende sal hulle help om die onderneming se beeld te bevorder.

Derdens help bestuursetiek om die wanverhouding wat individue ervaar tussen persoonlike waardes en die waardes wat in die onderneming nagevolg word, te oorbrug.

3.6 BRONNE VAN ETIEK

3.6.1 Individuele bronne van etiek

Volgens Griffin (1990:809) word 'n individu se etiese norme gevorm deur vyf basiese kragte naamlik, invloed van die familie, vriende, ondervinding, waardes en sedes en situasionele faktore.

- **Invloed van familie:** Individue begin van kleins af hulle etiese norme te vorm na aanleiding van die gedrag van hulle ouers en die gedrag wat hulle ouers hulle toelaat om te kies.
- **Vriende:** Wanneer 'n kind bevriend raak met 'n groep kinders wat hulleself besig hou met diefstal of dwelmmisbruik, kan hy ook betrokke raak in hierdie soort aktiwiteit. Daarteenoor, sou hy bevriend wees met iemand wat hoë etiese norme handhaaf, sal hy sulke norme aanvaar.
- **Ondervinding:** Soos 'n individu ouer word, ervaar hy letterlik honderde situasies of gebeurtenisse wat hom vorm en uiteindelik ook sy etiese norme beïnvloed.
- **Waardes en sedes:** 'n Persoon se waardes en sedes dra ook tot sy etiese norme by.
- **Situasionele faktore:** Etiek word beïnvloed deur situasionele faktore – dinge wat natuurlik maar dikwels onverwags in 'n individu se lewe gebeur.

3.6.2 Bronne van ondernemings

Griffin (1990:811) wys daarop dat etiek die bestuur se werk op verskeie maniere kan beïnvloed:

- **Verhouding van die onderneming met die werknemer:** Die wyse waarop die onderneming die werknemer hanteer. Voorbeelde hiervan is die aanstel of afdank van werknemers, lone en werkstoestande en die privaatheid van werkers.
- **Verhouding van die werknemer met die onderneming:** Voorbeelde sluit in die konflik van belange, geheimhouding en eerlikheid.

- **Verhouding van die onderneming met ander belangegroepe:** Die wyse waarop die onderneming optree teenoor belangegroepe soos verbruikers, verskaffers, vakbonde, en andere. Normale etiese standaarde suggereer dat produkte of dienste wat aan verbruikers verskaf word, moet veilig en aan standaarde voldoen.

3.7 FAKTORE WAT BESTUURSETIEK BEÏNVLOED

Die rede waarom 'n bestuurder eties of oneties optree, is volgens Robbins en Coulter (1996:161-165) die resultaat van 'n komplekse interaksie tussen die bestuurder se vlak van morele ontwikkeling en verskeie gematigde veranderlikes wat individuele karaktertrekke, die organisatoriese strukturele ontwerp, die organisatoriese kultuur en die intensiteit van die etiese saak insluit.

3.7.1 Vlakke van morele ontwikkeling

Lawrence Kohlberg, volgens Carrol en Buchholtz (2000:118) gee in sy boek *The Philosophy of Moral Development*, 'n interessante beskouing oor hoe mense leer om etiese beoordelings te maak. Kohlberg wys tereg daarop dat dit 'n leerproses is en daarom nie aan toevallige omstandighede oorgelaat kan word nie. Hierdie leerproses sluit verskeie faktore in, van opvoeding en onderwys tot omgewing en die interaksie met mense.

Volgens Kohlberg (McEwan, 2001:28) volg moreel-etiese ontwikkeling 'n bepaalde patroon. Gedurende die mens se kinderjare speel vrees vir straf 'n groot rol. Mettertyd tree 'n sensitiwiteit vir die belange van ander mense in. Dit word later gevolg deur 'n begrip vir universele menseregte en opvattinge oor menslikheid. Hierdie drie vlakke en ses stappe word in Tabel 3.1 beskryf.

Verder wys Kohlberg (McEwan, 2001:28) daarop dat bogenoemde patrone met bepaalde morele karaktertipes ooreenstem, naamlik diegene vir wie dit bloot om eiebelang gaan, diegene wat vir ander mense omgee en diegene wat volgens beginsels lewe. Hierdie tipologie korreleer met belangrike aspekte van die etiese teorieë (soos in Hoofstuk 2 beskryf) naamlik egoïsme, altruïsme en deontologiese etiek.

TABEL 3.1: Kohlberg se stappe van morele ontwikkeling

Vlak	Stappe
• Pre-konvensionele Individu word uitsluitlik beïnvloed deur persoonlike belange. Besluite word geneem in terme van eie voordeel deur beloning en straf wat veroorsaak word deur verskillende soorte van gedrag • Konvensionele Individu word deur die verwagtinge van ander beïnvloed. Dit sluit in gehoorsaamheid aan die wet, reageer op die verwagtinge van ander en wat van die individu verwag word • Beginnels Individu word deur persoonlike etiese beginsels beïnvloed. Dit mag of mag nie wees volgens die reëls of wette van die gemeenskap	1. Hou by die reëls om fisiese straf te vermy 2. Volg die reëls alleen wanneer dit in die onmiddellike belang is 3. Hou by dit wat verwag word deur ander naaste aan die individu 4. Handhaaf die konvensionele orde deur die vervulling van die verwagtinge wat deur die individu belowe is 5. Waardeer die regte van ander; en onderhou die nie-relevante waardes en regte ondanks die meerderheid se opinie 6. Volg die selfgekoose etiese beginsels al word die wet oortree

Aangepas: McEwan (2001:28)

3.7.2 Individuele karaktertrekke

Elke individu in 'n onderneming beskik oor 'n relatief verskanste stel waardes. Hierdie waardes verteenwoordig die basiese beginsels van wat reg of verkeerd is. Volgens Robbins en Coulter (1996:163) is daar twee persoonlikheid veranderlikes wat 'n invloed het op 'n individu se aksies na aanleiding van sy geloof in wat reg of verkeerd is, naamlik:

- **Sterkte van die ego:** wat 'n persoonlikheidskenmerk is wat die sterkte van 'n individu se oortuigings meet. Individue wat hoë tellings verkry op die sterkte van die ego, is dié wat groter weerstand sal bied teen versoeking en hulle oortuiging volg teenoor dié wat lae tellings het.
- **Lokus van beheer:** is 'n persoonlikheidstrek wat die graad waarin individue glo dat hulle in volle beheer van hulle eie lewe is, meet. Individue met 'n interne lokus

van beheer glo dat hulle in beheer van hulle eie lewe is terwyl dié met 'n eksterne lokus van beheer glo dat dit wat met hulle gebeur in die lewe per toeval of per geluk is.

3.7.3 Organisasoriese strukturele ontwerp

Volgens Robbins en Coulter (1996:163) help die organisatoriese strukturele ontwerp om bestuurders se etiese gedrag te vorm. Sommige strukture verskaf sterk rigting terwyl dit ander bestuurders in twyfel bring. Strukturele ontwerpe wat twyfel of dubbelsinnigheid verminder en aanhoudend bestuurders herinner aan wat eties is, is geneig om etiese gedrag te bevorder.

Verder meen bogenoemde skrywers dat formele reëls en regulasies twyfel verminder. Posbeskrywings en skriftelike etiese gedragskodes is voorbeelde van formele riglyne wat etiese gedrag kan bevorder.

3.7.4 Organisasoriese kultuur

Volgens Esterhuyse (1991:38) speel verskeie faktore 'n rol in die vestiging en institusionalisering van 'n onderneming se etiese kultuur:

- **Die moreel-etiese beskouinge van die werknemerskorps:** Dit het veral betrekking op die institusionalisering van waardes soos eerlikheid, werkywer, lojaliteit, verantwoordelikheid, integriteit en aanvaarbare verhoudinge met ander werknemers en die publiek.
- **Houding van die bestuur oor etiese kwessies:** Die etiese kultuur wat daar in 'n onderneming bestaan, word op 'n beslissende wyse deur die bestuur bepaal, enersyds deur die voorbeeld wat gestel word en andersyds deur wat die bestuur van waardes en norme genoem kan word.
- **Aard van die onderneming:** Dit het veral betrekking op die soort dienste/produkte wat verskaf en die geskiedenis daarvan. Ondernemings wat finansiële of mediese diens verskaf, moet ter wille van hulle eie oorlewing 'n hoë etiese standaard handhaaf. Dieselfde geld ook vir ondernemings waarvan

aktiwiteite 'n direkte impak op die maatskaplike en fisieke omgewing het of wat afhanklik van die welwillendheid van die gemeenskap is.

- **Struktuur van die onderneming:** Hier word in ag geneem of die onderneming gesentraliseerd, gediversifiseerd of multi-nasionaal – en waar die onderneming geleë is. Is die onderneming van bloot plaaslike aard, weerspieël dit gewoonlik 'n parogiale etiese kultuur – 'n etiese kultuur wat op plaaslike belange en omstandighede afgestem is. *Multi-nasionale* ondernemings vertoon in hulle etiese kulture 'n wisselwerking tussen internasionale en nasionale etiese waardes en norme. *Gesentraliseerde* ondernemings het gewoonlik 'n sterk samebindende etiese kultuur wat van bo-af bestuur word. *Gediversifiseerde* ondernemings maak voorsiening vir etiese subkulture na gelang van die aard en funksie van die betrokke eenhede – met dien verstande dat dit nie bots met dit wat as algemene beleid vir die gehele onderneming geld nie.

3.7.5 Intensiteit van etiese sake

Daar is dikwels 'n groot mate van konflik tussen ondernemingsverwagtinge ten opsigte van werkverrigtingsprestasie, kwaliteit en rentabiliteit en dié van die werker ten opsigte van korter werksure, vinniger produksie en hoër inkomste. Gewoonlik lei die konflik tot 'n kompromis tussen die onderneming en persoonlike doelwitte (Robbins & Coulter, 1996:164).

3.8 AKTIWITEITE WAT BETROKKE IS BY BESTUURSETIEK

Volgens De George (1995:23) is daar vyf aktiwiteite wat betrokke is by bestuursetiek.

- Die eerste aktiwiteit is die toepassing van algemene etiese beginsels op sekere sake of praktyke in die onderneming. Besluite oor die beginsels of die aksies wat betrokke is immoreel of moreel regverdigbaar is, is belangrik. Vrae rakende veranderinge in die onderneming, bestuurstegnieke, sosiale strukture, programme of benaderinge is nodig.

- Die tweede aktiwiteit is meta-eties. Hier sal ondersoek ingestel word of die morele terme wat van toepassing is op individue en die aksies wat hulle uitvoer net so in ondernemings toegepas kan word.
- Die analiseer van veronderstellings in bestuursetiek is die derde aktiwiteit. Ondernemings doen sake binne 'n ekonomiese stelsel en deel van die bestuursetiek is om vrae te stel oor die moraliteit van ekonomiese stelsel in die algemeen en spesifiek.
- Die vierde aktiwiteit handel rondom probleme wat buite die veld van bestuursetiek lê, soos byvoorbeeld in die ekonomiese of organisatoriese teorie. Daarom is dit nodig om hierdie sake uit te pluus om vas te stel wat moreel daarvan is en wat nie aanvaarbaar is nie.
- Die vyfde aktiwiteit waarby bestuursetiek betrokke is, is die beskrywing van prysenswaardige en voorbeeldige aksies van individue in ondernemings of spesifieke ondernemings.

3.9 MODELLE VAN BESTUURSETIEK

In 'n poging om die basiese konsepte van bestuursetiek te verstaan, is dit nodig om die verskillende modelle van bestuursetiek van nader te bekijk. Die modelle wat bespreek word, is die volgende: immorele, amorele en morele bestuur. (Bylae A gee 'n samevatting van die modelle van bestuursetiek.) Vanweë die relevansie en direkte toepasbaarheid word die volgende standpunte van Carroll en Buchholtz (2000:107-112) weergegee.

3.9.1 Immorele bestuur

Immorele bestuur is 'n bestuurstyl wat nie net van etiese beginsels of voorskrifte ontbloom is nie, maar impliseer 'n positiewe en aktiewe verzet teen dit wat eties is. Hier bots die bestuursbesluitneming, optrede of aktiwiteite met etiese beginsels. Hierdie sienswyse veronderstel dat die bestuur se motiewe selfsugtig is en dat so 'n bestuur slegs in winsmaksimering belangstel. Wanneer die bestuur se aktiwiteite teengestaan word deur dit wat as eties beskou word, beteken dit die bestuur kan

tussen reg of verkeerd onderskei terwyl hulle verkies om verkeerd te doen. Die bestuur se motiewe word as gulsig en selfsugtig beskou. Volgens hierdie bestuurstyl, is die bestuur se doelstelling winsmaksimering en organisatoriese sukses ten alle koste. Die bestuur gee dus nie om vir ander se regte om billik en regverdig behandel te word nie.

3.9.2 Morele bestuur

Genoemde skrywers toon aan dat morele bestuur die teenoorgestelde is van immorele bestuur. Morele bestuur stem met die standarde van etiese gedrag of professionele standarde van optrede ooreen. Al is dit soms nie duidelik wat die etiese standarde behels nie, streef morele bestuur daarna om eties te wees in terme van die bestuur se fokus op etiese norme, professionele standarde van optrede, motiewe, doelstellings, oriëntasie teenoor wetgewing en algemene bestuurstrategie.

In teenstelling van die selfsugtige motiewe van immorele bestuur, streef morele bestuur daarna om welslae te behaal, maar slegs binne gesonde etiese riglyne – billikheid en regverdigheid en die navolging van korrekte prosedures. Die bestuur se motiewe kan dus as regverdig, gebalanseerd of onselfsugtig beskryf word.

Die doelstellings van die bestuur is om met winsmaksimering voort te gaan, maar binne die grense van wetlike gehoorsaamheid en die sensitiwiteit vir etiese standarde.

3.9.3 Amorele bestuur

Amorele bestuur blyk 'n kruising te wees tussen morele en immorele bestuur en is dus in die middel van die kontinuum, maar verskil tog in alle opsigte van morele en immorele bestuur. Daar is twee soorte amorele bestuur: voorbedagte amorele bestuur en nie-voorbedagte amorele bestuur.

3.9.3.1 Voorbedagte amorele bestuur

Bestuurders van hierdie soort bestuurstyl sluit nie etiese oortuigings in hulle besluite, aktiwiteite en optredes in nie, omdat hulle glo dat bestuursaktiwiteite berus op uitgangspunte buite die sfeer waarin morele beoordeling toegepas word. Hierdie tipe bestuur is nie moreel of immoreel nie, omdat hulle van die veronderstelling uitgaan dat daar verskillende reëls van toepassing vir besigheid en vir persoonlike lewe is.

3.9.3.2 Nie-voorbedagte amorele bestuur

Net soos voorbedagte amorele bestuur kom die bestuur nie bestuursaktiwiteite in etiese terme na nie. Hierdie bestuurstyl is eenvoudig onverskillig of slaan nie ag op die feit dat hulle besluite en aktiwiteite negatiewe of skadelike gevolge op ander mense het nie.

By hierdie soort bestuur ontbreek etiese persepsie en morele gewaarwording – dit wil sê hulle gaan opgewek deur hulle organisatoriese lewe sonder om daaraan te dink dat wat hulle doen 'n effek op ander mense se lewens het.

Amorele bestuur se doelstelling is om die nastreef van winsmaksimering sonder om bewustelik aandag te gee aan morele sake wat met daardie werksaamhede ineengestrengel is.

3.10 DIE ONTLEDING VAN BESTUURSETIEK

Figuur 3.1 toon die skematiese voorstelling van die makro- en mikrovlakke van ontleding van bestuursetiek soos deur Nicholson beskryf (1994:584). Verder word ook verwys na Bylae B vir 'n saamgestelde model om 'n onderneming se etiese gedrag te verstaan en te bestuur.

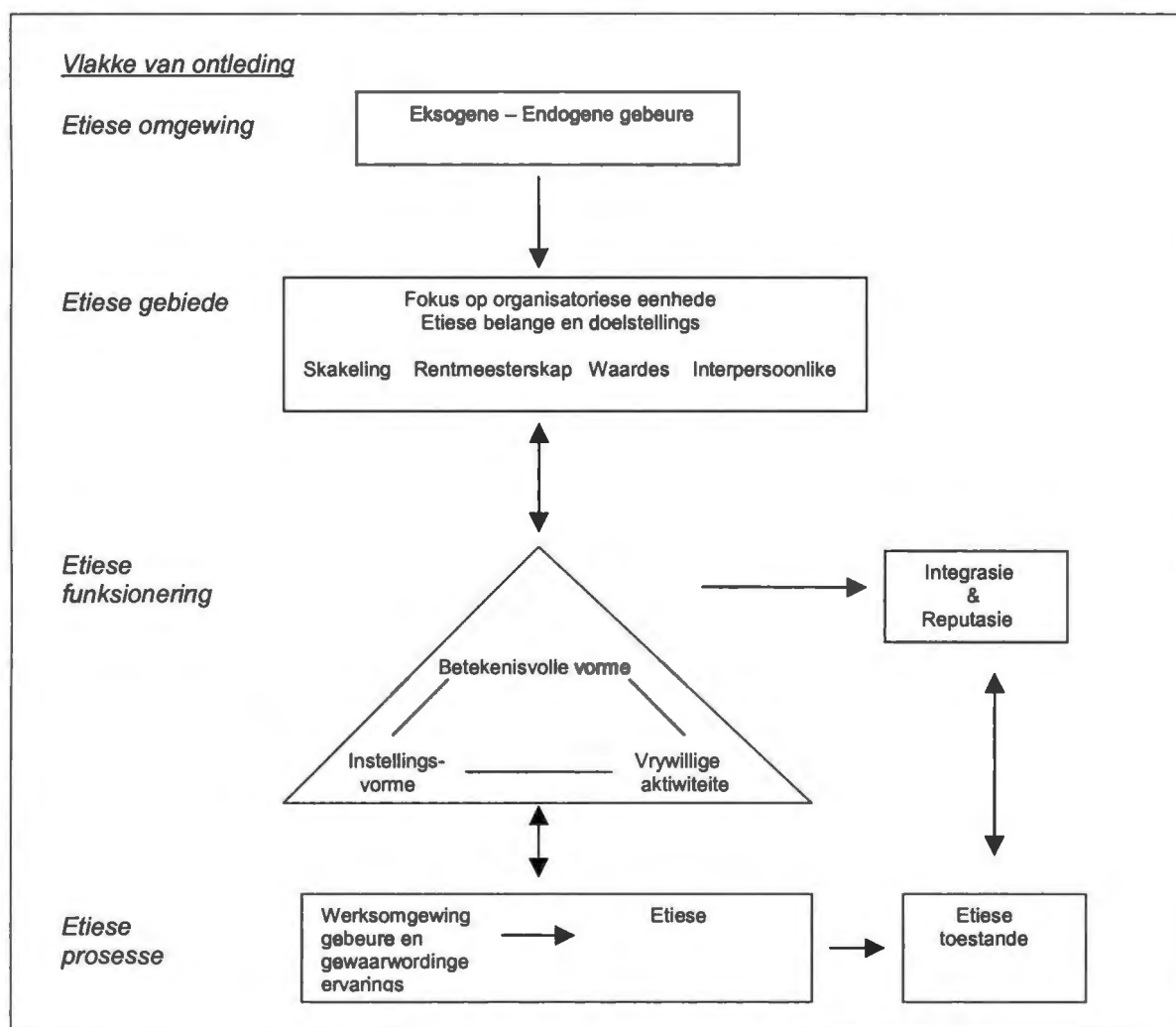
Op die hoogste vlak, die etiese gebied, word die oriëntasie van die onderneming in verhouding met die konteks gewys, dit wil sê, die etiese fokus van die onderneming se doelstellings en strategieë asook hoe hierdie aspekte aan die interne en eksterne omgewings verwant is.

Die middelste vlak, die etiese funksionering, het te doen met die wyse waarop die doelstellings deur middel van betekenisvolle metodes (retoriek), bepalinge en optredes uitgevoer word.

Die mikrovlak, die etiese prosesse, is besorg oor hoe etiese oortuigings en waardes deur gebeure en ervarings van die werknemers in die ondernemings ontwikkel of gewysig word.

Laastens is die oorkoepelende vrae in verband met die morele status of etiese toestande van die ondernemings soos dit in die implisiete teorieë en veronderstellings waargeneem word.

FIGUUR 3.1: Ontleding van bestuursetiek



Aangepas: Nicholson (1994:584)

In aansluiting by die primêre doel van hierdie studie waarna in Hoofstuk 1 verwys is, word die doel van etiese verantwoordelikheid kortliks toegelig.

3.11 DIE DOEL VAN ETIESE VERANTWOORDELIKHEID

Die doel van eties-sosiale verantwoordelikheid is om seker te maak dat alle belanghebbendes regverdig en billik behandel word. Die doelstellings in dié verband is die volgende (De Klerk & Kruger, 1995:96):

- **Identifisering van eties-sosiale probleme**

Slegs mense wat daarvan bewus is dat besluite reg of verkeerd kan wees, besef dat bestuursbesluite negatiewe gevolge vir werknemers, klante, leweransiers, gemeenskappe en aandeelhouders kan inhou. Sodanige sensitiwiteit kom nie vanself nie, maar moet “gekweek” word. Die doel van hierdie riglyne is om bestuurders te help om eties-sosiale probleemgebiede te identifiseer.

- **Analitiese benadering tot etiese probleme**

In die meeste gevalle oorskadu die positiewe gevolge van 'n bestuursbesluit die negatiewe. In sommige gevalle kan die negatiewe gevolge egter omvangryk wees. Die taak van die eties verantwoordelike bestuurder is om die balans tussen wat reg, regverdig en betaamlik is, te vind. (Vergelyk Hoofstuk 2 oor die teoretiese begrensing van die studie.) So 'n balans kan net gevind word deur die probleme wat geïdentifiseer is op 'n analitiese wyse te hanteer. Die ekonomiese, juridiese, sosiale en morele gevolge van 'n bestuursbesluit moet op 'n logiese en sistematiese wyse ontleed word.

- **Die regte gesindheid**

Bestuursaktiwiteite word normaalweg op logiese en gestruktureerde wyse ontleed en verklaar. Desnieteenstaande is die werklike neem van die besluit steeds afhanklik van die verwysingsraamwerk van die besondere persoon wat die besluit moet neem. Die kernelement van so 'n verwysingsraamwerk is dat dit oortuigings van die hart moet wees. Sodanige oortuigings ontstaan nie oornag nie, maar word oor baie jare deur die hele spektrum van die omgewing waarin beweeg word,

gevorm. Riglyne oor bestuursetiek help die bestuurder om hierdie verwysingsraamwerk as setel van optrede te erken. Daardeur verkry die bestuurder selfvertroue om op sy verwysingsraamwerk te vertrou wanneer bestuursbesluite geneem moet word. Die doel is om mense te leer hoe om met selfvertroue volgens hulle oortuigings te handel.

- **Die aankweek van trots vir etiese optrede**

'n Goeie selfbeeld is 'n basiese voorvereiste om van die etiese optrede 'n leefwyse te maak. Sonder geloof in die self en geloof in sy/haar vermoëns is dit vir 'n persoon feitlik onmoontlik om konsekwent eties op te tree.

- **Leer om geduld te beoefen**

Etiese optrede bring selde onmiddellik die gewenste resultaat. In sekere gevalle is daar aanvanklik min resultaat omdat daar op die gewenste uitslag gewag moet word. Die snelle pas waarteen alles vandag beweeg, maak mense ongeduldig om op resultate te wag. Om daarvoor te wag, impliseer dat 'n mens bereid moet wees om op die kort termyn besluite te neem wat oënskynlik 'ongewild' en 'duur' mag wees, maar wat op die lange duur die gewenste resultaat sal oplewer.

3.12 RIGLYNE VIR ETIESE BESLUITNEMING

Tydens die besluitnemingsproses gaan dit enersyds om oor wat besluit word en hoe daar tot 'n besluit gekom is. Dit wil sê, dit gaan nie net oor die inhoud van 'n besluit nie, maar ook die wyse waarop tot 'n besluit gekom is (Esterhuyse, 1991:32).

Volgens De Klerk en Kruger (1995:95) is die volgende drie riglyne belangrik wanneer besluitneming problematies word:

- **Etiese besluite behels meer as die nakoming van reëls en wette**

Die blote nakoming van reëls, wette of etiese kodes is nie genoegsaam nie. As 'n persoon of die omgewing nadelig deur sekere besluite geraak word, kan die bestuur nie agter die wet of enige 'amptelike reëls' skuil nie.

- **Sakeprobleme is dikwels ingewikkeld**

Oortredings soos bedrog en diefstal is maklik om te verstaan, te ontleed en te beoordeel. Wanneer dit oor die vergoeding van werknemers, die besoedeling van die omgewing of die misleiding van klante gaan, raak die saak ingewikkelder. As 'n besluit finansiële, sosiale en juridiese gevolge het, moet alle faktore in ag geneem word.

- **Etiese norme is persoonlik**

Geen algemene reël geld vir alle etiese probleme nie. Dit is 'n saak van onmoontlikheid om te bewys dat een mense se norme 'beter' as dié van die volgende persoon is. Selfs in die geledere van 'n homogene groep wat dieselfde religieuse grondslag handhaaf, is daar dikwels vertolkingsverskille. Elke bestuurder het die verantwoordelikheid om ooreenkomstig die beginsel van die verwysingsraamwerk van die besondere persoon of groep op te tree.

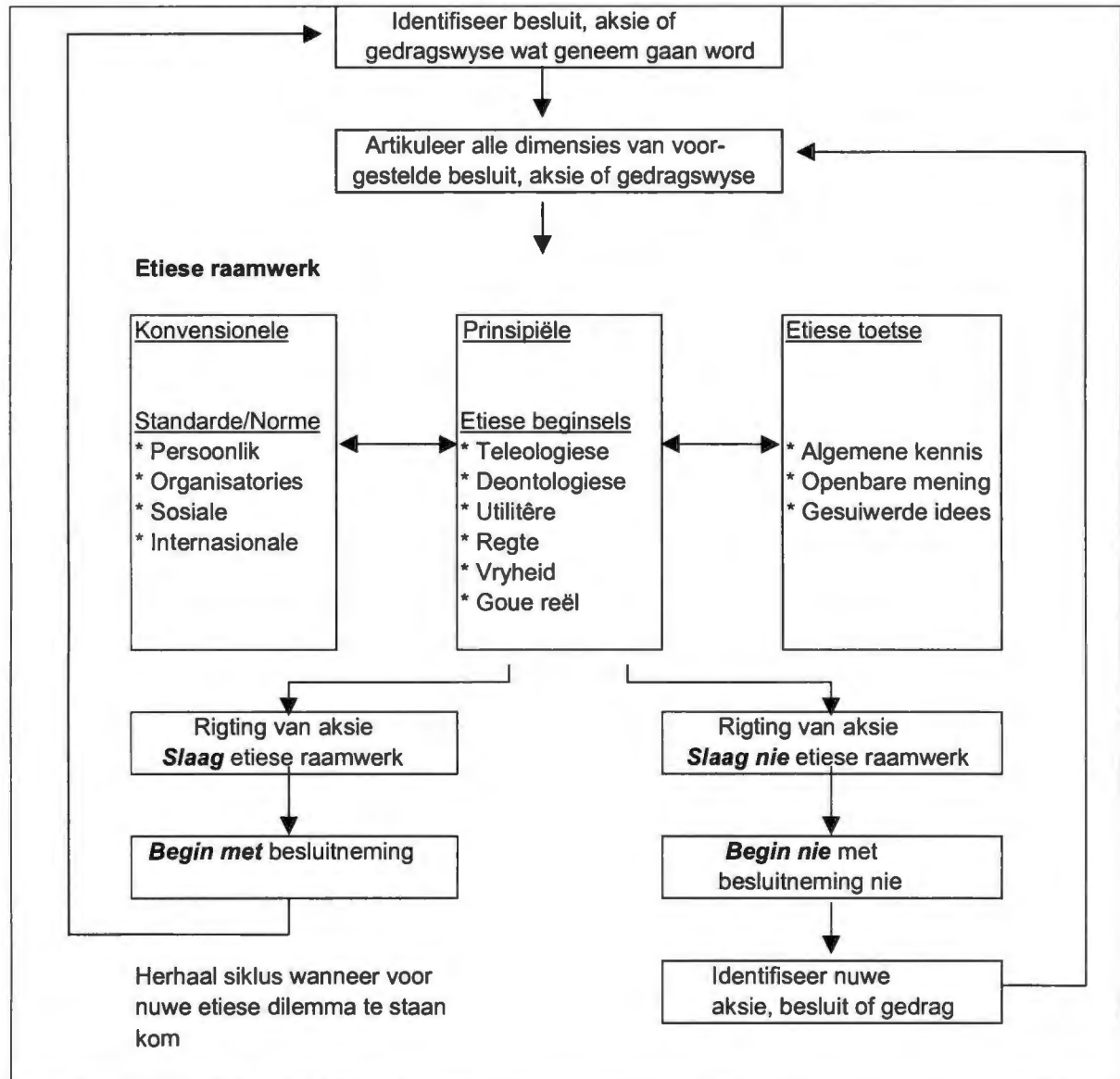
3.13 PROSES VAN ETIESE BESLUITNEMING

Volgens Carroll (1993:145; 1999:149) is etiese besluitneming nie 'n eenvoudige proses nie. Besluitneming is een van die hoofpunte in die bestuursproses. 'n Beginsel van bestuursetiek is 'n konsep, riglyn of reël wanneer etiese dilemmas ontstaan en wat tot hulp sal wees tydens die neem van etiese besluitneming. Die etiese teorieë soos byvoorbeeld regte, (soos bespreek in Hoofstuk 2), kan doeltreffend gebruik word tydens etiese besluitneming, maar daar is geen maklike formules om te help in die proses van besluitneming nie.

Figuur 3.2 bied 'n skematiese voorstelling van die proses van etiese besluitneming. In hierdie voorstelling word die individu gevra om 'n besluit, aksie of gedragswyse te identifiseer en dan hierdie besluit deur middel van die etiese raamwerk te evalueer. Die etiese raamwerk bevat 'n verskeidenheid van standarde waarvolgens die individu kan bepaal watter kombinasie om te gebruik. Indien die voorgestelde rigting wat gekies word nie volgens die etiese raamwerk slaag nie, moet 'n nuwe besluit, aksie of gedragswyse gekies word en die proses van voor af herhaal word. Indien die voorgestelde rigting aan die norme van die etiese raamwerk voldoen, kan die individu

voortgaan met die besluit, aksie of gedrag en sal die siklus slegs herhaal word wanneer 'n nuwe besluit geneem moet word (Carroll & Buchholtz, 2000:157).

FIGUUR 3.2: Skematiese voorstelling van die proses van etiese besluitneming



Aangepas: Carroll & Buchholtz (2000:157)

3.14 GRONDVRAE BY ETIESE BESLUITNEMING

Die doel van die onderneming is om eties-sosiaal verantwoordelik te wees en om seker te maak dat alle belanghebbendes regverdig en billik behandel word. Daarom

moet die vertrekpunt by etiese besluitneming wees die kernbeginsels vir die evalueer van etiese en sosiale verantwoordelike besluitneming.

Vallance (1995:48-50), De Klerk en Kruger (Kroon, 1995:97-98) asook Carroll (1999:149-150) het die volgende vrae vir gebruik tydens die hantering van etiese probleme saamgestel:

- **Is die feite korrek?**

Eerlikheid is van die grootste belang. Om met misleidende gegewens te werk, is om die basiese beginsels van goeie besluitneming te ondergrawe. Verdraaiings het tot gevolg dat die uitwerking van besluite wat daarop gebaseer word, meervoudige probleme vir die onderneming skep.

- **Is dit wettig?**

Besluite mag nooit die landswette aantas of in stryd met die missie van die onderneming wees nie.

- **Is dit billik of regverdig teenoor alle betrokke partye?**

Dit moet op kort termyn en lang termyn tot voordeel van alle partye strek. Daar moet dus altyd gepoog word om 'n wen-wen-situasie te skep. Onthou, dit is altyd makliker om 'n wen-wen-situasie te skep as die bestuur werklik probeer om die gemeenskap te dien.

- **Aan wie en wat bewys jy jou lojaliteit as persoon?**

Lojaliteit aan die onderneming behoort altyd aan die algemene voordeel van die belanghebbendes ondergeskik te wees.

- **Word die regte van die werkers erken?**

Dit word algemeen aanvaar dat werkers die reg het om te werk, op 'n billike loon, op vryheid van spraak wanneer hulle van diens af is, om met respek behandel te word, die reg tot privaatheid wanneer hulle van diens af is en die reg om nie seksueel gemolesteer te word nie (vergelyk Wet op Arbeidsverhoudinge 1995, nr. 66; Handves van Regte soos in die Grondwet van RSA opgeneem).

- **Word werkers wat belangrike feite openbaar as verklikkers beskou of word hulle bydrae as waardevol beskou?**

Onetiese praktyke word selde in die amptelike dokumentasie van die onderneming beskryf of verklaar. Dit word meestal in die geheim gedoen en die openbaarmaking van die feite van so 'n 'projek' sal sekere bestuurders in die gedrang bring. Die onderneming wat sy etiese verantwoordelikheid met erns bejeën, sal toesien dat 'n prosedure vir die openbaarmaking van sodanige inligting bestaan. (Verwys na Bylae C vir 'n model van eksterne en interne invloede op etiese/onetiese besluitneming.)

- **Word daar teen sekere groepe in die onderneming gediskrimineer?**

Die bekendste voorbeelde is diskriminasie op grond van ras, geslag, geloof of ouderdom. Die manier waarop werknemers in hierdie verband behandel word, dui op die mate waartoe die onderneming tot eties verantwoorde optrede verbind is. Hierdie vraag impliseer ook dat werkers gelyke geleenthede gegun moet word om in die onderneming te vorder, en sluit praktyke van onregmatige bevoordeling uit.

- **Word lojaliteit aan die onderneming en sy doelstellings so ontwikkel dat die uitlek van handelsgeheime tot die minimum beperk word?**
- **Word daar by aanstellings seker gemaak dat die verwysingsraamwerk van die voornemende werker(s) by die verklaarde standpunt(e) van die onderneming pas?**

Die verkeerde aanstellings kan tot konflik en in uiterste gevalle tot die onbedoelde oortreding van die etiese kode lei, omdat die werker vanweë sy verwysingsraamwerk glo dat hy eties korrek opgetree het.

Die bestuur moet aan die hand van bogenoemde vrae 'n etiese kode opstel wat by die betrokke gemeenskap en onderneming pas.

3.15 INVLOED VAN DIE OMGEWING OP ETIESE DIENSLEWERING

Van der Waldt *et al.* (1995:160-161) meen dat die omgewing waarbinne die werker funksioneer, is dinamies en verander voortdurend. Soos enige onderneming word 'n individu ook nie gevrywaar van hierdie eksterne invloede nie. Die omgewing kan in drie kategorieë verdeel word, naamlik politieke, sosiale en sosio-kulturele omgewings.

3.15.1 Die politieke omgewing

Veral vanweë die snelle sosio-politieke en grondwetlike veranderinge in Suid-Afrika, kan verwag word dat hierdie omgewing 'n beduidende invloed op die gedrag van werkers in 'n onderneming uitoefen. Invloede vanuit die politieke omgewing kan veral van die volgende bronne afkomstig wees:

- die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1996 en meer spesifiek Hoofstuk 3 wat die Handves van Fundamentele Regte beskryf;
- die Wet op Arbeidsverhoudinge (No 66 van 1995);
- die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (No 75 van 1997);
- die Wet op Gelyke Indiensneming (No 55 van 1998) en
- die Vaardigheidsontwikkelingwet (No 97 van 1998).

3.15.2 Die sosiale omgewing

'n Werker is lid van die gemeenskap en gemeenskapswaardes het dus uiteraard ook 'n invloed op hom of haar. Om hierdie waardes in dienslewering na te kom en aan die verwagtinge van die gemeenskap te voldoen, behoort 'n werker die volgende na te streef:

- nederigheid,
- onpartydigheid,
- integriteit,

- deeglikheid,
- billikheid en
- empatie.

3.15.3 Die sosio-kulturele omgewing

Die sosio-kulturele omgewing kan gedefinieer word as die lewensfilosofie, moraliteit en gedrag van die gemeenskap. Die onderneming wat 'n gemeenskap, dien moet dus let op, en word beïnvloed deur:

- die waardesisteem van die gemeenskap
- die waarde-beoordeling van wat volgens die gemeenskap eties en moreel is
- die opvoedingspeil van die gemeenskap en
- die godsdienstige opvattinge van die gemeenskap.

3.16 OORSAKE VAN ONETIESE GEDRAG

Oor die oorsake en redes vir onetiese gedrag deur werknemers, bestaan daar meningsverskil. Van der Walder (1995:161-163) dui aan dat daar 'n aantal faktore is wat as oorsake vir onetiese gedrag beskou kan word. Dit word vervolgens kortliks bespreek.

3.16.1 Gebrekkige beheer en verantwoording doen

Indien beheer oneffektief toegepas word, kan oneerlike werknemers dit vir eie gewin uitbuit. Maatreëls soos kommunikasiekanale moet organisatories geskep word om dit moontlik te maak om verantwoording te doen.

3.16.2 Ingewikkelde wetgewing

Die toepassing van ingewikkelde wetgewing laat soms ook ruimte vir onetiese en oneffektiewe gedrag. Weens moeilik verstaanbare regulasies en tegniese punte, is

die toepassing daarvan soms teenstrydig met die eintlike doel daarvan. Verkeerde interpretasie lei ook tot teenstrydighede wat veroorsaak dat doelwitbereiking van die onderneming nie geslaagd is nie.

3.16.3 Ontoereikende prosedures en handeling

Die aktiwiteite of prosedures wat werknemers moet volg, kan soms strydig wees met dit wat die werknemer prakties ervaar. Indien handleidings nie prakties en relevant tot bepaalde omstandighede geskryf is nie, kan werknemers onseker oor gepaste gedrag wees. Daar word ook van werknemers verwag om waarde-oordele in spesifieke omstandighede te fel wat nie in handleidings vervat kan word nie. Die waarde-oordeel wat dan gefel word, kan in stryd met die doelwitte van die onderneming sowel as die behoeftes van die gemeenskap wees.

3.16.4 Gebrekkige bestuur en organisasie

Indien 'n onderneming organisatories swak bestuur word lei dit uiteraard daartoe dat goedere of dienste nie effektief of doeltreffend gelewer word nie. As 'n werknemer se produktiwiteit nie gemeet en evalueer word nie, kan hy of sy dit uitbuit. Die onderneming se dienste wat gelewer moet word, moet ook aan bepaalde standaarde voldoen sodat effektiwiteit nie agterweë bly nie en daar nie 'n teelaarde vir onetiese gedrag geskep word nie.

Voordat 'n etiese gedragskode opgestel kan word, moet daar eers bepaal word watter etiese dilemmas 'n gevaar vir die onderneming kan inhou en na aanleiding daarvan kan die bestuur van die onderneming 'n etiese gedragskode opstel.

3.17 ETIESE DILEMMAS WAT 'N GEVAAR VIR DIE ONDERNEMING KAN INHOU

Werknemers in ondernemings word al hoe meer gekonfronteer met etiese dilemmas, waar situasies vereis dat hulle moet onderskei tussen die regte en verkeerde optrede of gedrag. Werknemers het etiese teorieë nodig om hulle te help dink deur verdraaide, komplekse en moeilike morele keuses en etiese besluite.

In hedendaagse ondernemings kom werknemers en die bestuur te staan voor etiese en morele dilemmas op verskeie uiteenlopende gebiede. Die sleutelgebiede wat veral aandag nodig het, is: seksuele teistering, sosiale verantwoordelikheid en vigs in die werkplek.

3.17.1 Die regte van werknemers

Volgens die Deontologiese teorie (soos bespreek in Hoofstuk 2) word geldige morele beoordeling gebaseer op die erkenning dat alhoewel individue verplig is om sekere morele reëls te respekteer, die nie-nakoming daarvan niks verander aan die feit dat dit die fundamentele beginsel is dat elke individu oor 'n intrinsieke stel van "morele regte" beskik.

Volgens McEwan (2001:114-120) en in aansluiting by die doelstellings van hierdie studie moet die bestuur van 'n onderneming ook bewus wees dat daar so iets soos etiese regte bestaan.

- **Die reg om te weet:** Dit is die reg van die individu om te weet as daar iets is wat hom gaan benadeel. Byvoorbeeld: 'n werktuigkundige behoort die voertuigeienaar te verwittig as hy reken die bande van die voertuig is in so 'n toestand dat dit gevaar kan inhou. Ondernemings behoort verbruikers ook in te lig indien 'n produk tot nadeel kan wees.
- **Die reg tot privaatheid:** Die ontwikkeling van rekenaartegnologie maak dit moontlik om volledige rekord van mense wêreldwyd beskikbaar te stel. Die vraag is of dit nie inbreuk op die privaatheid van die mense maak nie? Die bestuur moet hier oordeel watter persoonlike inligting van die werknemers met of sonder hulle toestemming beskikbaar gestel moet word.
- **Die reg tot vryheid van spraak:** Elke individu behoort die reg te hê om sy eie mening oor 'n bepaalde saak te lug sonder om daarvoor gestraf te word. Dit beteken egter nooit totale vryheid nie. Dit behoort op so 'n wyse gedoen te word dat dit nie vryheid van ander mense beperk nie. Ondernemings se strukture moet so saamgestel wees dat werknemers die vrymoedigheid het om met hulle probleme na die bestuur te kan gaan.

- **Die reg op die korrekte prosedure:** Elke mens behoort die reg te hê om volgens die korrekte prosedure in die onderneming behandel te word. Geeneen behoort vanweë persoonlike vetes benadeel te word nie. Die reg om na hoër gesag te kan appelleer, moet altyd bestaan.
- **Die reg op veiligheid:** Die werknemers van 'n onderneming het die reg om aan te dring op redelike voorsorgmaatreëls om hulle veiligheid te beskerm. Werknemers moet ook volledig ingelig word oor die gevare in die werksituasie en watter voorsorgmaatreëls getref kan word.
- **Die reg op privaatbesit:** Die onderneming moet seker maak dat werkers nie bedreig voel omdat hulle besittings nie beskerm word nie of dat hulle nie beheer daaroor het nie. Die reg om eiendom en ander goed te besit, is die sterkste motivering vir mense om te bly werk en om hard te werk.
- **Die reg om wins te maak:** Die reg om wins te maak, is die sleutel tot vooruitgang. Dit plaas egter terselfdertyd groot verantwoordelikheid op die individu om hierdie reg nie te misbruik nie.

Dit is belangrik om te beklemtoon dat die misbruik van 'n reg die mens van daardie reg ontnem. Iemand wat gevang word en tronkstraf moet uitdien, is 'n goeie voorbeeld hiervan. Die misbruik van sy regte en die daarmee gepaardgaande inbreuk op die regte van ander mense het tot gevolg dat feitlik al sy regte hom ontnem word.

3.17.2 Seksuele teistering

Volgens Nelson en Quick (2000:58) is seksuele teistering onwelkome seksuele attentie, verbaal of fisies, wat 'n effek het op die werksverpligtinge van die werknemer of wat 'n vyandige werksomgewing skep. Sommige ondernemings is genaakbaarder teenoor seksuele teistering. Klagtes word nie ernstige bejeën en oortreders word nie vervolgt nie. Seksuele teistering kom ook meer voor in 'n onderneming wat deur mans domineer word.

Ondernemings verontskuldig hulleself deur te demonstreer dat hulle aksies geneem het om seksuele teistering te elimineer en dat geteisterdes nie gebruik gemaak het

van die korrekte prosedures om seksuele teistering te vermy nie. Selfs die beste beleid oor seksuele teistering kan 'n onderneming nie vrywaar teen afdankings en demoverings nie (Nelson & Quick, 2000:58).

Lourens (1996:93) dui aan dat seksuele teistering op twee maniere manifesteer. Eerstens, kom *quid pro quo* teistering voor waar die persoon wat teister die behoud van werk of bevordering in ruil vir sy optrede bied (staan ook bekend as seksuele omkoperij of seksuele afpersing). Tweedens, vind 'n mens teistering as gevolg van *onaangename werksomstandighede*. Hierdie vorm van seksuele teistering is baie subtiel. 'n Vyandige omgewing behels die skepping van 'n omgewing waarin vrouens magteloos voel deur byvoorbeeld, die feit dat ongewenste tydskrifte rondlê of suggestiewe prente teen die mure hang.

3.17.2.1 Die impak van seksuele teistering op die onderneming

Die impak wat seksuele teistering op die onderneming het, is die volgende:

- Verlaging in werknemersmoraal
- Daling in produktiwiteit
- Finansiële onkoste
- Moontlike aanspreeklikheid waar die slagoffer 'n klag kan lê.

In gevalle waar seksuele teistering sigbaar raak en 'n klag gelê word, kan die onderneming in die geheel verantwoordelikheid gehou word. Indien 'n onderneming bewus is van seksuele teistering deur 'n bestuurder, en nie daarteen optree nie, kan die slagoffer die onderneming verantwoordelik hou vir enige negatiewe gevolge daarvan.

3.17.2.2 Die voorkoming van seksuele teistering

Seksuele teistering hou negatiewe gevolge in vir die onderneming en sy werknemers. Die saak moet deur die topbestuur beheer en ter sprake kom. Indien die gedrag nie vanaf die hoogste vlak van gesag teengestaan en bekamp word nie, sal seksuele teisteraars ongesteurd met hul viktimisering voortgaan.

'n Handige eerste stap om seksuele teistering te identifiseer, is om vraelyste te versprei en deur alle werknemers te laat invul. Die vraelyste moet inligting verstrek oor die mate waarin seksuele teistering voorkom en die probleme wat dit tot gevolg het. Op grond van dié inligting en inligting bekom deur persoonlike onderhoude moet magsposisies wat moontlik as hefboom gebruik word tot seksuele teistering, identifiseer word. Indien sulke posisies bestaan moet dit só herstruktureer word dat die moontlike misbruik van die posisie uitgeskakel word (Theron, 1989:221).

Volgens Finnemore en Van Rensburg (2000:524) het NEDLAC in die tweede helfte van 1998 die Kode van Goeie Praktyk ten opsigte van die hantering van seksuele teistering in terme van die Wet op Arbeidsverhoudinge (No 66 van 1995) gepubliseer. In punt 7 van die hierdie Kode word die prosedure vir die hantering van seksuele teistering in die werkplek beskryf (Bylae G).

3.17.3 Sosiale verantwoordelikheid

Sosiale verantwoordelikheid is die verpligting of verbintenis van 'n onderneming om op 'n etiese wyse op te tree in die sosiale omgewing waarin hulle gevestig is (Nelson & Quick, 2000:62).

Nelson en Quick (2000:62) noem dat sosiale verantwoordelikheid verwag word van ondernemings in sake soos die beskerming van die omgewing, veilige werksomgewing vir werknemers, die ondersteuning van sosiale aksies en die investering in die gemeenskap.

In Hoofstuk 4 sal oor die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming teenoor alle belangegroep indringend bespreek word.

3.17.4 Vigs en die werkplek

Bestuurders word al hoe meer gekonfronteer met optrede teenoor werknemers met vigs en om medewerkers daarteen te beskerm. Gebalanseerde optrede deur die bestuur van die onderneming hieroor is nodig. Volgens Nelson en Quick (2000:57) kan werknemers wat HIV-positief is met die hulp van geneesmiddels werkzaam bly in die werkplek en nog steeds produktief wees.

Die bestuur is nie verplig om inligting bekend te maak van medewerkers wat HIV-positief is nie, maar het wel die verpligting om werknemers op te lei, te bemoedig en emosionele ondersteuning te verskaf. Die bestuur moet met werknemers wat HIV-positief is die aangeleentheid van vertroulikheid bespreek en ook dan toesien dat alle pogings aangewend word om hulle teen enige negatiewe optrede van medewerkers te beskerm (Nelson & Quick, 2000:57).

In Bylae H word die beleid van 'n sekere onderneming ten opsigte van MIV-infeksie/VIGS en verwante siektes beskryf asook 'n besmettingsnood- en voorkomingsplan weergegee.

Die bestuur van hedendaagse ondernemings moet 'n gesonde etiese werksklimaat vir werknemers skep sodat hulle produktiewer kan wees en ook minder gekonfronteer word om te onderskei tussen wat reg en wat verkeerd is. Om dit te kan doen en in aansluiting by die doelstelling van hierdie studie moet 'n etiese gedragskode ontwikkel word wat by die situasie en omstandighede van elke onderneming pas.

3.18 DIE ONTWIKKELING EN TOEPASSING VAN 'N ETIESE GEDRAGSKODE

3.18.1 Agtergrond

Heelwat organisasies beskik oor 'n geskrewe etiese kode wat spesifieke riglyne aan die bestuurders en werknemers verskaf. Dikwels word die vraag egter gevra of die bestuurders en werknemers hulle werklik deur 'n etiese kode in hulle optrede sal laat lei. Nog 'n vraag is of die onderneming die kode telkens sal afdwing indien dit deur persone geskend word.

Die bestuur van 'n onderneming moet besluit of deur die ontwikkeling van 'n etiese gedragskode dit tot voordeel van die werknemers en onderneming sal wees en hoe die toepassing van so 'n gedragskode deur die ander belangegroepe ontvang en geïnterpreteer sal word.

In November 1994 is die "King Report on Corporate Governace" vrygestel. In genoemde verslag is daar verskeie sake onder die loep geneem wat ondernemings

raak, aanbevelings is gedoen en daar is ook na 'n Etiese Gedragskode vir ondernemings verwys (Armstrong, 1995:16).

Die etiese gedragskode waarna die King Report verwys, moet deel vorm van 'n onderneming se beleid en bestaan uit die volgende:

- Dit verbind die onderneming tot die hoogste gedragstandaarde.
- Dit word op so 'n wyse ontwikkel dat die ondernemingskultuur deur alle belangegroepes aangeneem word.
- Dit ontvang totale vertroue van die topbestuur.
- Dit moet duidelik genoeg wees om as 'n riglyn tot voordeel van alle werknemers te dien.

'n Etiese gedragskode word deur Lussier (2000:63) as 'n verklaring van voorneme en 'n kode van ooreenkoms tussen belangegroepes opgevat. 'n Etiese gedragskode moet 'n standaard van integriteit en bevoegdheid voorskryf benewens dit wat deur wetgewing voorgeskryf word. Gedragskodes onderskryf die hoogste ideale van besorgdheid, eerlikheid, verantwoordelikheid, beloftes, lojaliteit, integriteit en respek vir ander soos dit in die werksituasie toegepas word.

Volgens Robbins en Coulter (1996:167) is etiese gedragskodes veronderstel om mense by te staan om etiese besluite te neem wanneer daar nie klinkklare uitsluitel is oor wat reg of verkeerd is om hulle te lei nie. Die standaard van sakepraktyke word dikwels in etiese gedragskodes ingebou. Dit sluit ook verklarings wat waarsku teen konflik van eie belang en konflik van verpligtinge in. Konflik van verpligting ontstaan wanneer 'n persoon se beginsels of toewyding veroorsaak dat hy/sy twee of meer verpligtinge tegelyk moet hanteer, maar slegs aan een op 'n slag aandag kan gee. Konflik van eie belang ontstaan wanneer 'n individu aan twee of meer belange aandag moet gee en dit 'n uitwerking op 'n individu se werksgedrag sal hê.

'n Etiese kode is volgens De Klerk (1994:248) nog 'n wyse waarop 'n onderneming op 'n eerlike en geregverdigde wyse 'n mededingende voordeel kan behaal. Die behoefte aan bestuursvaardighede om etiese vraagstukke op te los, is groot en die oorsprong is by die bereidheid van die topbestuur om dit deel van hul strategiese

bestuursprogram te maak. Dusdanige optrede sal meebring dat die opstel van 'n etiese kode die basis sal lê vir die suksesvolle toekomstige etiese optrede.

3.18.2 Die doel van 'n etiese gedragskode

Volgens Carroll en Buchholtz (2000:159) is die doel van 'n etiese gedragskode om:

- die bestuur en werknemers te ontmoedig om oneties op te tree;
- te verhoed dat owerhede verder inmeng deur wette, ordonnansies of regulasies, en
- die voorneme van die onderneming aan alle belanghebbendes bekend te stel.

Met die doelstelling van hierdie studie in gedagte sal daar nou gepoog word om 'n strategie vir die etiese gedragskode te ontwikkel.

3.18.3 Strategie vir die ontwikkeling van 'n etiese gedragskode

Volgens Hitt (1990:193) en Kitson en Campbell (1996:118) moet 'n strategie vir die ontwikkeling van 'n etiese gedragskode beplan word. Onderliggend aan die voorgestelde strategie is daar verskeie ooglopende veronderstellings, soos:

- Eerstens moet die gedragskode op 'n eksplisiete filosofie van etiek gebaseer word (vergelyk Hoofstuk 2).
- Tweedens is daar 'n noodsaak vir beide 'n generiese kode vir die hele onderneming asook 'n kode wat op die verskillende funksionele gebiede in die ondernemings fokus. (Verwys na Bylae D vir 'n voorbeeld van 'n generiese kode van etiek asook 'n etiese kode vir 'n bemarkingsafdeling.)
- Derdens moet die hoof uitvoerende bestuur 'n oorhoofse rol in die hele proses speel.
- Laastens moet die bestuurders die geleentheid gegee word om hulle reaksies en menings te gee ten opsigte van die opstel van die etiese gedragskode – sodoende word dit 'n ware deelnemende proses.

Die implementering van hierdie voorgestelde strategie sal 'n gedragskode voortbring wat goeie vrugte sal afwerp. Dit demonstreer 'n toegewydheid van die topbestuur jeens etiese gedrag. Dit ontwikkel 'n stel basiese reëls vir die bepaling van wat betaamlike of eties onbetaamlike gedrag is. Die belangrikste faset is dat dit bestuurders met die regte etiese besluitneming sal help.

3.18.4 Voordele van 'n etiese gedragskode

Die voordele van 'n etiese gedragskode in 'n onderneming kan die volgende inhoud (Donaldson, 1992:79):

- Dit voorsien stabielere riglyne om sake te hanteer wat moet toesien wat reg en wat verkeerd is.
- Dit dra die belangrikheid van die beleid oor aan dié wat daardeur geraak word, as die kollektiewe standaard van die onderneming.
- Dit verskaf riglyne teen etiese dubbelsinnige situasies.
- Dit kontroleer die mag van die werknemers en toesighouers om ondergeskiktes nie te laat deelneem aan onetiese of onwettige aktiwiteite nie.
- Dit lig werknemers in oor wat van hulle verwag word.
- Dit bied leiding aan oor die werking van die gedragskode.

3.18.5 Beperkinge van 'n etiese gedragskode

Volgens Donaldson (1992:79) is die beperkinge van 'n etiese gedragskode die volgende:

- Etiese gedragskodes se uitdrukking van waardes kan vaag, algemeen en neutraal wees.
- Die etiese inhoud van die gedragskodes kan minimaal wees.
- Wanneer gedragskodes op 'n vrywillige basis toegepas word, sal dit moontlik slegs deur sommige mense wat regstreeks betrokke is, toegepas word.

- Om gedragskodes in 'n sekere mate af te dwing, maak die gedragskodes onnatuurlik. Dit kan veroorsaak dat een persoon se waardes op 'n ander een afgedwing word.
- As die gedragskodes nie toegepas word nie, verminder hulle effektiwiteit.
- Nie-afdwingbare gedragskodes kan maklik vermy word, al word voorgegee dat hulle toegepas word.

3.18.6 Die proses van die ontwikkeling van 'n etiese gedragskode

Volgens Murray (1997:106) en Driscoll en Hoffman (2002:7-26) is dit moontlik vir die topbestuur van 'n onderneming om 'n etiese gedragskode te ontwikkel en dit dan aan die werknemers bekend te stel. So 'n proses sal egter ongelukkig nie baie goeie resultate lewer nie. Dit sal voordeliger wees om 'n taakspan saam te stel wat saam met die topbestuur 'n etiese gedragskode kan ontwerp. ('n Voorbeeld van 'n kontrolelys vir die ontwikkeling van 'n etiese gedragskode word in Bylae E getoon.) Die volgende proses kan gevolg word:

- **Ontwikkel belangstelling**

Daar moet 'n bewustheid vir die noodsaak van 'n gedragskode gekweek word. Belê tyd daarin om die onderneming se werknemers op alle vlakke te oortuig dat dit nie 'n gier is nie, maar dat dit deur noodsaak geregverdig word. Voorafgaande navorsing kan 'n effektiewe manier wees vir die ontwikkel van 'n bewuswording asook die identifiseer van onderwerpe vir insluiting in die gedragskode.

- **Identifiseer van sake**

Navorsing kan deur middel van vraelyste, onderhoude en groepsbesprekings gedoen word. Die menings en houdings van individue uit verskillende agtergronde (kulture) en met verskillende perspektiewe kan sodoende ook in aanmerking geneem word. Die bekommernisse van die werknemers en eksterne belangegroepe kan aan die lig kom. Daar kan ook vasgestel word watter bekommernisse werknemers het oor die standaard van gedrag in hulle onderneming.

- **Betrokkenheid**

Etiese gedragskodes word te dikwels deur 'n groep senior bestuurders en spesialiste agter toe deure geformuleer. Daar moet seker gemaak word dat daar van ander kundiges gedurende die ontwikkeling van 'n etiese gedragskode gebruik gemaak word.

- **Deelnemers**

Mense van verskillende funksionele gebiede en vlakke in die onderneming wat entoesiasies en oortuigend sal kan deelneem, moet gebruik word. Hulle kan in die bespreking van die ontwikkeling van 'n etiese gedragskode betrek word.

- **Internasionaal**

Daar moet rekening gehou word met die menings van mense in ander lande met wie die onderneming bande het, asook van bestaande internasionale gedragskodes.

- **Alternatiewe style**

Daar moet besluit word of dit 'n dokument moet wees wat slegs algemene beginsels bevat in 'n dokument wat slegs van toepassing moet wees op die probleme en dilemmas wat in 'n spesifieke onderneming ondervind word.

3.18.7 Beginsels tydens die opstel van 'n etiese gedragskode

Tydens die opstel van 'n etiese gedragskode kan volgens De Klerk (1994:250) asook Donnelly *et al.* (1995:110) die volgende beginsels in aanmerking geneem word:

- Die kode moet **ruimte skep** vir die persone wat sterk religieuse verbintenisse het om hulleself met die etiese kode te vereenselwig. Die algemene reël wat universeel aanvaarbaar is, is die Goue Reël.
- **Vertroulikheid.** Die kode moet uit spel wat presies hiermee bedoel word. Beroepsgeheime moet gespesifiseer word. Daar moet uitgespel word op watter wyse openbaarmaking ("whistle blowing") moet geskied.

- **Gelyke geleenthede.** Hier moet gesê word watter standpunt met betrekking tot diskriminerende moontlikhede ingeneem gaan word. Dit sal dus oor ras, kleur, geloof, geslag en dergelike sake moet handel.
- **Ontwikkeling.** Die kode moet verklaar watter beleidsriglyne oor die hantering van ontwikkeling van die personeel (maar ook ander mense in die gemeenskap) gevolg gaan word. Spesifieker moet die wyse waarop opleiding in etiese vaardighede gaan geskied, uitgespel word.
- **Die omgewing.** Die onderneming moet duidelik standpunt inneem oor die wyse waarop vraagstukke rakende die fisiese omgewing hanteer gaan word.
- **Eerlikheid.** Die etiese kode moet verklaar dat die onderneming te alle tye van die bestuur en die werknemers verwag om eerlik te wees ongeag die gevolge. Dit sluit ook die korrekte rapporteer van finansiële gegewens (soos in die jaarstate saamgevat) in.
- Die kode moet **regulerend** wees. Dit moet duidelik stel watter van die klousules ideale verteenwoordig en watter strafbaar gaan wees.
- Die kode moet in die **openbare belang** wees. 'n Kode wat net die belange van die onderneming dien en nie ook die belange van die gemeenskap sigbaar in ag neem nie, se moontlikheid om sukses te behaal is maar skraal.
- **Eerlike advies en voorligting:** Die kode behoort die regte van die werknemers op eerlike advies en voorligting in hul ontwikkeling as deel van die onderneming te verskans. Daar moet onderneem word om hulp van buite te verkry indien die bestuur nie bevoeg is om die saak ten beste te hanteer nie.
- **Waardigheid:** Ongeag die omstandighede moet die waardigheid van die mense respekteer word. Vir die Christen is die mens 'n beeldraer van God en moet dienoooreenkomstig hanteer te word.
- **Billike transaksies:** Die onderneming moet duidelik sê watter soort praktyke as ongewens beskou word en in die algemeen dat billike transaksies teenoor leweransiers en klante die wagwoord moet wees.

- **Sosiale verantwoordelikheid:** Die onderneming behoort in sy etiese kode te verklaar dat hy ongeag die koste nie slegs op die winsmaksimering van inkomste ingestel is nie, maar dat hy winsmaksimering graag op so 'n wyse sal wil hanteer dat die gemeenskap ook daardeur bevoordeel sal word.
- **Professionele gedrag:** Die onderneming verwag hiervolgens dat alle lede van die onderneming die professionele gedragskode van die besondere professies waarmee in aanraking gekom word, sal respekteer. Indien die onderneming aan die georganiseerde sakewêreld deelneem, moet die kodes van dié instellings eerbiedig word.
- **Integriteit:** Lede van die onderneming behoort te alle tye volgens die etiese kode van die onderneming op te tree. As daar 'n konflik van belange ontstaan, moet daar deur onderhandeling en beraadslaging 'n oplossing gevind word wat nie die etiese kode op enige wyse sal aantas of benadeel nie. (Vergelyk Bylae F vir 'n voorbeeld van 'n etiese gedragskode.)

3.19 DIE ONTWIKKELING VAN 'N ETIESE PROGRAM

Praktiese stappe wat bestuurders kan doen om bestuursetiek in hulle onderneming toe te pas, is deur die ontwikkeling van 'n etiese program wat die volgende elemente bevat (Hitt, 1990:197-202; Drummond & Bain, 1994:198; Driscoll & Hoffman, 2002:7-26):

3.19.1 Basiese inligting

Die hoeksteen van 'n etiese program is basiese inligting in die vorm van die missie, waardes en etiese gedragskode van die onderneming. Hierdie drie fasette moet eers vir die onderneming in die geheel en daarna vir elke funksionele gebied afsonderlik ontwikkel word. Die missie, waardes en etiese gedragskode van elke funksionele gebied moet die missie, waardes en etiese gedragskode van die onderneming ondersteun. Hierdie inligting moet in 'n brosjure saamgevat word en aan elke werknemer in die onderneming versprei word.

Maatskappy X het reeds 'n brosjure in plek waarin die maatskappy se missie, waardes en etiese gedragskode gepubliseer is. Verder word die etiese kode deur middel van die maatskappy se nuusbrieff en per kennisgewing aan die werknemers beskikbaar gestel.

3.19.2 Oriënteringsprogram vir nuwe werknemers

Alle nuwe werknemers moet 'n deeglike oriënteringsprogram ten opsigte van die gehele onderneming asook die funksionele gebiede waar hulle sal werk, ontvang. Hierdie oriëntasie sessies moet deur die bestuur as 'n uitstekende geleentheid beskou word om die nuwe werknemers oor bestuursetiek in te lig – die basiese reëls vir die beoordeling van wat reg en wat verkeerd is. Verkieslik moet die oriënteringsprogram deur die hoof uitvoerende bestuurder aangebied word oor die aangeleentheid rakende die onderneming in die geheel. Die hoof van die funksionele gebied sal die werknemer oor sy besondere werkplek inlig.

3.19.3 Etiese seminaar vir bestuurders

Aangesien die bestuurders as die sleutelfigure in die onderneming vir die bevordering van etiese gedrag beskou word, moet hulle goed onderlê wees oor etiese beginsels. Een voorstel is om 'n seminaar te skeduleer oor: “Leierskap en etiese gedrag” met die doel om bestuurders te help om bestuursetiek te verstaan en 'n raamwerk in etiese besluitneming te ontwikkel asook die ontwikkeling van 'n plan van aksie vir die bevordering van etiese gedrag in die onderneming. Hierdie seminaar moet bespreking oor etiese sake, dilemmas en bekommernisse toelaat.

Maatskappy X kommunikeer gereeld oor waardes en werksetiek met die werknemers, hetsy deur middel van 'n seminaar of andersinds.

3.19.4 Deelname in besluitneming

Die werkwyse van deelnemende benadering laat die leier toe om insigte van ander deelnemers te verkry gedurende die besluitnemingsproses. Dié idees kan in die geheelbeeld geïnkorporeer word.

3.19.5 Bespreking van etiese sake tydens vergaderings

Bestuurders het 'n geleentheid om 'n atmosfeer te skep wat sal bydra om oor etiese sake te praat wanneer die geleentheid hom voordoen. 'n Praktiese voorstel is om 'n vaste punt: "Etiese sake" op die agenda van personeel-vergaderings in te sluit. Dit stel elke spanlid in staat om vryelik 'n etiese probleem wat na die jongste vergadering voorgekom het vir bespreking ter sprake te bring.

3.19.6 Oopdeurbeleid

'n Oopdeurbeleid verwys na 'n organisatoriese kultuur en klimaat waar die vrye gedagtewisseling toegelaat en aangemoedig word. Ten einde nuusdraery hok te slaan word die volgende voorgestel:

- Skep 'n gemoedelike atmosfeer waar werknemers aangemoedig word om hulle griewe of probleme vryelik te bespreek.
- Ontwikkel 'n oopdeurbeleid wat werknemers toelaat om 'n gewillige en simpatieke hoorder oor sake van belang in hulle vertrouwe te neem.
- Hou die kommunikasiekanale oop (horisontaal en vertikaal) ten opsigte van vrae oor die onderneming se sosiale beleid en sosiale verantwoordelikheid (vergelyk Hoofstuk 4).
- Formele erkenning toon aan werknemers dat daar respek vir die individuele gewete is.
- Respekteer 'n werknemer se reg om van die onderneming se beleid te verskil.

3.19.7 Periodieke hersiening van bestuursetiek

Om op die hoogte te bly van hoe mense die vlak van integriteit van 'n onderneming beskou, kan die bestuurder die volgende doen: Hy kan jaarliks hersiening laat doen van die bestuursetiek deur die voltooiing van 'n vraelys waarby 'n klein groepie van die belangegroep – verbruikers, verskaffers, topbestuur, portuurgroepe en personeel betrek word. Die vraelys moet die basiese beginsels van die etiese gedragskode insluit.

Elke respondent sal gevra word om die onderneming te evalueer aan die hand van 'n vyfpuntskaal. Die vraelys moet anoniem voltooi word.

Deur die resultaat te ontleed behoort die bestuurder 'n betekenisvolle aanduiding te kry van hoe elke belangegroep die onderneming in terme van etiese gedrag beskou.

Die implementering van 'n etiese program kan 'n diepgaande invloed op enige onderneming hê. Deur die inkorporeer van bestuursetiek as 'n integrale deel van die bestuursfunksie, kan die onderneming na 'n hoër vlak van etiek en moraliteit verhef word.

3.20 STRATEGIEË VIR DIE BEVORDERING VAN 'N ETIESE KLIMAAT

Volgens Carroll en Buchholtz (2000:151) benodig bestuurders en werknemers riglyne waarvolgens die dag vir dag etiese situasies hanteer kan word. Hulle eie persoonlike etiese opvattinge mag funksioneer, maar hulle benodig rigtinggewende aanwysings van die onderneming. Sekere stappe kan gedoen word om in die behoefte aan hierdie soort etiese gewaarwording en aanwysing te voorsien.

3.20.1 Die topbestuur se toewyding en betrokkenheid

Wanneer die topbestuur aanduidings aan werknemers gee dat hulle glo dat bestuursetiek hoë voorkeur in alle besluitnemings van die onderneming moet ontvang, word 'n groot tree gegee in die rigting om etiese gedrag in die onderneming te bevorder. Deur persoonlike voorbeeld, deur die beleid van die onderneming en deur die bereidwilligheid om woorde in daad te skakel, sal die topbestuur hierdie boodskap deur die onderneming aan die werknemers en ander belangegroepe kan versprei (Driscoll & Hoffman, 2002:8-10).

Carroll en Buchholtz (2000:153) beveel aan dat slegs werknemers aangestel moet word en met belangegroepe omgegaan moet word wat dieselfde karaktertrekke en etiese beginsels aanhang as wat die onderneming handhaaf. Werknemers moet op grond van hulle werk asook hulle etiese gedrag bevorder word.

3.20.2 'n Etiese komitee

'n Etiese komitee in 'n onderneming kan riglyne oor die hanteer van etiese sake daarstel. Die komitee kan bestaan uit lede van die topbestuur en 'n lid van die topbestuur wat nie direk met die onderneming op 'n daaglikse basis betrokke is nie. Die insluiting van so 'n lid beklemtoon onpartydig in die komitee.

Hierdie komitee moet die etiese vrae van die werknemers kan hanteer, die onderneming help om 'n etiese gedragskode op te stel of te hersien, die topbestuur oor etiese sake te adviseer en soms met die etiese opleidingsprogramme help (Frederick *et al.*, 1992:94; Smit & Cronjé, 2000:500).

3.20.3 Ombudsman

Die ombudsman se funksie is om werknemers se klagtes van 'n persoonlike etiese aard aan te hoor. Werknemers voel moontlik onwillig om hulle klagtes direk met hulle toesighouer te bepreek. Die saak word dan ondersoek en die ombudsman tree dus as 'n medelid tussen die werknemer en die onderneming op. Daar word sodoende 'n ondersteuningsstelsel ontwikkel (Frederick *et al.*, 1992:94; Smit & Cronjé, 2000:500).

3.20.4 Effektiewe kommunikasie

Effektiewe kommunikasie sluit geskrewe of verbale vorms van kommunikasie in. In elk van hierdie vorms, moet die bestuur volgens etiese beginsels optree. Openhartigheid is een van die etiese beginsels wat belangrik is. Openhartigheid vereis dat 'n bestuurder eerlik, reguit en opreg in mondelingse transaksies moet wees. Verder is die oordra van die absolute waarheid ook 'n voorwaarde tydens effektiewe kommunikasie en moet die oordra van inligting akkuraat wees. Vertroulikheid word sterk beklemtoon en die bestuurder moet besluit watter inligting hy aan ander sal oordra (Carroll & Buchholtz, 2000:153).

3.20.5 Hulplyn vir etiese sake

Ondernemings kan 'n hulplyn vir etiese sake in die onderneming daarstel waarheen werknemers wat probleme oor etiese sake ondervind kan skakel indien hulle dit nie met die toesighouer kan bespreek nie. 'n Lid van die etiese komitee ontvang die vertroulike oproep en sal dan stilweg die saak ondersoek. Stappe word gedoen om die identiteit van die klaer te beskerm om sodoende ander werknemers aan te moedig om onetiese gedrag of praktyke te rapporteer (Frederik *et al.*, 1992:95).

3.20.6 Etiese ouditering

Etiese ouditering is 'n meganisme wat deur 'n onderneming gebruik kan word vir die evalueer van die onderneming se etiese klimaat of etiese program. Etiese ouditering is bedoel om etiese gedragskodes, etiese programme, hulplyn en etiese opleidingsprogramme te evalueer. Etiese ouditering kan van skriftelike navrae, komitees en onderhoude met werknemers gebruik maak (Carroll & Buchholtz, 2000:166).

3.21 BESTUURSETIEK EN DIE SUID-AFRIKAANSE SITUASIE

Volgens Slabbert *et al.* (1999:19/30) identifiseer Lapin vyf doelwitte vir die implementeer van 'n etiese program in Suid-Afrika.

3.21.1 Die noodsaak om eksponensieel die produktiwiteitsvlakke van Suid-Afrikaanse ondernemings te verbeter

Suid-Afrika het onlangs te voorskyn gekom uit die kompeterende gerief wat ontstaan het as gevolg van die sanksies en hoë tariewe van invoerprodukte. Om met oorsese sakeondernemings mee te ding is 'n nuwe ervaring. Suid-Afrikaanse ondernemings moet op hoogs lojale werknemers staatmaak om suksesvol te kan kompeteer. Die graad van die huidige lojaliteit is nie genoegsaam nie en noodsaak verhoogde produktiwiteitsvlakke wat tot groter voordeel vir die onderneming en ander belangegroepes sal wees. 'n Program vir die bevordering van etiese produktiwiteit is vir ondernemings nodig.

3.21.2 Die noodsaak om die vlakke van misdaad in die ekonomie te beperk

Ekonomiese misdaad (soos in die geval van alle misdade) is op 'n onaanvaarbare hoë vlak in Suid-Afrika. Die terrein wissel van 'n hoë voorkoms van kleinkasdiefstal tot diefstal en bedrogsindikate in ondernemings. Verhoogde sekuriteit het bewys dat dit nie genoegsaam is nie om die daling van nasionale etiese standaarde te beperk nie. 'n Gemeenskap of omgewing wat weerstand teen diefstal en misdaad kan bied, moet in die ondernemings geskep word.

3.21.3 Die noodsaak om diversiteit betekenisvol onder die loop te neem

Diversiteit is meer as die verdraagsaamheid teenoor verskillende individue en hulle kulture. In die Suid-Afrikaanse konteks moet dit kan beteken die aanvaarding van diversiteit en om dit te kan gebruik om innovasie en produktiwiteit te stimuleer. Om 'n Westerse bestuursistiem op Suid-Afrikaanse diversiteit te wil afdwing, sal teenproduktief wees. Aan die ander kant het Afrika ook nog nie 'n bestuurstyl ontwikkel wat gereed is om produkte van wêreldgehalte te lewer nie. Dus moet 'n nuwe bestuursistiem en bestuursetiek vir Suid-Afrika geformuleer word wat gebaseer is op die beste wat Suid-Afrikaanse diverse kulture kan bied.

3.21.4 Die noodsaak om die agteruitgang van die nasionale en bestuursetiek teen te gaan

Die sosio-politieke veranderinge wat die afgelope vyf jaar in Suid-Afrika plaasgevind het, het die omverwerping van die ou paradigmas van moraliteit en etiek tot gevolg gehad. Terwyl nuwe politieke idees ontwikkel is, blyk dit dat 'n nuwe morele verwysingsraamwerk nog steeds nie vir Suid-Afrika ontwikkel is nie.

3.21.5 Die noodsaak om van outokratiese na deelnemende bestuur te beweeg

Suid-Afrikaanse ondernemings is in die verlede in die algemeen outokraties bestuur waar die uitvoer van pligte deur die vrees vir die gevolge oorheers is. Politieke wyses en ontwikkelende bestuurspraktyke dwing ondernemings om hulle bestuurstyl te demokratiseer. In 'n demokratiese omgewing word die vrees vir die gevolge deur toegewytheid aan 'n gemeenskaplike doelwit vervang. Dit verg hoë vlakke van

vertroue tussen werknemers van verskillende kulture om dit te kan teweegbring en in die onderneming toe te pas.

Lapin (Slabbert *et al.*, 1999:19/30) verklaar verder dat die implementeer van bogenoemde vyf doelwitte, twee nadele het wat uniek is:

- Suid-Afrikaanse werkers is in die algemeen agterdogtig oor enige verandering in ondernemings wat deur die bestuur aanbeveel word. Daar is dikwels die agterdog dat die inisiatief ontwikkel is om produktiwiteit te verhoog deur die verdere uitbuiting van die werkmag.
- Deur die aanvaarding van 'n etiese verwysingsraamwerk, aanvaar die bestuur die etiese uitdaging en nooi die werknemers uit om saam daaraan deel te neem. Die werknemers beskou hierdie saak met 'n kritiese oog om die bestuur se erns hiermee te evalueer.

Gedurende 1999 het die Etiek Instituut van Suid-Afrika (EtiekSA) met die leuse: *"Kom ons bou 'n etiese Suid-Afrika"* ontstaan. Die doel van die Instituut is die ontwikkeling en bevordering van etiese praktyke in beroepe, besigheid en publieke beleid en onder individue. Daarom dien die Instituut as 'n hulpbron, bemiddelaar van etiek inisiatiewe en medewerker in vennootskappe met private en publieke instellings sowel as individue. EtiekSA se operasionele en substantiewe aktiwiteite word deur waardes soos eerlikheid, integriteit, verantwoordelikheid, uitnemendheid en regverdigheid gekenmerk (Ethicsa, 2002).

3.22 SAMEVATTING

Soos uit hierdie hoofstuk blyk, handel bestuursetiek nie bloot oor die vraag hoe sake behoort gedoen te word nie. Dit is wel 'n belangrike vraag, maar is nie die enigste vraag nie. Daarom word 'n onderskeid tussen fundamentele kwessies, besluitnemingsprosesse en spesifieker sake gemaak.

Waar daar mense is, is daar van morele en etiese kwessies soos goed en kwaad ter sprake. Daarom het etiek en moraliteit direk met ons menslikheid en die kwaliteit van ons wêreld te make.

Bestuursetiek bestryk 'n breë terrein van etiese besinning en verg 'n goed ontwikkelde morele sensitiviteit van basiese etiese begrippe en die vermoë om etiese probleme te identifiseer en te ontleed.

Soos reeds in 3.2 genoem is, word die Protestantse etiek deur baie in Suid-Afrika onderskryf. Hoë etiese standaarde in die sakewêreld is gevolglik 'n voorvereiste en 'n fondamentsteen vir die ontwikkeling van 'n land op ekonomiese gebied. Verder verwag die gemeenskap etiese optrede deur individue.

Daar is ook aandag gegee aan die belangrikheid van bestuursetiek ten opsigte van die onderneming se rol teenoor die publiek, die verbetering van die onderneming se beeld en die oorbrug van persoonlike waardes en die waardes van die onderneming. Die modelle van bestuursetiek, naamlik die immorele, morele en amorele bestuur is kortliks bespreek.

Deur die gebruikmaking van 'n skematiese voorstelling van Nicholson is die ontleding van bestuursetiek op die mikro- en makrovlakke kortliks toegelig.

Die toepassing van etiese beginsels word wyd deur die ondernemingsopset aanvaar en die vraag is nou hoe wyd die toepassing van die beginsels tref. Die antwoord hierop is dat, eerstens na die verantwoordelikhede binne die onderneming gekyk word en tweedens, moet die verantwoordelikhede na buite onder die loep geneem word.

Soos reeds gemeld is die doel van die onderneming om eties-sosiaal verantwoordelik te wees en om seker te maak dat alle belanghebbendes regverdig en billik behandel word. Daarom moet die vertrekpunt by etiese besluitneming wees die kernbeginsels vir die evalueer van eties en sosiale verantwoordelike besluitneming. Dit word inkorporeer deur gebruik te maak van vrae soos: Is die feite korrek, Is dit wettig, Is dit billik of regverdig teenoor alle betrokke partye, Word die regte van die werkers erken.

In hedendaagse ondernemings kom werknemers en die bestuur te staan voor etiese en morele dilemmas op verskeie diverse gebiede en moet daar veral aandag gegee word aan die regte van werknemers, seksuele teistering, sosiale verantwoordelikheid en vigs in die werkplek.

In die ontwikkeling en toepassing van 'n etiese gedragskode gaan dit daarom dat etiese gedragskodes veronderstel is om mense by te staan om etiese besluitneming te doen wanneer daar nie 'n klinkklare uitsluiting is oor wat reg of verkeerd is om hulle te lei nie. 'n Etiese gedragskode se doel is om die bestuur en werknemers te ontmoedig om oneties op te tree.

Die meeste van die etiese kodes omskryf die onderneming se etiese standaard met betrekking tot belangegroepe, byvoorbeeld werknemers, klante, verskaffers, aandeelhouders, gemeenskap, ensovoorts.

Die ontwikkeling van 'n etiese program is om basiese inligting ten opsigte van die onderneming se missie, waardes en etiese gedragskodes aan alle belangegroepe te verskaf.

Laastens is daar aandag gegee aan bestuursetiek en die Suid-Afrikaanse situasie deur vyf doelwitte te identifiseer vir die implementeer van 'n etiese program in Suid-Afrika.

In die volgende hoofstuk word sosiale verantwoordelikheid bespreek. Die historiese verloop van sosiale verantwoordelikheid word kortliks toegelig. Verder sal ook aandag gegee word aan wat sosiale verantwoordelikheid behels en nie behels nie.

Vier vlakke van sosiale verantwoordelikheid soos geïdentifiseer deur Lussier sal bespreek en grafies voorgestel word.

Die verwantskap tussen bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid asook die verskillende aspekte van bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid sal toegelig word.

HOOFSTUK 4

SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

4.1 INLEIDING

Die verantwoordelikheid van ondernemings teenoor die gemeenskap en omgewing waarbinne hulle funksioneer, word al lank erken: nie net om produkte en dienste van hoë gehalte te lewer wat deur die gemeenskap verlang word nie, maar ook op sosiale gebied.

Vandag tree ondernemings se sosiale verantwoordelikheid al hoe meer op die voorgrond. Die gemeenskap verwag van ondernemings om by werklike probleme van die gemeenskap waarbinne hulle optree, betrokke te raak. Ondernemings raak by die gemeenskap betrokke om te toon dat hulle nie net geldelike wins uit die gemeenskap wil genereer nie, maar ook 'n deel daarvan wil terugploeg om 'n beter bedeling vir alle partye daar te stel.

In die verlede het ondernemings waarskynlik net die maksimering van wins as doelwit gehad. Vandag streef ondernemings egter meervoudige doelwitte na: sosiale bewustheid, sosiale besorgdheid, sosiale betrokkenheid, en so meer. Sosiale verantwoordelikheid is deesdae so op die voorgrond dat ondernemingsukses in groot mate daardeur bepaal word (Gerber *et al.*, 1998:246).

Ten spyte van die verbetering in die lewenspeil van Suid-Afrika se mense die afgelope aantal jare, het verskillende belangegroepe 'n al hoe groter aanspraak op die middele van die private sektor begin maak. Nog nooit voorheen is daar soveel uiteenlopende eise wat aan die bestuurskorps gestel word, soos vandag nie. Georganiseerde arbeid eis genoegsame lone en salarisse, korter werksure en groter werksekuriteit, werktevrede en byvoordele; aandeelhouers/eienaars verlang 'n redelike rendement op hulle beleggings en voldoende ekonomiese groei; die verbruiker verwag 'n wye verskeidenheid kwaliteitprodukte teen die laagste pryse; die owerheid maak aanspraak op 'n groot gedeelte van die onderneming se inkomste in die vorm van belastings; leweransiers vereis langer leweringstermyne; mededingers

dwing die bestuurskorps om mededingender te wees en produktiwiteit te verhoog; en die algemene publiek vra dat bestuurders in 'n groter mate na die behoeftes van die gemeenskap in die algemeen moet omsien.

Die grondliggende dilemma van eietydse bestuur is volgens Van Niekerk (1987:263) om die eise van hierdie verskillende belangegroepe te balanseer in die toewys en organisasie van die onderneming se skaars hulpbronne. Teenoor wie is bestuurders van ondernemings verantwoordelik? In watter mate moet bestuurders aan die eise van verskillende belangegroepe gehoor gee? In hoeverre is bestuurders verantwoordelik vir die probleme van die breë gemeenskap? In aansluiting by hierdie vrae asook die primêre doel van hierdie studie, gaan die historiese verloop van die ontstaan van sosiale verantwoordelikheid eers kortliks onder die loep geneem word.

4.2 HISTORIESE VERLOOP

Die konsep of ontstaan van sosiale verantwoordelikheid het in die Verenigde State van Amerika (VSA) begin en is op die tradisionele of klassieke ekonomiese model gebaseer (Carrol & Buchholtz, 2000:28). Volgens genoemde skrywers is Adam Smith se konsep van die 'onsigbare hand' as die vertrekpunt van hierdie model gebruik. Die klassieke model is daarop gerig dat 'n gemeenskap hulle behoeftes deur die markplek bepaal het. As die onderneming slegs op hierdie behoeftes reageer, sal die gemeenskap wat hulle benodig ontvang. As die onderneming beloon is op die basis van hulle bereidwilligheid om te reageer op die behoeftes van die mark, is die selfbelang navolging van die beloning en sal dit eindig in dit wat die gemeenskap wil ontvang. Dus, die 'onsigbare hand' van die mark verander die selfbelang na sosiale belang.

Die ontwikkeling van sosiale verantwoordelikheid het tot dusver in drie fases plaasgevind, naamlik die klassieke fase, die sosiale bewuswordingsfase en die sosiale verantwoordelikeheidsfase.

4.2.1 Die klassieke fase

Sedert die verskyning van die klassieke werk van Adam Smith, *An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776) is ondernemings daarvan bewus

gemaak dat die basiese verantwoordelikheid van 'n onderneming die maksimering van wins is deur die lewering van goedere en/of dienste op die effektiefste en doeltreffendste wyse. Diegene wat sukses behaal is, sal 'n mark vir hul produkte/dienste vind en 'n wins maak. Professionele bestuurders is volgens die klassieke skool slegs aan hul eenaars verantwoordelik en moet te alle tye slegs in die belang van die eenaars optree. Die enigste sosiale verantwoordelikheid wat bestuurders moet nakom, is om wins te maak en die landswette te gehoorsaam (Van Niekerk, 1987:266; Carroll & Buchholtz, 2000:28).

Die ontstaan van groot ondernemings gedurende die laaste jare van 1800s, speel volgens Carroll en Buchholtz (2000:30) 'n groot rol in die vinnige beweging weg van die klassieke ekonomiese model. Soos wat die gemeenskappe van die ekonomiese struktuur van klein ondernemings met min mag weg beweeg het en hoofsaaklik deur die markplek in stand gehou is na groot ondernemings met mag, het vroeë na vore gekom oor die verantwoordelikheid van ondernemings teenoor die gemeenskap.

Volgens Van Niekerk (1987:266) het Henry L Gantt reeds in 1919 verklaar dat die gemeenskap die bedryfslewe sal 'oormeem' indien die bestuurders hulle sosiale verpligtinge nie nakom nie. Nog 'n skrywer wat reeds in 1923 die sosiale verantwoordelikheidsaak beklemtoon het, was Oliver Sheldon. Sy basiese filosofie was: op watter manier wetenskaplike bestuur ook al mag ontplooi en in watter mate bestuursoptrede ook al van die wetenskaplike metode afhanklik is, is die bestuur se primêre verantwoordelikheid dié teenoor die gemeenskap.

4.2.2 Die sosiale bewuswordingsfase

Die sosiale bewuswordingsfase het gedurende die dertigjare momentum begin kry en voortgeduur tot die vroeë sestigerjare. Gedurende hierdie tydperk het die bestuur daarvan bewus geraak dat hulle nie net vir die maksimering van wins verantwoordelik is nie, maar dat hulle ook in 'n mate 'n aanspreeklikheid teenoor kliënte, werknemers, leweransiers, krediteure en die gemeenskap het. Die bestuurders het dus besef dat ondernemings deur die gemeenskap in stand gehou word en derhalwe 'n verpligting teenoor die gemeenskap het. Ondernemings het slegs gedoen wat hulle verplig was om te doen ten opsigte van besoedelingsvoorkoming, regverdige indiensnemingspraktyke, voorskrifte ten opsigte

van handel drywe en ander owerheidsmaatreëls (Van Niekerk, 1987:267; Carroll & Buchholtz, 2000:30).

4.2.3 Die sosiale verantwoordelikhedsfase

Milton Friedman 'n Nobel pryswenner, stel dit kategorie: "The one and only social responsibility of business is to increase its profits." Friedman beskou trouens die hele idee van "korporatiewe sosiale verantwoordelikhed" as 'n fundamenteel ondermynende idee (Esterhuyse, 2002:10).

In Suid-Afrika, in teenstelling met Friedman se siening, sê dr Anton Rupert: "In a legal sense a company is a person and the question arises: how human is it in its actions, how big is its heart and what services does it offer to the community within which it has its being and from which it derives its profits?" (Esterhuyse, 2002:10).

Volgens Esterhuyse (2002:10) verteenwoordig Milton Friedman die onbekommerde en siellose gesig van kapitalisme terwyl Rupert kapitalisme verteenwoordig met 'n siel, kapitalisme met 'n mensgesig, 'n sorgsame kapitalisme. Rupert gebruik die woord "vrye onderneming" in die plek van kapitalisme. Sosiale verantwoordelikhed is dus: 'n vrye onderneming in vennootskap met ander belanghebbendes.

Die kernfilosofie van die sosiale verantwoordelikhedsfase is dat ondernemings deur die gemeenskap gedra en tot voordeel van die gemeenskap onderskraag word. Daarom het die sakelewe 'n morele verpligting ter opheffing van die kwaliteit van die gemeenskap (Van Niekerk, 1987:267).

In Tabel 4.1 word die eienskappe van die drie ontwikkelingsfases van sosiale verantwoordelikhed bespreek.

TABEL 4.1: Eienskappe van die ontwikkelingsfases van sosiale verantwoordelikheid

<i>Die Klassieke fase</i>	<i>Die Sosiale bewuswordingsfase</i>	<i>Die Sosiale verantwoordelikhedsfase</i>
1. Winsmaksimering is die hoofdoel	'n Bevredigende wins word nagestreef	Wins is noodsaaklik maar nie ten koste van sosiale verpligtinge nie
2. Arbeid is 'n kommoditeit wat teen die laagste prys gekoop word	Arbeiders het sekere regte waaraan voldoen moet word	Arbeid is die belangrikste bate en moet voorkeurbehandeling kry
3. Geld is baie belangrik	Geld is nie alleen belangrik nie, maar mense ook	Mense is belangriker as geld
4. Die koper moet op sy hoede wees wanneer hy 'n item koop	Die koper mag nie mislei word nie	Die verkoper moet op sy hoede wees om nie die koper te benadeel nie
5. Tegnologie is belangrik	Tegnologie is belangrik, maar mense is ook belangrik	Mense is belangriker as tegnologie
6. Bestuurders is verantwoordelik teenoor die eienaars	Bestuurders is verantwoordelik teenoor eienaars, kliënte, werknemers, leweransiers en ander belanghebbendes	Bestuurders is verantwoordelik teenoor eienaars, ander belanghebbendes en die gemeenskap
7. Werknemers moet hul persoonlike probleme tuis laat bly	Dit word erken dat werknemers ook ander behoeftes as ekonomiese behoeftes het	Die totale persoon word in diens geneem
8. Die owerheid van die dag is die beste owerheid	Die owerheid is 'n noodsaaklike euwel	Ondernemings moet saam met die owerheid werk ter oplossing van sosiale probleme
9. Estetiese waardes verdien weinig aandag in die werkplek	Daar word op 'n afstand gekyk na estetiese waardes	Estetiese waardes moet te alle tye gehandhaaf word
10. Die natuur kontroleer die bestemming van die mens	Die mens is daartoe in staat om die omgewing te manipuleer	Die omgewing moet bewaar word ten einde 'n kwaliteitsbestaan te kan voer

Aangepas: Van Niekerk (1987:268)

4.3 DIE BEGRIP “SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID”

Volgens Certo en Peter (1995:220) word sosiale verantwoordelikheid gedefinieer as die graad waartoe die aktiwiteite van 'n onderneming die gemeenskap beskerm en verbeter en die omvang hiervan vereis om direkte, wetlike, ekonomiese of tegniese belange van die onderneming te dien. Dus, sosiale verantwoordelikheid verskaf

aktiwiteite wat die gemeenskap mag help ongeag of hulle nie direk by die onderneming se winsmaksimering betrokke is nie.

Carroll (2000:33) se definisie oor sosiale verantwoordelikheid bestaan uit 4 dele, naamlik:

- **Ekonomiese verantwoordelikheid** – 'n onderneming moet goedere en dienste produseer wat die gemeenskap verlang en dit aan hulle verkoop teen 'n redelike prys – pryse wat die ware waarde verteenwoordig en wat die onderneming tot voordeel sal wees en beleggers tevrede sal stel.
- **Wetlike verantwoordelikheid** – word bepaal deur wetgewing en word ook in die etiese gedragskode van die onderneming weerspieël. Dit is 'n onderneming se verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap om hierdie wetgewing toe te pas. Indien die onderneming nie met die wetgewing saamstem nie behoort die gemeenskap protes aan te teken.
- **Etiese verantwoordelikheid** – omvat die aktiwiteite en praktyke wat verwag of verbied word deur die gemeenskap al word hulle nie deur wetgewing bepaal nie. Etiese verantwoordelikheid verpersoonlik die norme, standarde en verwagtinge wat in die bekommernis oor wat verbruikers, werknemers, aandeelhouders en die gemeenskap beskou as billik en regverdig gereflekteer word.
- **Filantropiese verantwoordelikheid** – is hoofsaaklik vrywillig en word gelei deur die onderneming se begeerte om deel te neem aan sosiale aktiwiteite wat nie deur wetgewing voorgeskryf word en nie normaalweg van 'n onderneming verwag word nie. Dit sluit aktiwiteite in soos borgskappe, liefdadigheid, dagsorgsentrums vir werkende ouers, ensovoorts.

Volgens De Klerk (1994:228) is sosiale verantwoordelikheid die optrede en aktiwiteite van die onderneming wat nie direk op ekonomiese voordeel ingestel is nie, maar eerder om die kwaliteit van die lewe te verhoog.

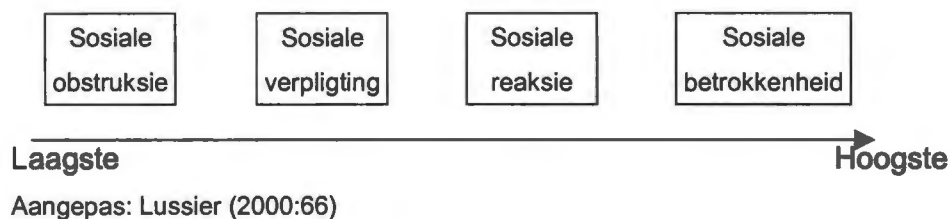
Samevattend kan sosiale verantwoordelikheid gesien word as 'n vrywillige besluit van 'n onderneming om bo en behalwe die gewone salarispakket, kennis, vaardighede en finansiële bronne aan te wend ter verbetering van die lewenskwaliteit en

lewensomstandighede van werknemers, maar ook ter verbetering van die omstandighede in die omliggende gemeenskap sowel as breë samelewing, sonder direkte winsoogmerk.

4.4 VLAKKE VAN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

Lussier (2000:66) het vier vlakke van sosiale verantwoordelikheid geïdentifiseer: Sosiale obstruksie, sosiale verpligting, sosiale reaksie en sosiale betrokkenheid. In Figuur 4.1 word die vlakke grafies voorgestel:

FIGUUR 4.1: Vlakke van sosiale verantwoordelikheid



- **Sosiale obstruksie:** Bestuurders sal opsetlik eties of oneties optree of werkgewers versoek om so op te tree. In so 'n geval kan sosiale obstruksie voorkom word deur “whistle-blowing” of strawwe boetes opgelê deur wetgewing.
- **Sosiale verpligting:** Bestuurders voldoen slegs aan die minimum wettige vereistes. Toegewings word gedoen en ondernemings sal ook dikwels weerstand bied teen die afdwing van besoedelingsregulasies in die omgewing.
- **Sosiale reaksie:** Bestuurders reageer op toepaslike sosiale versoeke. Die algemeenste soort sosiale reaksie vind plaas wanneer individue of groepe na ondernemings gaan en donasies vra vir die kunste, beurse vir skoliere, borgskappe vir sport of die gebruik van die onderneming se fasiliteite vir vergaderings of vir die beoefening van 'n sportsoort.
- **Sosiale betrokkenheid:** Bestuurders sal vrywillig sosiale betrokkenheid inisieer, byvoorbeeld deur werkgewers aan te moedig om in hulle vrye tyd by gemeenskapsdiens betrokke te raak.

Volgens Lussier (2000:66) kan die meeste ondernemings onder een van die vier vlakke van sosiale verantwoordelikheid geklassifiseer word. Maar, 'n onderneming kan ook op verskillende vlakke vir verskillende sake funksioneer.

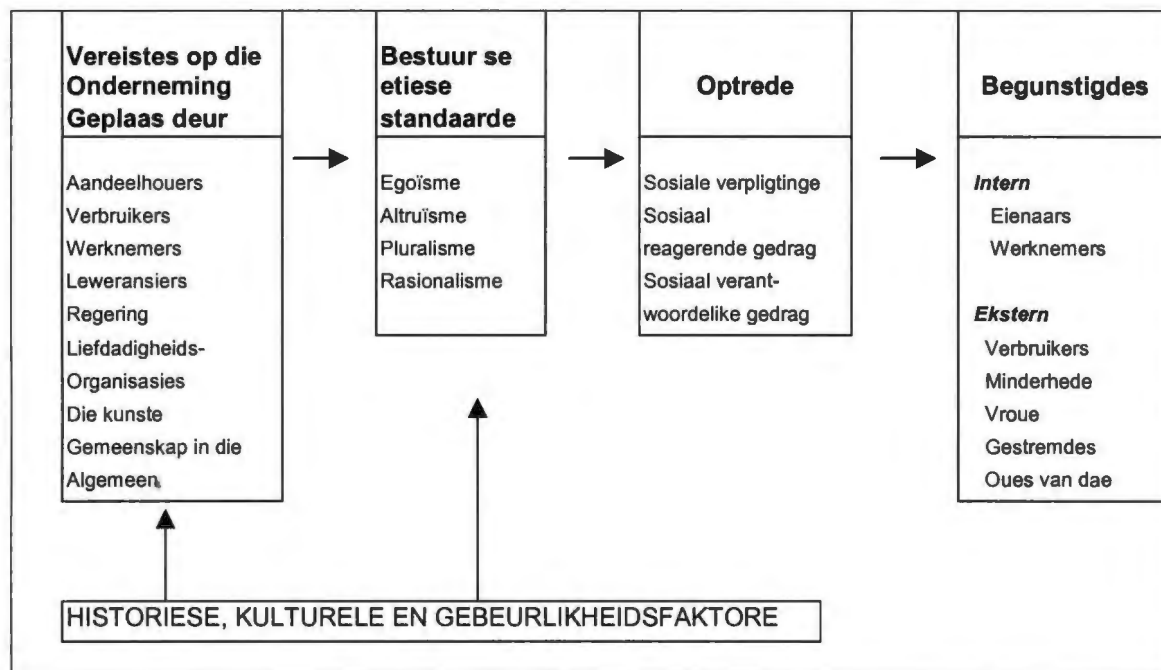
4.5 DIE VERWANTSKAP TUSSEN BESTUURSETIEK EN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

Volgens De Klerk (1994:91) is bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid nie identiese begrippe nie, maar hou hulle wel met mekaar verband. Sommige bestuurders beskou etiek en sosiale verantwoordelikheid egter verkeerdelik as sinonieme. Die toepassing van 'n sosiale verantwoordelikhedsprogram bly 'n moeilike probleem sover dit bestuursbesluite aangaan. Sosiaal verantwoordelike besluite verg dikwels waarde-oordele wat buite die voorgeskrewe wette, prosedures en vroeëre ervaring val. In sulke gevalle is 'n realistiese siening van die bestuursetiek waardevol (Hoofstuk 3 handel hieroor).

De Klerk (1994:91) noem verder dat etiek die onderneming se sosiale verantwoordelikhedsoptrede bepaal. Die bestuurder se verantwoordelikheid lê daarin om die regverdigheid van elke verwagting te bepaal, en vorm tegelykertyd die etiese basis vir die besluite wat geneem word. Die verwantskap tussen bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid word in Figuur 4.2 voorgestel.

Lussier (2000:64) se siening is dat bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid na aan mekaar verwant is. Hy sê verder dat: "Social responsibility is the conscious effort to operate in a manner that creates a win-win situation for stakeholders. Ethical behaviour is often socially responsible and vice versa."

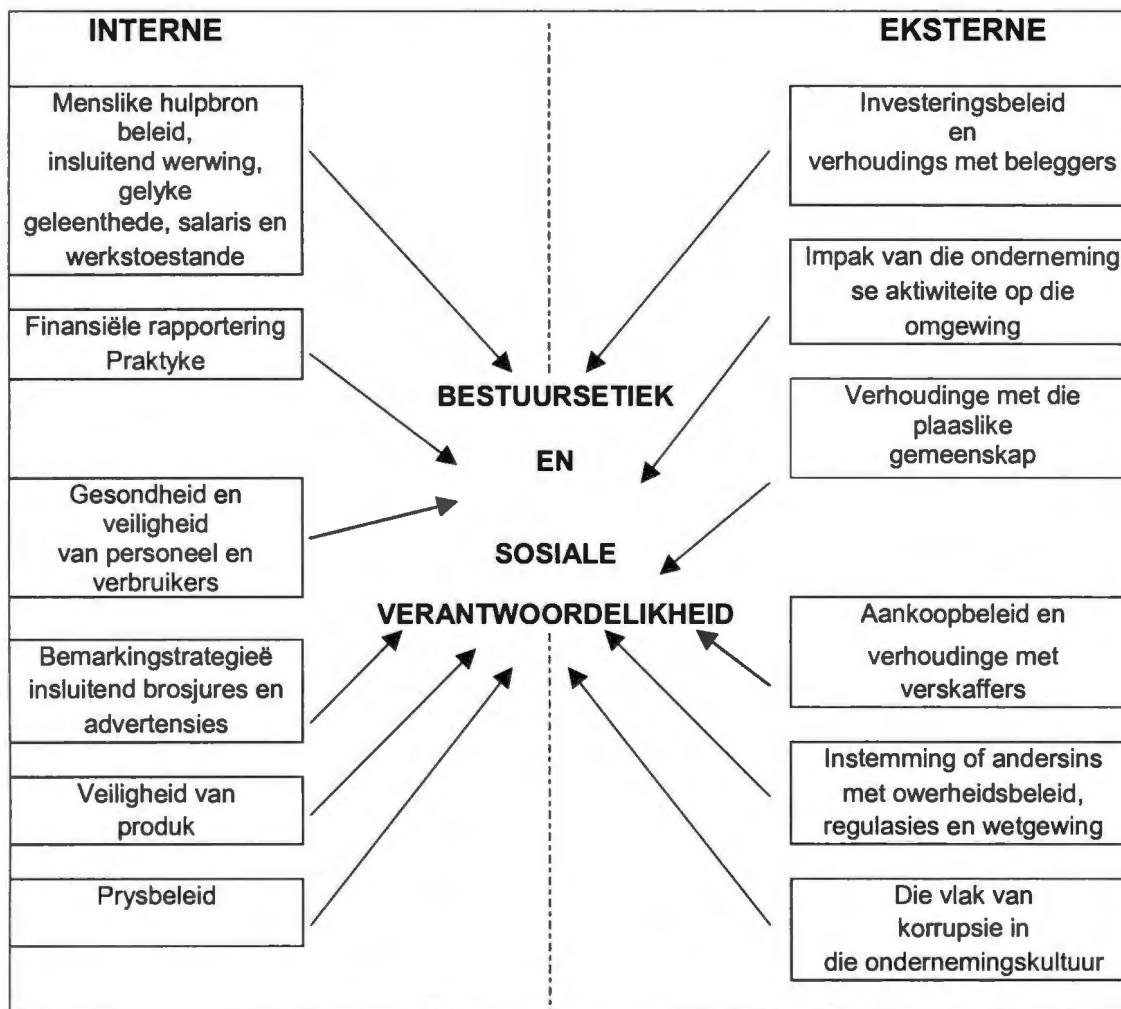
FIGUUR 4.2: Bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid



Aangepas: Donnelly *et al.* (1992:86)

In Figuur 4.3 word die verskillende aspekte wat bestuursetiek en sosiale verantwoordelik deel, deur Horner en Swarbrooke (1996:432) beskryf, skematies voorgestel. Figuur 4.3 illustreer ook die feit dat sekere etiese dilemmas en sake van sosiale verantwoordelikheid hoofsaaklik intern deel van ondernemings is terwyl ander in verhouding met die onderneming se eksterne bande staan.

FIGUUR 4.3: Aspekte van bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid



Aangepas: Horner & Swarbrooke (1996:432)

4.6 DIE DAVIS-MODEL VAN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

'n Algemeen aanvaarbare model van sosiale verantwoordelikheid is deur Keith Davis ontwikkel. Die Davis-model doen die volgende vyf belangrike voorstelle aan die hand oor hoe die onderneming ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid kan reageer (Certo, 1992:63).

- **Sosiale verantwoordelikheid ontstaan uit sosiale mag:** Hierdie voorstel is gebaseer op die veronderstelling dat die onderneming 'n belangrike invloed of mag oor kritiese sosiale sake soos werkverskaffing aan die minderheid en omgewingsbesoedeling het. In werklikheid moet die kollektiewe aksies van alle

ondernemings in die land hoofsaaklik die voorstel bepaal van werkverskaffing aan die minderheid en die voorkoming van omgewingsbesoedeling.

- **Die onderneming is 'n “oop” sisteem:** Volgens hierdie voorstel moet ondernemings bereid wees om na verteenwoordigers van die gemeenskap te luister oor wat gedoen moet word om die sosiale welsyn van die gemeenskap te bevorder. In ruil daarvoor moet die gemeenskap bereid wees om te luister na die terugvoer van die ondernemings oor hulle houding ten opsigte van die onderneming se sosiale verantwoordelikheid. Davis noem dat deurlopende, eerlike en openlike kommunikasie tussen ondernemings en gemeenskappe gehandhaaf en bevorder moet word.
- **Die sosiale koste en voordeel van 'n aktiwiteit, produk of diens sal bereken word voordat oorweeg sal word om daarmee voort te gaan:** Hierdie voorstel beklemtoon dat die tegniese uitvoerbaarheid en ekonomiese winsgewendheid nie die enigste faktore moet wees wat die besluitneming van 'n onderneming moet beïnvloed nie. Ondernemings moet die lang en kort termyn gevolge van die onderneming se aktiwiteite bereken voordat enige daarvan onderneem word.
- **Die sosiale koste van elke aktiwiteit, produk of diens sal aan die verbruiker oorgedra word:** Daar kan nie van 'n onderneming verwag word om net aktiwiteite te steun wat tot nadeel van die onderneming sal wees en slegs tot voordeel van die gemeenskap sal wees nie.
- **Ondernemings het die verantwoordelikheid om op sosiale gebied betrokke te raak, selfs al val dit buite hulle normale aktiwiteite:** Ondernemings moet saam met die gemeenskap aan die verantwoordelikheid deelneem om probleme tot voordeel van die gemeenskap en onderneming te help oplos.

4.7 DIE SOSIALE OOREENKOMS

In aansluiting by Hoofstuk 2 word vervolgens aandag gegee aan die sosiale ooreenkoms of kontrak as 'n vorm van sosiale verantwoordelikheid.

Coetzee (1993:85-90) verwys na 'n onderhoud wat gevoer is met Van der Walt ten opsigte van die sosiale kontrak. In die tydsgewrig waarin Suid-Afrika homself tans

bevind, gaan daar stemme op ten gunste van sosiale ooreenkomste as 'n moontlike oplossing vir sosiale probleme wat aan die orde van die dag is. Sommige van hierdie probleme vloei voort uit die verskillende sieninge ten opsigte van die sosiale verantwoordelikheid van ondernemings en gepaardgaande hiermee ook 'n gevoel van weerstand teen sosio-kulturele verandering aan die kant van ondernemings.

Gedurende die vyftigerjare vind daar 'n skerp verskuiwing van die openbare mening plaas in die rigting van groter sosiale betrokkenheid by die onderneming. Dit staan in teenstelling met die onderneming se historiese beskouing van sy rol, naamlik suiwer ekonomiese redes met winsmaksimering as die belangrikste oogmerk.

Een van die redes wat Davis en Blomström (Coetzee, 1993:85-90) aanvoer vir die nuwe sosiale gewete wat by die samelewing posgevat het, is dat ekonomiese probleme in 'n groot mate opgelos is en as sodanig het die sosiale probleme sterker na vore getree.

Daar word nou van sakemanne en bestuurders verwag dat hulle besluite nie net op die ekonomiese uitset van die onderneming gemik sal wees nie, maar dat dit ook 'n bydrae tot die maatskaplike verbetering binne die gemeenskap sal lewer. Die rede wat hiervoor aangevoer kan word, is die feit dat ondernemings binne 'n bepaalde gemeenskap opereer en juis hierom 'n verantwoordelikheid teenoor die omgewing het. Die gemeenskap verwag dus dat die onderneming sal optree as trustee wat betrokke is by 'n bevredigende verdeling van ondernemingswinste tussen eienaars/aandeelhouders, werkers, verskaffers en verbruikers.

Hierdie ontwikkeling het bygedra tot die wegbeweeg van 'n oordrewe winsmotief en lei tot 'n groter besorgdheid deur die professionele bestuurder ten opsigte van die taak en funksie van die onderneming teenoor al die verskillende partye/rolspelers/akteurs/deelnemers in die onderneming, sowel as die gemeenskap.

Tans word daar besonder klem gelê op die verhoging van lewensgehalte en probleme wat baie aandag geniet soos onder andere omgewingsbesoedeling, stedelike verval, behuising, vervoer en ontspanningsfasiliteite. Dit skyn asof die gemeenskap 'n breër verantwoordelikheid van die onderneming verwag as gevolg van sy tegnologiese, bestuurskundige en finansiële bronne. Hierdie verwagtinge

behels verantwoordelikhede wat veel wyer as die onderneming se ekonomiese grense strek (Coetzee, 1993:85-90).

4.7.1 Die psigologiese kontrak

Volgens Swanepoel (1999:363) ontstaan 'n onderneming se pogings om operasionele strategieë te institutionaliseer en te implementeer uit 'n sosiale kontrak en kan deur 'n werkgewer ervaar word as 'n verbreking van die terme van die uitgebreide psigologiese kontrak. Bogenoemde skrywer stel dit ook dat by die beperking van loonverhogings, kan 'n werknemer dit ervaar as 'n verbreking van sy verwagtinge van 'n billike verhoging gebaseer op dienste gelewer van goeie gehalte. Terselfdertyd het die werknemer ook verhoogde verwagtinge van die werknemer gesien in die lig van die onderneming se deelname in sosiale herstrukturering wat die persepsie van die verbreking van die kontrak kan versterk.

In 'n werksituasie, is volgens Swanepoel (1999:364) die partye tot die psigologiese kontrak die individuele werknemer en die werkgewer. Die psigologiese kontrak bestaan by die perseptuele vlak wat die subjektiewe individuele interpretasies van beloftes en verbintenisse verteenwoordig wat tussen 'n werknemer en 'n werkgewer gewissel word.

4.7.2 Die sosiale kontrak

4.7.2.1 Omskrywing

Volgens Coetzee (2001:2) is dit noodsaaklik dat 'n "sosiale kontrak" moet bestaan tussen die onderneming en die gemeenskap, omdat die onderneming 'n integrale deel van die gemeenskap vorm en van die gemeenskap vir welstand afhanklik is.

In die debat rakende die sosiale kontrak (Slabbert, 1994:142) word nie slegs verskillende betekenis aan die inhoud van so 'n kontrak geheg nie, maar daar word dikwels ook verskillende benamings gebruik. Volgens De Villiers (1992:77) word benamings soos "sosiale kontrak", "sosiale kompakt" en "sosiale ooreenkoms" dikwels in die literatuur en praktyk as verwisselbare begrippe gebruik. Daar bestaan

dus nie 'n allesomvattende omskrywing of definisie van die begrip “sosiale kontrak” nie.

Douwes Dekker (1992) noem dat die doel van 'n sosiale kontrak soos volg is: “The purpose is not to prescribe actual terms and conditions of employment, but primarily to enable the development of an equitable relationship through the procedural endorsement of those rights and responsibilities to reduce power distance.”

Volgens Schlemmer (1991) is die sosiale kontrak 'n instrument wat op die versoening van kapitaal, arbeid en regeringsbelange gerig is en ook om onrealistiese verwagtinge te matig. Die volgende vyf aspekte is volgens Schlemmer (1991) kritiese voorvereistes vir effektiewe sosiale kontrakte:

- Sosiale kontrakte moet erkenning verleen aan die botsende belange van die partye en moet poog om deur middel van kreatiewe metodes hierdie belange te versoen.
- Wanneer konflik oor beleid onvermydelik is, moet daar gepoog word om skade aan die belange van die deelnemende partye te beperk.
- Deelnemende partye moet poog om sodanige ruimte vir beleid te skep dat deelnemende verteenwoordigers nog steeds die ondersteuning van hul lede of opdraggewers geniet.
- Die belangrikste vereiste, volgens Schlemmer, is dat aksieprogramme geskep moet word indien kritieke voordele nie op die kort termyn verskaf kan word nie. Sodoende kan verteenwoordigers hul lede of opdraggewers daarvan oortuig dat hul verwagtinge wel op die langtermyn sal realiseer.
- Tydens die onderhandeling van sosiale kontrakte moet verteenwoordigers hulle daarvan weerhou om die legitimiteit van ander deelnemers te diskrediteer op grond van ideologiese posisionering buite die sosiale kontrak.

Friedman (1991) wys daarop dat die sosiale kontrak beide makro- en mikrovlakfaktore bevat en gefokus kan wees op die kort, medium of lang termyn. Friedman fokus in sy beskouing van die sosiale kontrak op die verwantskap tussen ekonomie en politiek.

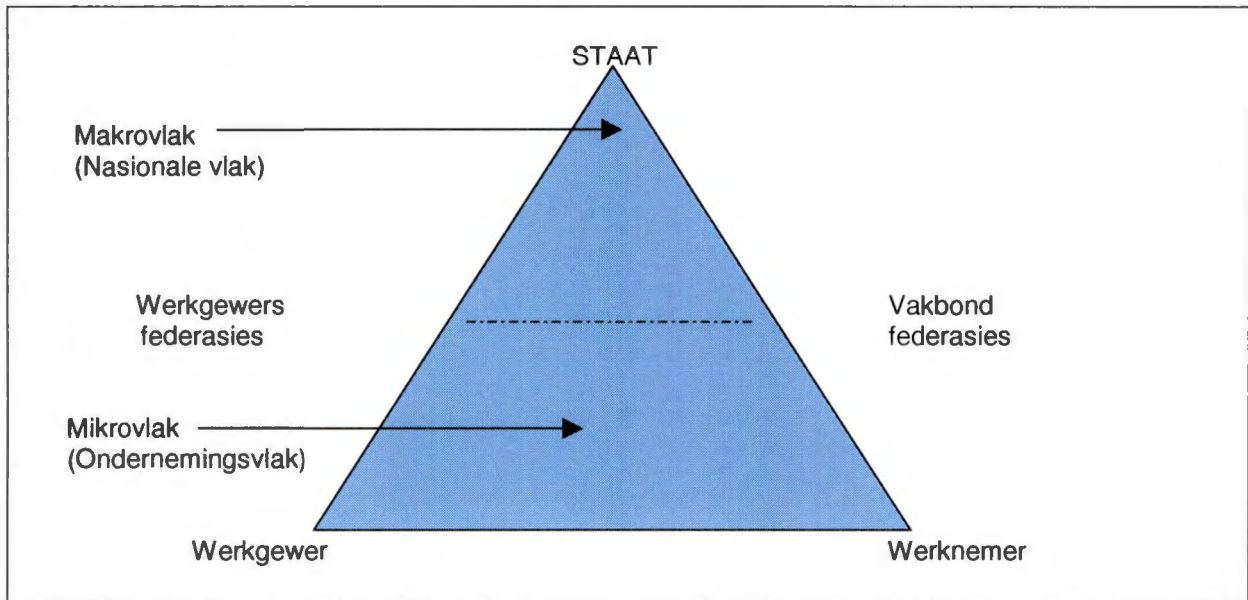
Uit die voormelde beskouinge van die sosiale kontrak, kan die volgende afleidings, volgens Slabbert (1994:144) gemaak word:

- Die onderhandeling van 'n sosiale kontrak is 'n proses wat op die beginsels van geïntegreerde onderhandeling gebaseer is. Die proses behels inspraak, toegewings, skikkings, ruiltransaksies, aanvaarding en 'n proses van gee en neem. Deur middel van 'n geïntegreerde onderhandelingsstyl word daar, ten spyte van die feit dat vakbond en ondernemingsbestuur in opposisie teenoor mekaar staan, gepoog om skade aan mekaar te beperk en die bes moontlike ooreenkoms tussen die partye te bereik.
- Dit is 'n ooreenkoms wat op inspraak, toegewings, skikkings, aanvaarding gebaseer word en 'n proses van gee en neem oor aspekte soos gedragsnorme, prosesse van uitoefening van mag en metodes van konflikoplossing. Die sosiale kontrak op ondernemingsvlak moet op demokratiese beginsels gebaseer word.
- Die betrokke partye moet mekaar se rolle in die samelewing respekteer en aanvaar.
- Die betrokke partye moet 'n nuwe sosiale bestel in die vooruitsig stel.
- Die betrokke partye moet die rol en legitimiteit van die staat in ag neem.
- Die sosiale kontrak moet die verantwoordelikhede van die onderskeie partye tot die kontrak uitstippel.
- Die sosiale kontrak is 'n instrument wat die belange van die staat, werkgewer en werknemer kan versoen.

4.7.2.2 Die vlakke van onderhandeling

In Figuur 4.4 word die moontlike vlakke vir die onderhandeling van 'n sosiale kontrak uiteengesit.

FIGUUR 4.4: Vlakke van onderhandeling van 'n sosiale kontrak



Aangepas: Douwes Dekker (1990:24)

Uit Figuur 4.4 blyk dat 'n sosiale kontrak op twee vlakke onderhandel kan word, naamlik die makrovlak en die ondernemingsvlak. Die meerderheid skrywers is egter van mening dat die onderhandeling van 'n sosiale kontrak primêr op die makrovlak plaasvind of behoort plaas te vind (Slabbert, 1994:145).

In die onderhandeling van 'n sosiale kontrak, moet die betrokke partye egter aan die volgende aspekte wat soos volg deur Maier (Douwes Dekker, 1990:34-35) saamgevat, erkenning verleen:

- Die kollektiewe bedingingstelsel verskaf die ideale proses wat die potensiaal het vir die bereiking van sosiale ooreenkomste.
- Die samelewing waarin vakbondwese funksioneer, moet vakbonde as 'n realiteit aanvaar en nie as 'n bedreiging beleef nie. Veral werkgewers moet die rol en legitimiteit van vakbonde aanvaar.
- Die aanwesigheid van 'n sosiaal-demokratiese ideologie sal verseker dat werkgewers deur hul kollektiewe kapasiteit die regulerende funksie van 'n aktiewe nasionale arbeidsmark beleid sal aanvaar wat in samewerking met die vakbonde ontwikkel is.
- Aanvaarding van die leierskap van federasies, van vakbonde en werkgewers.

- Aanvaarding deur vakbondlede dat hul federasies op 'n organisatoriese basis 'n invloed op politieke besluite kan uitoefen sonder om op 'n spesifieke politieke party te steun. Wanneer vakbonde saam met werkgewers by sosiale beleidmaking betrokke is, mag dit impliseer dat kompromieë ten opsigte van lone gemaak sal moet word in ruil vir sosiale sekuriteitsvoordele, werkskeppingsbeleid en gemeenskapsverbeteringsprogramme.
- Die bestaan van federasies van werkgewers en vakbonde met ondervinding van bilaterale ooreenkomste.

Volgens Douwes Dekker (1990:34-35) is dit verder belangrik om daarop te let dat die vlak waarop die onderhandeling van 'n sosiale kontrak plaasvind, deur een of meer van die volgende faktore bepaal kan word:

- Die legitimiteit wat deur die breër samelewing aan die vakbondwese verleen word.
- Die ondersteuning wat kapitaal aan werkgewersorganisasies bied.
- Die ondersteuning wat sosialisme onder die werkersklas geniet.
- Die bestaan van samebindende nasionale federasies.
- Die bereidwilligheid van beide federasies van vakbonde en werkgewers om sogenaamde "ruiltransaksies" ten opsigte van sosio-ekonomiese kwessies te maak.
- Die mate waarin ondersteuning deur sosiale kontrakte wat op makrovlak onderhandel word, aan die verteenwoordigers van kapitaal en arbeid op die laagste vlakke van die arbeidsverhoudingsstelsel bied.

4.7.2.3 Probleme en struikelblokke met die sosiale kontrak

Die volgende probleme word geïdentifiseer:

- **Lae organisasievlak van werkgewers**

Volgens De Villiers (1992:82) is dit uit 'n sake oogpunt vir werkgewers onwenslik om sosiale ooreenkomste op makrovlak aan te gaan, aangesien hul vlak van organisering laag is. Daar bestaan geen kultuur van samewerking tussen ondernemings nie, omdat hulle in kompetisie met mekaar is en ook verskillende norme en kultuur het. Werkgewersorganisasies is tans bloot adviserend van aard en is nie in staat om bindende besluite namens hulle lede te neem nie.

- **Ideologiese verskille**

Werkgewers, asook vakbonde moet besef dat die onderhandeling van 'n ekonomiese en sosiale beleid op makrovlak baie van die onderhandeling in die veld van arbeidsverhoudinge verskil. In hierdie verband skryf Schlemmer (1991) dat die onderhandeling van 'n sosiale kontrak met verskille in ideologieë gepaard sal gaan.

De Villiers (1992:82) is ook van mening dat daar 'n paradigmaverskuiwing by sakelui moet plaasvind voor 'n sosiale kontrak sal funksioneer, aangesien talle sakelui nog nie eens die legitieme rol van die vakbond as die verteenwoordigers van arbeid aanvaar het nie.

- **Vakbond voel bedreig**

Verskeie skrywers is van mening dat die vakbondbeweging bedreig voel deur die sosiale kontrak, omdat hulle glo hulle regte en posisie benadeel kan word. Volgens De Villiers (1992:81) kan hierdie persepsie 'n probleem skep omdat vakbonde van massa-aksie gebruik sal maak om werkerregte uit te lig. Die sukses van die sosiale kontrak sal afhang van die mate waarin die vakbondlede die kontrak verstaan en steun.

- **Potensiaal van partye om lede tot ooreenkoms te bind**

Friedman (1991) meld dat die grootte van vakbondledetalle ook problematies kan word. Die vakbondbeweging het so groot geword dat daar geen waarborg bestaan dat sosiale kontrakte wat op makrovlak onderhandel word, wel die goedkeuring van die meeste lede sal hê nie.

- **Professionalisme van vakbonde**

Volgens Baskin (Slabbert, 1994:149) beskik Suid-Afrikaanse vakbonde oor 'n lae vlak van tegniese bevoegdheid. Hulle het 'n gebrek aan kapasiteit, beide op nasionale en ondernemingsvlak, om effektief te onderhandel oor die totale reeks van kwessies wat op die agenda geplaas word.

Ter opsomming: Die sosiale kontrak kan 'n belangrike instrument wees in die besleg van sosio-ekonomiese probleme, op beide die makrovlak en ondernemingsvlak in die Suid-Afrikaanse onderneming.

4.7.3 Die psigo-sosiale kontrak

Veldsman (1996:15) definieer die psigo-sosiale kontrak as: “an agreement encompassing the invisible and unwritten set of reciprocal expectations, evolving over time, between the various parties that have an interest in the business organisation. Because the psycho-social contract forms the ultimate foundation of the functioning organisation and the daily management of its people via the employment contract, it embraces what and how each party should and must contribute to gain from the relationship”.

Verder meen Veldsman (1996:14) dat die psigo-sosiale kontrak as die primêre bron van sekuriteit en legitimiteit tussen die onderskeie partye moet dien en in die stabiliteit en voorspelbaarheid in hulle interaksies met verloop van tyd moet voorsien. Net soos in die geval van die sosiale kontrak, funksioneer die verhoudinge tussen die betrokke partye soos in die psigo-sosiale kontrak uitgedruk, as 'n gedragskontrole meganisme in situasies wat nie deur 'n formele ooreenkoms gereguleer word nie.

Volgens Swanepoel (1999:368) word dit uit verdere ontledings duidelik dat die psigo-sosiale kontrak karaktertrekke vertoon van beide die psigologiese en sosiale kontrak. Hierdie saamgestelde karakter van die psigo-sosiale kontrak tesame met die skakel van funksionering (organisatories) maak dit 'n ideale skakeling tussen die verwagtinge wat van die sosiale en psigologiese kontrakte ontstaan.

In Tabel 4.2 word 'n vergelyking tussen die drie soorte kontrakte, soos bespreek in 4.7, gegee.

TABEL 4.2: Vergelyking tussen die sosiale kontrak, die psigo-sosiale kontrak en die psigologiese kontrak

Sosiale kontrak	Psigo-sosiale kontrak	Psigologiese kontrak
- Kontrak gebaseer op 'n vennootskap tussen die hoof gemeenskaplike rolspelers - Verhoudinge tussen die betrokke partye (implisiet) - Kontrak terme is meestal eksplisiet - Eksplisiete beleidsraamwerk - Beginnels om gedrag te begelei	- Kontrak gebaseer op 'n vennootskap tussen die organisatoriese belangegroepes - Verhoudinge tussen betrokke partye (implisiet) - Kern van kontrakterme is eksplisiet - Eksplisiete organisatoriese beleide, prosedures en ander relevante dokumentasie - Waardes en normes om gedrag te begelei	- Verhouding tussen die individu en die organisasie (implisiet) - Kontrakterme is meestal implisiet
- Is basis vir die inhoud van die psigo-sosiale en psigologiese kontrakte - Meganisme vir die bestuur van sosiale verwagtinge	- Is basis vir die inhoud van die psigologiese kontrakte - Meganisme vir die bestuur van sosiale en psigologiese verwagtinge - voorspelbaarheid	- Meganisme vir die bepaling van individuele bydraes aan die onderneming - Voorspelbaarheid
Gemeenskaplik	Organisatoriese	Individuele
- Eksplisiete ooreenkoms om te onderhandel tussen betrokke partye - Verhoudingaspekte ontstaan deurlopend	- Eksplisiete ooreenkoms om te onderhandel tussen betrokke partye - Verhoudingaspekte ontstaan deurlopend	Individuele regstelling van verwagtinge is deurlopend om 'n onpartydige verhouding in stand te hou
Instemming gemeet teen eksplisiete norme (byvoorbeeld, konstitusie, wetgewing)	Instemming gemeet teen eksplisiete en implisiete norme	Instemming gemeet teen meestal implisiete norme
- Moontlike wetlike en/of sosiale sanksies as dissiplinêre maatreëls - Skade aan verhoudings	- Moontlike sosiale sanksies as dissiplinêre maatreëls - Skade aan verhoudings - Vertroue, legitimiteit en sekuriteit word geaffekteer	- Skade aan werksverhoudinge - Bevorder negatiewe gedrag teenoor die onderneming

Aangepas: Swanepoel (1999:368-369)

4.8 HEROPBOU- EN ONTWIKKELINGSPROGRAM (HOP) AS SOSIALE KONTRAK

Aangesien die HOP-program tans op die voorgrond staan, het dit nodig geword dat 'n nuwe benadering ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid gevolg sal moet word ten einde die geslaagde implementering van die HOP-program te verseker (Coetzee, 2001:1).

Volgens Coetzee (2001:2) is sosiale investering in HOP-projekte deur ondernemings nodig en kan dit as 'n dinamiese proses van deelname tussen ondernemings en die gemeenskap gesien word.

Om die HOP-program ten volle te ondersteun, is die volgende van belang:

- Deelname deur gemeenskappe in selfhelpprojekte.
- Selektoring van sekere HOP-projekte waar 'n onderneming sy werknemers kan bevoordeel deur te fokus op die gemeenskappe waarin hulle woon.
- Betrokkenheid deur die bestuur by projekte wat geleenthede vir groei en ontwikkeling kan skep.

In die lig van bogenoemde het Maatskappy X 'n werksdokument saamgestel. In die werksdokument word die missiestelling van die onderneming soos volg geformuleer: "Om by te dra tot die welsyn van alle werknemers van Maatskappy X (asook) geïdentifiseerde gemeenskapsprojekte waardeur die onderneming die lojaliteit en optimale benutting van die werkerskorps verseker (sal) word".

Verder stel Maatskappy X hom ook ten doel om "n doelgerigte bydrae te lewer tot Suid-Afrika se Heropbou- en Ontwikkelingsprogram (HOP) deur binne die onderneming se vermoë deel te neem aan die volgende aksies:

- bevrediging van basiese behoeftes
- ontwikkeling van menslike hulpbronne

en vereenselwig hom met die:

- uitbou van die ekonomie
- demokratisering van die regering en die gemeenskap.

In die lig van bogenoemde missiestelling en beleid het dit Maatskappy X 'n trappie hoër as sy mededingers geplaas. Hierdie optrede het ook verder ingehou dat konflik in die onderneming verminder is en het dit ook werksgeleenthede geskep.

Volgens Esterhuyse (2002:11) is dit daarom nodig om sosiale investering nie te beskou as 'n "toegif" nie, maar as 'n integrale deel van die onderneming se sakeplan. Om regtig waarde toe te voeg tot die sosiale fasiliterende ontwikkeling, moet 'n onderneming se sosiale investeringsprogram gebaseer wees op vaste riglyne en toegepas word in die lig van duidelike voorkeure.

'n Suid-Afrikaanse onderneming wat bekend is vir sy sosiale investering, stel die volgende riglyne voor:

- gee voorkeur aan agtergeblewene gemeenskappe
- pas die projek aan by die streek of kultuur
- konsentreer op basiese ontwikkelende behoeftes
- teiken die werkgewer se gemeenskap
- betrek die werkgewers in 'n sosiale investeringsprojek
- gaan 'n vennootskap met gemeenskappe aan
- maak die owerheid 'n vennoot op alle vlakke
- innoveer en pas aan om die nood te verlig (Esterhuyse, 2002:11).

Volgens genoemde skrywer impliseer hierdie riglyne dat die onderneming bereid is om sosiale verantwoordelikheid te hanteer as 'n noodsaaklike en morele verpligting teenoor sy werknemers en die gemeenskap.

Voordat na terreine van sosiale verantwoordelikheid gekyk word, is dit nodig om argumente vir en teen sosiale verantwoordelikheid teenoor mekaar op te weeg.

4.9 ARGUMENTE TEN GUNSTE VAN EN TEEN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

Die voorstanders van sosiale verantwoordelikheid bepleit 'n wisselwerking tussen die onderneming en die gemeenskap. As die bestuur nie vrywillig help om gemeenskapsprobleme op te los nie, sal hulle daartoe gedwing moet word, of die agteruitgang en selfs die ondergang van die gemeenskap en ook van die onderneming in die gesig moet staar (De Klerk & Kruger, 1995:105).

Volgens Marx *et al.* (1998:130) moet die onderneming na buite gesien word as 'n orgaan van die gemeenskap wat die gemeenskapsbelang dien. Dit beteken die doelstelling van die onderneming is die bevordering en verkryging van die groots moontlike sosiaal-ekonomiese produktiwiteit. Na binne moet die onderneming ook 'n arbeidsgemeenskap vorm waarin almal se belange gelykwaardig behandel word. Die onderneming is dus uit 'n sosiale verantwoordelikheidsperspektief 'n sosiale entiteit binne die gemeenskap wat:

- die gemeenskap se behoeftes aan goedere en dienste moet bevredig;
- geleenthede vir werk en die bevrediging daarin moet voorsien;
- die welvaart (materieel en andersins) van die volk moet verhoog deur die ekonomiese gebruik van ondernemerskap, kapitaal, arbeid en grondstowwe, en
- in die proses 'n billike vergoeding vir ondernemerskap, kapitaal, arbeid en grondstowwe bekom.

Diens aan die gemeenskap is dus volgens Marx *et al.* (1998:130) 'n primêre doelstelling terwyl rentabiliteit nie genegeer word nie. Sosiale doelstellings word dus nagestreef, soos 'n hoë lewenstandaard, ekonomiese vooruitgang en stabiliteit, persoonlike en nasionale sekuriteit en 'n verbetering van lewenstoestande op plaaslike en nasionale vlak.

4.9.1 Argumente ten gunste van sosiale verantwoordelikheid

- Bestuurders beskik oor die bekwaamheid en gesag om aan die gemeenskapsprobleme deur fondsverlening en die voorsiening van fasiliteite aandag te gee.
- Die winsgewendheid en groei van die onderneming is van die bestaan van 'n stabiele, geordende samelewing afhanklik.
- Deelname aan die breë sosiale verantwoordelikheid is een van die beste metodes wat 'n onderneming kan gebruik om sy eksterne betrekkinge te bevorder en die publiek se goedgesindheid en ondersteuning te werf.
- Die onderneming kan deur sosiale betrokkenheid aansienlike voordele behaal vanweë die verbetering van die beeld van die onderneming en 'n goeie verhouding met die publiek.
- Deur die aanvaarding van sosiale verantwoordelikheid, verhoed die onderneming dat die owerheid beperkende wetgewing en regulasies instel.
- Sosiale betrokkenheid vereis van die onderneming om doeltreffend te wees, skaars hulpbronne ten beste te benut en die grootste moontlike hoeveelheid werkgeleenthede en werktevredenheid te bewerkstellig.
- Die onderneming is in 'n gunstiger posisie as die owerheid om dringende sosiale probleme sonder vertraging aan te pak, aangesien die onderneming polities onverbonde, buigsamer en aanpasbaarder as die owerheid is (Van Niekerk, 1987:268; Lubbe, 1991:24-28; Robbins & Coulter, 1996:147).

4.9.2 Argumente teen sosiale verantwoordelikheid

Diegene wat gekant is teen sosiale verantwoordelikheid voer volgens De Klerk en Kruger (Kroon, 1995:106), Van Niekerk (1987:269-270), Robbins en Coulter (1996:148) en Lubbe (1991:29-36) die volgende redes aan:

- Die onderneming se taak is om produkte en dienste van hoë kwaliteit voort te bring en aan die verbruiker se behoeftes te voldoen.

- Die onderneming se ekonomiese funksie is winsmaksimering. Daarom is die onderneming se enigste sosiale verantwoordelikheid om wins binne die reëls van die spel in 'n vryemarkstelsel te maak.
- Dit is onregverdig om bestuurders met gemeenskapsprobleme te belas omdat hulle nie noodwendig oor politieke en sosiale bekwaamhede beskik nie.
- Sosiale betrokkenheid kan die mededingingsvermoë van die onderneming nadelig beïnvloed vanweë die tyd wat personeel daaraan moet afstaan.
- Die besteding van aandeelhoudersfondse met die oog op sosiale betrokkenheid mag onwettig wees. Daarbenewens is dit sinloos om fondse aan sosiale verantwoordelikhedsprogramme te bestee sonder om die opbrengs op die belegging behoorlik te bepaal.

Na aanleiding van bogenoemde punte sal daar nou vervolgens 'n oorsig wees oor die terreine van sosiale verantwoordelikheid asook wat die omvang van sosiale verantwoordelikheid is.

4.10 TERREINE VAN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

'n Belangegroepbenadering, soos ook 'n verligte eiebelangbenadering, aanvaar volgens Esterhuyse (1991:99) 'n tweeledige betrokkenheid van ondernemings – enersyds interngerig en andersyds eksterngerig. Eersgenoemde het betrekking op die sosiale welsyn en regte van die werknemerskorps. Laasgenoemde fokus op sosiale kwessies binne die verband van die breëre gemeenskap, oftewel op die sosiale omgewing waarbinne ondernemings optree.

Volgens genoemde skrywer bestryk interngerigte sosiale betrokkenheid gewoonlik 'n redelik omvattende terrein, van indiensnemingsvoorwaardes, welsynsvoordele, ontspanningsgeriewe, opleiding en dies meer. Eksterngerigte sosiale betrokkenheid moet nie geïnterpreteer word as finansiële bydraes tot welsynsorganisasies, opvoedkundige instellings en ander instansies nie. Wat eerder ter sprake is, is die aktiewe betrokkenheid van ondernemings by aktiwiteite en programme wat daarop gemik is om die kwaliteit van die gemeenskap te verbeter, hetsy deur instellings wat dit self op die been bring en ondersteun of deur inisiatiewe wat self onderneem word.

Wanneer besluit is om wel sosiale verantwoordelikheid te aanvaar, bly die beplanning en implementeer daarvan 'n probleem. Dit is belangrik dat die bestuur duidelik tussen primêre sosiale verantwoordelikheid en breë sosiale verantwoordelikheid onderskei, met die oogmerk om die behoeftes en welvaart van alle mense buite die onderneming te verhoog. Tabel 4.3 bevat 'n basiese indeling van 'n onderneming se primêre en breë sosiale verantwoordelikhede.

TABEL 4.3: Primêre en breë sosiale verantwoordelikheid

Betrokkenheid	Belangegroep	Gebiede van betrokkenheid
1. Primêre Sosiale Verantwoordelikheid	1.1 Onderneming in die geheel	◆ Winsbejag ◆ Doelwitbereiking ◆ Doeltreffendheid en doelmatigheid ◆ Produktiwiteit ◆ Beeldbevordering ◆ Eksterne betrekkinge ◆ Kwaliteit diens ◆ Omgewingsbestuur en –beheer
	1.2 Eienaars, Aandeelhouders en Vennote	◆ Beeldbevordering ◆ Verdienste op aandele ◆ Winsdeling
	1.3 Werknemers	◆ Opleiding en ontwikkeling ◆ Diensvoorwaardes ◆ Werksomstandighede ◆ Vergoeding ◆ Sekuriteit ◆ Selfverwesenliking ◆ Werksbevrediging ◆ Beskerming van minderhede ◆ Veiligheid en gesondheid
	1.4 Leweransiers	◆ Grondstowwe ◆ Lenings ◆ Krediet
	1.5 Klante	◆ Produkte van kwaliteit ◆ Diens van kwaliteit ◆ Produkteverbetering ◆ Verbruikersbeskerming ◆ Bemakingsoptrede

TABEL 4.3: Primêre en breë sosiale verantwoordelikheid (vervolg)

Betrokkenheid	Belangegroep	Gebiede van betrokkenheid
2. Breë Sosiale Verantwoordelikheid	2.1 Plaaslike gemeenskap	◆ Gemeenskapsontwikkeling ◆ Ekologiese beheer ◆ Laekostebehuising ◆ Ondersteuning van gesondheids- en mediese dienste ◆ Opleiding en ontwikkeling van plaaslike bevolking ◆ Borgskappe aan skole en sportliggame ◆ Bewaring van historiese geboue
	2.2 Land in die geheel	◆ Natuurbewaring ◆ Opheffing van armes en ongeletterdes ◆ Welsyn ◆ Die bevordering van kuns en wetenskap ◆ Finansiële ondersteuning aan onderwys ◆ Internasionale betrekkinge

Aangepas: Donnelly (1992:70)

Volgens Skinner en Ivancevich (1992:134) skep sosiale verantwoordelikheid baie uitdagende vrae aan ondernemings, soos:

- vir wie is hulle verantwoordelik?
- hoe ver moet gegaan word om verbruikers se behoeftes te bevredig om die ondernemings se doelstellings te bereik?
- sal enige besluite wat geneem is enige deel van die gemeenskap raak wat nie in ag geneem is nie?

Sosiaal verantwoordelike ondernemings weeg die gevolge van hulle besluite op bogenoemde vrae. Om te verstaan hoe ondernemings probeer om 'n aanvaarbare balans te handhaaf, en na aanleiding van die navorsingsvraag soos genoem in Hoofstuk 1, word die verskillende belangegroepes kortliks bespreek.

4.10.1 Verantwoordelikheid teenoor verbruikers

Volgens Hellriegel *et al.* (2002:172) plaas die meeste ondernemings hulle besorgdheid of verantwoordelikheid teenoor hulle verbruikers eerste. Dit beteken dat die meeste van hierdie ondernemings dit doen deur die verbetering van die kwaliteit

van produkte en dienste terwyl die koste-effek daarvan so laag as moontlik gehou moet word.

Donnelly *et al.* (1995:100) is van mening dat die meeste ondernemings verkies om hulle verantwoordelikheid teenoor verbruikers na te kom deur vinnige reaksie op klagtes deur die verskaffing van volledige en akkurate inligting oor die produk, deur die implementeer van advertensieprogramme wat eerlik is oor die veilige verbruik en kwaliteit van produkte en deur 'n aktiewe rol te speel in die ontwerp van produkte as antwoord op verbruikers se sosiale besorgdheid.

Certo en Peter (1990:211) en Skinner en Ivancevich (1992:137-139) het die volgende vrae ten opsigte van die sosiale verantwoordelikheid van 'n onderneming teenoor sy verbruikers saamgestel:

- Is die produk veilig en goed ontwerp?
- Is die produk se prys billik?
- Is advertensies oor produkte duidelik en nie misleidend nie?
- Word verbruikers regverdig deur verkoops personeel behandel?
- Is die terme rondom krediet duidelik?
- Is genoegsame inligting oor die produk beskikbaar?

Volgens Van Niekerk (1987:272) moet 'n onderneming die verbruiker teen wanpraktyke beskerm. Nie net die owerheid nie, maar ook ondernemings, het in hierdie verband 'n plig om na te kom. Die Suid-Afrikaanse Koördinerende Verbruikersraad vervul 'n belangrike rol om ongewenste sakepraktyke en swakgehalte produkte aan verbruikers uit te wys.

4.10.2 Verantwoordelikheid teenoor werknemers

Baie van die besorgdhede wat werknemers vandag het, word volgens Hellriegel *et al.* (2002:174) gereflekteer in die veranderinge in die struktuur van die onderneming en die feit dat om te werk 'n groot aktiwiteit in die werknemers se lewe is.

Volgens Kossen (1994:587) moet een van die primêre sosiale verantwoordelikhede van 'n onderneming sy eie werknemers wees. Van die standpunt om die onderneming se beeld te bevorder, is die werknemers uiters belangrik aangesien hulle as 'n invloedryke kommunikasienetwerk na die algemene publiek beskou kan word. Inligting oor positiewe ondernemingsaktiwiteite of die verspreiding van swak produkte en onbillike bestuursverhoudinge sal gereedlik na die algemene publiek deur die werknemers se kommunikasienetwerk oorgedra kan word.

Hellriegel *et al.* (2002:174) meen dat salarisse en byvoordele ook die verantwoordelikheid van 'n onderneming teenoor sy werknemers is. Verder moedig sekere ondernemings, volgens Kossen (1994:587) werknemers aan om hulle verder te bekwaam deur hulle by te staan met die koste van aandklasse by tehnikons of universiteite.

Volgens Donnelly *et al.* (1995:100) kan die bestuur se verantwoordelikheid teenoor sy werknemers “minimally discharged by meeting the legal requirements that relate to employee-employer relationships. Such laws address issues associated with the physical conditions of work (particularly the safety and health issues), wage and hour provisions, unions and unionizations, and the like. The thrust of these laws is to encourage management to create safe and productive workplaces within which employees’ basic civil rights are not compromised”.

Certo en Peter (1990:211) het die volgende vrae saamgestel ten opsigte van die sosiale verantwoordelikheid van 'n onderneming teenoor sy werknemers:

- Ontvang werknemers 'n billike salaris/loon?
- Word 'n veilige werksomgewing aan die werknemers verskaf?

- Word werknemers aangestel, bevorder en regverdig behandel ongeag geslag, ras, kleur of geloof?
- Word spesiale opleiding en opvoedkundige geleenthede aan werknemers verskaf?
- Word aan gestremde werknemers werksgeleenthede verskaf?
- Help die onderneming met die rehabilitasie van werknemers met fisiese, geestelike of emosionele probleme?

4.10.3 Verantwoordelikheid teenoor aandeelhouders

Ondernemings het 'n verantwoordelikheid teenoor hul aandeelhouders deur die verskaffing van volledige en akkurate inligting oor die gebruik van die onderneming se hulpbronne en die resultate van die gebruik daarvan (Donnelly *et al.*, 1995:102). Verder, volgens genoemde skrywers, waarborg wetgewing aan aandeelhouders die reg tot finansiële inligting en die vasstel van minimum inligting aan die publiek. Die fundamentele regte van 'n aandeelhouer waarborg nie wins nie, maar waarborg inligting waarop 'n omsigtige beleggingsbesluit geneem kan word.

Griffin (1990:820) meen dat ondernemings 'n sosiale verantwoordelikheid teenoor hulle aandeelhouders het. Bestuurders moet, volgens Griffin, “maintain proper accounting procedures, provide appropriate information to shareholders about the current and projected financial performance of the firm, and manage the organization in such a way as to protect shareholder rights and investments. Insider trading, illegal stock manipulation, and the withholding of financial data are examples of recent wrongdoings attributed to many different businesses”.

4.10.4 Verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap

Volgens Hellriegel *et al.* (2002:174) word, wanneer daar na die gemeenskap verwys word, word al die gemeenskappe ingesluit wat deur die onderneming geraak word, insluitend dié op plaaslike, nasionale en internasionale vlakke. Sosiaal verantwoordelike ondernemings bly bewus van die openbare mening en gebruik dit as 'n bron van inligting om die onderneming se beeld te verbeter.

Bovée *et al.* (1993:109) wys daarop dat sosiaal verantwoordelike ondernemings 'n substansiële verandering in die gemeenskappe kan maak deur die voorsien van leierskap en behulpzaam te wees in die oplossing van nood.

Ondernemings het 'n wye keuse en hoë standaard van persoonlike diens en produkte om aan die gemeenskap te verskaf en dit is van kardinale belang om dit wat uit die gemeenskap geput word, weer in die vorm van die toepassing van sosiale verantwoordelikheid terug te plaas (Orton, 1995:81).

Orton (1995:81) maak verder die stelling dat ondernemings 'n ekonomiese verlengstuk van die gemeenskap is en dat dit as 'n sosiale instelling gesien kan word. Daar is voortdurend wisselwerking tussen die onderneming en sy omgewing wat grootliks bepaal hoe die onderneming organisatories daar uitsien en funksioneer.

Verdere redes waarom verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap van belang is, word vervolgens toegelig.

- **Opleiding**

Een van die belangrikste gebiede om by die gemeenskap betrokke te raak, is die verhouding tussen die onderneming en die wêreld van die onderwys. Ondernemings kan die onderwysstelsel bystaan in die voorbereiding van jongmense wat 'n bydrae tot die ekonomie sal lewer (Clutterbuck, 1992:182).

Volgens Clutterbuck (1992:182) is 'n goedopgeleide werksmag wat voortdurend besig is om hulle verder te bekwaam, 'n noodsaaklike element in die bereiking van voorspoed vir die gemeenskap. Deur die opleiding genotvoller en toegankliker asook relevanter te maak tot die werksplek, staan ondernemings 'n kans om die room te skep van die voordeel van nuwe werknemers wat alreeds in die rigting van voortdurende opleiding gemotiveer is.

- **Gesondheid en welsyn**

Uit die oogpunt van sosiale verantwoordelikheid strek die kwessie van gesondheid veel verder as wat tradisioneel bedoel word. Volgens Gerber *et al.* (1998:253) sluit gesondheid ook in die verskaffing van mediese diensvoordele aan werknemers en hul afhanklikes. Gesondheidsdienste is deesdae belangrik en ondernemings gaan uit

hulle pad om daaraan aandag te gee. Dienste word veral uitgebrei in gemeenskappe in die omgewings waar ondernemings funksioneer. Daar word voorkeur gegee aan dienste met betrekking tot kanker, vigs, tuberkulose en bevolkingsontwikkeling, aangesien dit ook 'n manier is om die lewensgehalte van die land se mense deur middel van sosiale investering op dié gebiede te verhoog.

- **Omgewingsbewaring**

Baie meer moeite, tyd en geld word nou aan omgewingsake bestee as in die verlede. Ondernemings besef dat die omgewing wêreldwyd steeds belangriker word en dat dit 'n terrein is waarop hulle moet konsentreer om welwillendheid te skep. Aspekte soos die kweekhuis-effek ("greenhouse effect"), die beskerming van bedreigde spesies, lugbesoedeling en die bewaring van natuurlike waterbronne geniet wye publisiteit (Gerber *et al.*, 1998:254; Bovée *et al.*, 1993:112).

Volgens Bovée *et al.* (1993:112) is 'n groeiende aantal ondernemings besig om 'n weg te vind deur te kapitaliseer op verbruikers se besorgdheid vir omgewingsbewaring deur die bemaking van omgewingsvriendelike produkte soos byvoorbeeld, herbenutte motorolie en herlaaibare batterye. Produkte word in hergesirkuleerde papier verpak.

- **Bekamping van misdaad**

Volgens Clutterbuck (1992:199) kan ondernemings betrokke raak in die bekamping van misdaad deur die volgende optredes:

- deur jeugaksies te borg in gebiede waar misdaadsyfers hoog is om te verhoed dat jongmense by misdaad betrokke raak
- deur die ondersteuning van selfverdedigingskemas om jong kinders te help om te keer dat hulle slagoffers van molestering word
- deur die oprigting van sentrums vir dwelmverslaafdes, en
- om saam met die polisie en plaaslike owerhede mee te werk om die gemeenskapsomgewing te verbeter om die vrees vir misdaad te verminder.

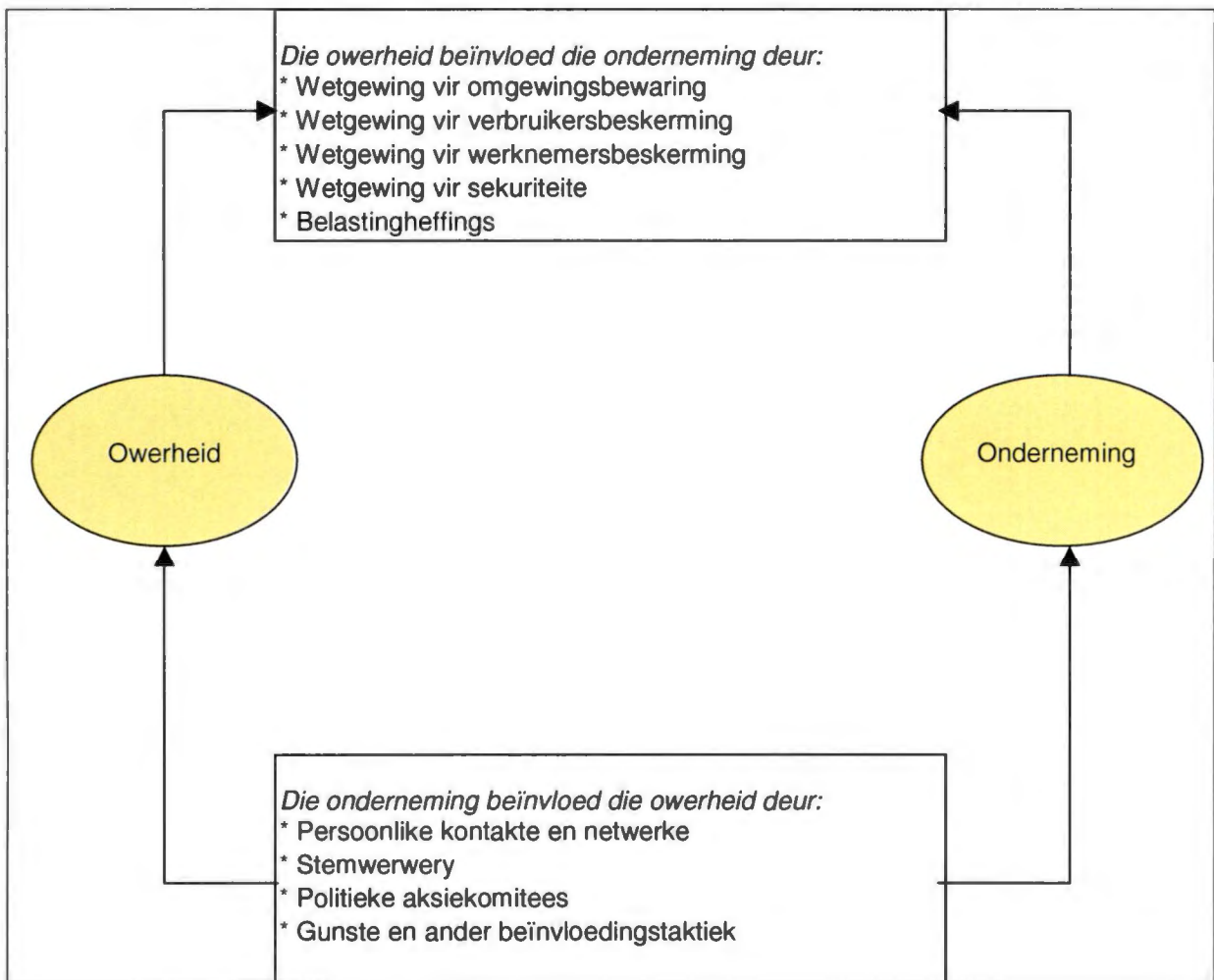
Uit voorafgaande blyk dit duidelik dat ondernemings se sosiale verantwoordelikheid teenoor die breë samelewing nie langer geïgnoreer kan word nie. Indien sosiale investeringsfondse op sekere terreine reg benut word, kan dit positiewe gevolge vir die ekonomie inhou.

4.10.5 Verantwoordelikheid teenoor die owerheid

'n Ander belangrike aspek van sosiale verantwoordelikheid is volgens Griffin (1990:81) die verhouding tussen die onderneming en die owerheid. Genoemde skrywer beskryf die rol van die owerheid in die vorming van die onderneming in 'n hedendaagse gemeenskap. Volgens dié skrywer is daar 'n paar spesifieke gebiede waar die onderneming en die owerheid probeer om mekaar te beïnvloed. Hoe die onderneming en die owerheid mekaar beïnvloed, word in Figuur 4.5 voorgestel.

- Die owerheid reguleer die onderneming se aktiwiteite op verskillende gebiede – sommige direk en ander indirek.
 - Indirekte regulasies: deur die ontwikkeling van wetgewing en reëls wat voorskryf wat ondernemings in voorgeskrewe gebiede kan en nie kan doen nie. In terme van sosiale verantwoordelikheid is die meeste regulasies van ondernemings op die omgewing, verbruikers, werkgewers en beleggers gefokus.
 - Terwyl die owerheid indirek die sosiale verantwoordelikheid van 'n onderneming kan beïnvloed deur belastingheffings, deur te bepaal hoe ondernemings hulle sosiale investering kan aanwend deur die voorsien van groter of minder belastingvoordele.
- Die onderneming daarenteen kan deur die gebruikmaak van 'n persoon of 'n groep formeel die onderneming verteenwoordig voor 'n owerheidskomitee om sekere wetgewing te beïnvloed (Griffin, 1990:82).

FIGUUR 4.5: Hoe die onderneming en owerheid mekaar beïnvloed



Aangepas: Griffin (1990:81)

4.11 SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID EN FUNDAMENTELE MENSEREGTE

Volgens Gerber *et al.* (1992:249) kan daar nie sosiale verantwoordelikheid wees sonder dat fundamentele menseregte erken word nie. Suid-Afrika het weens die veranderinge wat die afgelope aantal jare plaasgevind het, indringend begin aandag gee aan die beskerming van die fundamentele regte van die bevolking. In dié verband het die Grondwet (Wet 108 van 1996) op 4 Februarie 1997 in werking getree. Suid-Afrika hou hom dus nou aan internasionaal aanvaarde maatstawwe, ongeag ras, kleur, geslag, seksuele oriëntasie of godsdiensoortuiging. Hoofstuk 2 van die Wet – die Handves van Regte – is in dié opsig veral belangrik.

4.11.1 Handves van regte

Die Wet op Arbeidsverhoudinge het op 11 November 1996 in werking getree. Een van hierdie Wet se doelstellings is om die grondliggende regte in die Grondwet ten uitvoer te bring en te reguleer.

Die Grondwet se Hoofstuk 2, die Handves van Regte, beskerm die regte van werkgewers en werknemers binne die werkplek. Ingevolge artikel 23 van die Handves van Regte is die volgende aspekte op arbeidsverhoudinge van toepassing:

- (1) Elkeen het die reg op billike arbeidspraktyke.
- (2) Elke werker het die reg om –
 - (a) 'n vakbond te stig en daarby aan te sluit;
 - (b) aan die bedrywighede en programme van 'n vakbond deel te neem; en
 - (c) te staak.
- (3) Elke werkgewer het die reg om –
 - (a) 'n werkgewersorganisasie te stig en daarby aan te sluit; en
 - (b) aan die bedrywighede en programme van 'n werkgewersorganisasie deel te neem.
- (4) Elke vakbond en werkgewersorganisasie het die reg om –
 - (a) sy eie administrasie, programme en bedrywighede te bepaal;
 - (b) te organiseer; en
 - (c) 'n federasie te stig en daarby aan te sluit.
- (5) Elke vakbond, werkgewersorganisasie en werkgewer het die reg om aan kollektiewe bedinging mee te doen. Nasionale wetgewing kan verorden word om kollektiewe bedinging te reguleer. In die mate waarin die wetgewing 'n reg in hierdie Hoofstuk beperk, moet die beperking aan artikel 36(1) voldoen.

- (6) Nasionale wetgewing kan erkenning verleen aan vakbondsekerheidsreëlins wat in kollektiewe ooreenkomste vervat is. In die mate waarin die wetgewing 'n reg in hierdie Hoofstuk beperk, moet die beperking aan artikel 36(1) voldoen.

Die regte van die bestuur en die werknemers is 'n belangrike element van arbeidsverhoudinge. Indien dit nie duidelik omskryf is nie, kan dit tot heelwat ongelukkigheid en konflik in die werksituasie lei. Die onderneming sal hierdie regte moet inkorporeer in sy beleid, missie en etiese gedragskode. Die Handves van Regte se vertrekpunt is op die individu en die kollektiewe regte gerig. In Hoofstuk 3 onder 3.15.1, word die etiese regte van werknemers beskryf en waarvan die bestuur van 'n onderneming bewus moet wees.

In aansluiting by die primêre doel van hierdie studie asook die navorsingsvraag, soos in Hoofstuk 1 omskryf, word vervolgens die individu en sy regte in die werkplek in oënskou geneem.

4.11.1.1 Die individu en die Handves van regte

- **Respek vir die individu se waardigheid**

Om die individu se waardigheid te respekteer, moet ondernemings aan die volgende sake aandag skenk:

- kandidate vir keuring, bevordering, opleiding en ontwikkeling moenie ten opsigte van ras, geslag of geloof benadeel word nie;
- individuele werknemers moet aangemoedig en ondersteun word om hulle talente deur opleiding en geskikte geleenthede te ontwikkel;
- 'n mannekragplan wat die nodige bevorderings- en loopbaangeleenthede fasiliteer, moet deel van die onderneming se proses wees;
- die vergoedingstelsel van die onderneming moet nie-diskriminerend wees en beloning moet ten opsigte van meriete, optredes, die uitdaging van die werk en ervaring wees.

- **Vryheid van assosiasie**

Werknemers moet die reg hê om 'n vakbond van hulle eie keuse te kies. Die vorming van 'n vakbond is die reg van die werknemers en moet op sigself nie-diskriminerend en nie-rassisties wees.

- **Voordele**

- Werknemers moet voorsien word van genoegsame aftreevoordele, mediese hulp, werkloosheidversekering en ongevalle-vergoeding.
- Genoegsame voorsorg moet getref word om die gesondheid- en veiligheidsmaatreëls aan werknemers te verskaf;
- Die toepassing van dissipline en die hantering van griewe moet billik wees.

- **Sekuriteit van 'n werk**

- Die sekuriteit van 'n werk vir die werknemer moet gebaseer word op dienskontrakte tussen die werkgever en die werknemer. Diensbeëindiging, hetsy deur aflegging of as 'n dissiplinêre aksie, moet as die laaste uitweg gesien word (Pons *et al.*, 1998:1(27); Bendix, 2001:94-95).

4.11.1.2 Die kollektiewe en die Handves van regte

Ondernemings wat die erns insien dat kollektiewe regte langs individuele regte bestaan, moet sorg dra dat die volgende aspekte elk op sy plek is:

- **Die reg op vryheid van assosiasie**, wat beteken dat die werknemers die reg het om aan 'n vakbond van hulle keuse te behoort en ondernemings moet verwag dat vakbonde die reg tot kollektiewe bedinging op beide substantiewe en prosessuele vlakke het.
- **Die gebruik van kollektiewe mag**, wat impliseer die toestaan van die reg om te staak, of ander vorms van wettige aksies, soos byvoorbeeld, boikotte, protesoptredes, verbod op oortyd en die onthouding van arbeid.

- **Goeder trou** aan die kant van die werkgever en die werknemer. Die doel vir die bereiking van ooreenkomste, probleemoplossing, kompromieë en bona fide-onderhandelinge, is belangrik. Hiermee saam gaan die betekenisvolle, relevante en akkurate inligting wat die ooreenkomste sal fasiliteer.
- **Verteenwoordigers van eie keuse**, wat beteken werknemers kan hulle eie verteenwoordigers kies wat met die topbestuur op 'n daaglikse basis oor sake soos produktiwiteit, kwaliteit, dissipline, griewe, werksvloerbestuur en ander relevante sake onderhandel.
- Die werkgever en werknemer stem in tot 'n kollektiewe ooreenkoms in beide se guns wat die substantiewe en prosessuele terme van die verhouding verteenwoordig (Pons *et al.*, 1998:1(28); Bendix, 2001:94-95).

4.11.1.3 Die regte van die bestuur

Die vernaamste oogmerk van die bestuur is om die onderneming suksesvol te maak, dit wil sê om toe te sien dat die regte dinge gedoen word en dat hierdie dinge reg gedoen word. Die bestuur se tweede belangrikste rol is dié van benutter van hulpbronne of besluitnemer of aktiveerder van mense of voorsteller van idees. Al hierdie rolle weerspieël die vernaamste bestuursfunksie, naamlik beheer. Verder hou die bestuur die kritieke verhoudings tussen koste en verkope, tussen lone en produktiwiteit en tussen beleggings en wins in stand.

Die regte van die bestuur (werkgewers) word kortliks behandel.

Volgens Slabbert en Swanepoel (1998:15-17) en Bendix (2001:100) moet die bestuurders (dit sluit werkgewers in) genoeg vryheid hê om 'n onderneming so te bestuur dat hulle aanvaarbare opbrengs op kapitaal kan betaal aan diegene wat in die onderneming belê het. Om hierdie taak suksesvol uit te voer, het die bestuur 'n sekere aantal regte wat onderskei kan word in *eksklusiewe* en *tradisionele regte*.

- **Eksklusiewe regte van die bestuur**

In die Westerse demokratiese stelsel is die volgende regte eie aan die bestuur van 'n onderneming:

- bepaal doelwitte van die onderneming;
- bepaal produktebeleid;
- beplannings- en implementeerbeleid;
- voorsien finansiële hulpbronne;
- bepaal en verander fisieke fasiliteite;
- bepaal kwaliteit van vervaardigde produkte;
- bepaal werkstandaarde;
- bepaal arbeidsmag;
- organiseer en wys arbeidsmag toe.

- **Tradisionele regte van die bestuur**

Volgens Bendix (2001:100) het die volgende regte tradisioneel aan die bestuur behoort:

- werwing en indiensneem van werknemers;
- toewysing van take aan werknemers;
- om die werknemers te betaal;
- bevordering en afgradering;
- voorsien van 'n veilige en gesonde werksomgewing.

4.11.1.4 Die beskerming van die regte deur die owerheid

Om hierdie regte van die bestuur en die werknemer te beskerm het die owerheid die volgende stappe gedoen:

- die afskaf van die reservering van werk vir spesifieke individue;

- die afskaffing van enige onderskeiding of verwysing na ras, kleur, geslag of enige ander arbitrêre rede ten opsigte van arbeidsverhoudinge;
- die bekendstel van 'n sisteem van selfregering by werknemers en werkgewers; en
- die reg op vryheid van assosiasie.

4.12 BEPERKINGE VAN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

Die verantwoordelikheid van ondernemings teenoor die gemeenskap en omgewing waarbinne hulle funksioneer, het ook beperkinge. Die belangrikste beperkinge is volgens Frederick *et al.* (1992:39-42): onkoste, doeltreffendheid, relevansie en omvang. As uitslag van hierdie beperkinge, is die bedrae en keuses van sosiale aksies wat deur ondernemings nagejaag word, soms minder as wat gemeenskappe wil sien.

- **Onkoste**

Elke sosiale aksie het een of ander onkoste daaraan verbonde. 'n Onderneming se bydrae tot 'n waardige liefdadigheidsfonds of die ontwikkeling van 'n dagsorgsentrum vir die kinders van die werknemers of die inwerking stel van 'n verbruikersvriendelike beleid het een of ander onkoste implikasie daaraan verbonde. Geld wat op 'n dagsorgsentrum spandeer is, kon eerder vir werknemers se salarisse gebruik word (Frederick *et al.*, 1992:40).

- **Doeltreffendheid**

Die onkoste van sosiale verantwoordelikheid soos enige ander onkoste van die onderneming kan 'n onderneming se doeltreffendheid verminder en 'n effek hê op die onderneming se vermoë om kompetend in die sakewêreld te wees. Frederick *et al.* (1992:40) gebruik die volgende voorbeeld: as 'n onderneming geforseer word deur die plaaslike gemeenskap om 'n oneffektiewe fabriek in werking te hou omdat sluiting daarvan sal beteken dat 'n groot aantal mense hulle werk sal verloor terwyl die onderneming se mededingers hulle ondernemings sluit en die werk deur oorsese ondernemings laat doen waar salarisse laer is, watter onderneming sal op die lange duur oorleef? Die sosiaal verantwoordelike

ondernemings wat omgee vir hulle werknemers, sal nie met hulle doeltreffender mededingers kan kompeteer nie.

- **Relevansie**

Volgens Frederick *et al.* (1992:41) kan dwelmmisbruik groot veiligheidsprobleme vir 'n onderneming veroorsaak en kan dit geregverdig word indien 'n onderneming geld spandeer op 'n opvoedingsprogram om dwelmmisbruik te voorkom en die ontwikkeling van 'n sentrum waar werknemers en die gemeenskap gehelp word. Die besluit oor die regverdigheid en die relevansie van enige sosiale aktiwiteit word gewoonlik deur die topbestuur geneem.

- **Omvang en kompleksiteit**

Van die gemeenskap se sosiale probleme is soms eenvoudig te groot, te ingewikkeld en te diepgesetel om deur die mees sosiaal verantwoordelike onderneming opgelos te word.

Sommige van vandag se gesondheidsprobleme soos byvoorbeeld vigs, reflekteer komplekse sosiale toestande. Terwyl sosiaal verantwoordelike ondernemings beleid en programme aanneem ten opsigte van hierdie en ander gesondheidsprobleme, kan oplossings gevind word deur gemeenskaplike optrede met die owerheid, ondernemings, gemeenskappe en die individu wat daardeur geraak word (Frederick *et al.*, 1992:41).

Na aanleiding van bogenoemde inligting en ook in aansluiting by die navorsingsvraag soos in Hoofstuk 1 gestel, gaan daar nou kortliks verwys word na die implementeer van sosiale programme asook die metodes van institusionalisering van sosiale verantwoordelikheid.

4.13 DIE IMPLEMENTEER VAN SOSIALE PROGRAMME

Van Niekerk (1987:273) asook Certo en Peter (1990:222-223) meen dat die mate van deelname aan sosiale programme van onderneming tot onderneming wissel en in 'n groot mate afhang van die gesindheid van die bestuur, die stand van die ekonomie en die beskikbaarheid van fondse. Hierdie deelname kan wissel van

teenkanting teen sosiale bystandsprogramme, die vervulling van die nodige of voorgeskrewe sosiale verpligtinge, die lewering van progressiewe bydrae tot sosiale bystandsprogramme en die aanvaarding van 'n leiersposisie ten opsigte van die nakoming van gemeenskapsdienste. Indien besluit word dat sosiale verpligtinge wel nagekom moet word, behoort die onderneming aan die volgende aspekte aandag te skenk, naamlik: oorweging van die dringendheid om bystand ten opsigte van 'n spesifieke saak te verleen, die bepaling van die beleid en prosedure ten opsigte van die implementeer van 'n sosiale bystandsprogram en die wyse waarvolgens die resultaat van die program beheer sal word.

4.13.1 Oorweging van die dringendheid ten opsigte van die betrokkenheid by 'n saak

Vrae wat deur die bestuur gestel moet word alvorens 'n spesifieke program ondersteun behoort te word, is:

- Bestaan daar werklik 'n verantwoordelikheid by die bestuur om by die besondere sosiale probleem betrokke te wees?
- Het die onderneming die reg om in hierdie geval bystand te verleen?
- Dui 'n oorweging van die belange van verskillende groepe duidelik daarop dat bystand wel verleen moet word?
- Gaan die voordele van die bystandsprogram groter as die koste daarvan wees?
- Kan die probleem nie deur ander partye wat beter toegerus is, opgelos word nie?
- Kan die beoogde program enigsins bekostig word?
- Beskik die onderneming oor die nodige kundigheid om die taak te verrig? Behoort die aktiwiteite nie liever na 'n subkontraakteur afgewentel te word nie? (Van Niekerk, 1987:274; Kossen 1994:595).

4.13.2 Die ontwikkeling van 'n beleid en prosedure ten opsigte van die implementeer en beheer van 'n sosiale bystandsprogram

Wanneer die bestuur 'n besluit geneem het om sekere sosiale verpligtinge na te kom, moet besin word oor die effektiwste wyse waarvolgens uitvoering aan die besluite gegee kan word. Net soos wat die geval met die produksie-, finansiële en bemerkingsfunksie is, sal sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite nie suksesvol kan wees sonder behoorlike beplanning, beleidvorming, organiseer, dirigeer en beheer daarvan deur die bestuur nie (Van Niekerk, 1987:274; Kossen, 1994:594).

- Die **beplanning** van sosiale aktiwiteite behels 'n vasstelling van die wyse waarvolgens 'n organisasie sy sosiale verpligtinge moet nakom. Sosiale vraagstukke sal dus op dieselfde wyse vooruitgeskat moet word as ekonomiese, politieke en verkoopsvooruitskattings.
- 'n **Beleid** sal geformuleer moet word waarvolgens sosiale verantwoordelikhede nagekom behoort te word. Om effektief te kan wees, moet die beleid vervolgens in realistiese aksieplanne omskep word. Die omskep van die beleid in aksieplanne behels gewoonlik drie stappe, naamlik die aanvaarding deur die topbestuur dat die onderneming 'n sosiale verpligting het, die insameling van inligting deur die topbestuur oor die wyse waarvolgens die sosiale verpligtinge nagekom behoort te word en die toedeling van die nodige bronne ten einde die sosiale verpligtinge te kan nakom.
- Die **organisasie** van die sosiale bystandsprogram behels die deleger van gesag en verantwoordelikhede aan verskillende persone om die sosiale program ten uitvoer te bring en die opstel van 'n realistiese werkrooster vir die verskillende komponente van die program.
- Die **dirigeer** van die program behels die bekendmaking van die besonderhede van die plan aan die werknemers en die nodige leiding en motiveer van die betrokkenes om die plan effektief te laat verloop.
- Die **beheer** van die sosiale verantwoordelikhedsprogram impliseer die beoordeling of meting van die effektiwiteit van die plan en die neem van korrektiewe maatreëls indien nodig. Aspekte wat gemoniteer kan word, is werk-

nemersverhoudinge, omgewingsbewaring, verbruikerswese, die lewenskwaliteit van die gemeenskap, die voorsiening van maatskaplike diens en die nakom van die ekonomiese verpligtinge.

4.14 DIE SOSIALE OUDIT

Bovée (1993:114) beskryf die sosiale oudit as: “a systematic evaluation and reporting of the organization’s current performance in various areas of social responsibility.”

Volgens Hellriegel en Slocum (2002:169) is 'n sosiale oudit: “an important measurement of achievement under the affirmative social-responsibility concept.”

Volgens Cronje (Gerber *et al.*, 1998:247) is ondernemings gewoonlik onwillig om die bedrae wat aan verskillende sosiale verantwoordelikhedsprogramme toegewys word, bekend te maak omdat daar altyd groepe sal wees wat nie daarmee saamstem nie en wie se misnoeë op die hals gehaal kan word.

Ondernemings bepaal hul sosiale investeringsbegrotings volgens 'n persentasie van hul wins voor belasting. In die praktyk begroot die meeste ondernemings ongeveer 0,5% tot 1% van hul wins voor belasting vir sosiale investering (Gerber *et al.*, 1998:247).

Volgens Maatskappy X word tussen 1% en 2% van die maatskappy se bruto omset aangewend vir sosiale verantwoordelikheid en word dit aangewend ten opsigte van projekte soos byvoorbeeld, onderwys en studiebeurse, omgewingsbesoedeling en ook vir werknemers met vigs.

'n Begroting is nodig vir die beplanning en beheer. Daar kan, volgens Gerber *et al.* (1998:247), verskillende begrotingstoewysings wees vir die onderneming se sosiale verantwoordelikhedsprogram:

- **Begrotingstoewysing vir opleiding van agtergeblewenes:** Die meeste groot ondernemings besef die belangrikheid van opleiding, want dit bevorder die belange van die totale bevolking. Produktiwiteit hang grootliks van die opvoedingspeil af. Opleiding word gewoonlik as 'n verdienstelike saak beskou en opvoedkundige instansies word dikwels met borgskappe ondersteun.

- **Begrotingstoewysing vir werknemerwelsyn:** Goeie verhoudings met werknemers word geskep deur die onderneming se steun aan opvoedkundige, kulturele, wetenskaplike en welsynsorganisasies wat werknemers dien. Behuisingshulp, opleidingsprogramme en beurse vir verdere studie word ook aangebied.
- **Begrotingstoewysing vir gemeenskapswelsyn:** Sommige ondernemings meen hulle het 'n sosiale verpligting om gesondheids-, welsyns- en kulturele organisasies te ondersteun.
- **Begrotingstoewysing vir borgskappe:** Sport, ontspannings- en gemeenskapsprojekte word dikwels deur groot ondernemings geborg. Die doel van die borgskap is nie net om die gemeenskap te dien nie, maar ook om die naam van die onderneming in die media gemeld te kry.
- **Begrotingstoewysing vir liefdadigheid:** Wanneer die bedrae groot is, het dit nuuswaarde en word die tjek gewoonlik tydens 'n onthaal aan die ontvanger oorhandig. 'n Foto van die oorhandiging verskyn dan in die koerante.

4.15 METODES VAN DIE INSTITUSIONALISEER VAN SOSIALE VER- ANTWOORDELIKHEID

Volgens Bovée *et al.* (1993:115) word die sosiale oudit as 'n instrument gebruik waarmee 'n onderneming se sosiale verantwoordelikheid periodiek gemeet kan word. Om te help met die institutionaliseer van 'n onderneming se sosiale verantwoordelikheid, word die volgende metodes gebruik:

- **Openbare sake departement:** Ook bekend as die eksterne sake departement is 'n belangrike skakel tussen die onderneming en die eksteme belangegroepe soos die verbruikers, owerheidsagente en die media. Verpligtinge sluit in die identifiseer van sosiale sake, analiseer van die sosiale omgewing, die deurgee van hierdie inligting aan die topbestuur van die onderneming en die ontwikkeling van programme om in die behoeftes van die spesifieke eksterne belangegroepe te voorsien.

- **Ondersteuning:** Die onderneming ondersteun 'n sosiale saak deur finansiële en materiële bydraes.
- **Vennootskappe:** Sluit 'n vennootskap met groepe wat in dieselfde saak belangstel om gesamentlik oplossings te probeer vind.
- **Bystand deur die uitvoerende gesag:** Sommige ondernemings kan hulle uitvoerende gesag amptenare toelaat om verlof te neem om tydelike posisies te beklee in nie-winsgewende organisasies. Hiermee openbaar die onderneming hul instemming met die sosiale sake wat deur die nie-winsgewende organisasies gesteun word.
- **Filantropies:** Deur die skenking van geld, tyd, goedere of dienste aan liefdadigheids-, humanitêre of opvoedkundige organisasies.
- **“Koop produk”-bemarking:** Dit is 'n aksie waar die onderneming 'n spesifieke bydrae lewer aan 'n sosiale aksie wanneer verbruikers dié spesifieke produk koop. Dit word gedoen deur hierdie saak deur middel van die media onder die aandag van die verbruiker te bring. 'n Voorbeeld hiervan is die ondersteuning van ondernemings aan *Cotlands*, 'n organisasie wat help met die versorging van Vigswesies in Suid-Afrika.

4.16 SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID EN GLOBALISERING

Om in die internasionale omgewing te kompeteer is noodsaaklik vir enige onderneming se voortbestaan (Lussier, 2000:53). Die internasionale omgewing word gekenmerk deur die vinnige veranderende ekonomie, direkte kommunikasie, onderlinge verbinding van sake-alliansies, vaste verhoudings met verskaffers asook vinnig veranderende tegnologie.

Volgens Bendix (2001:677) het Suid-Afrika wat sosiale verantwoordelikheid en globalisering betref, nog heelwat om te verander om in pas te kom met internasionale mededingendheid, nie net op die sosio-politieke gebied nie maar ook op die ekonomiese en die organisatoriese ontwikkelingsgebied.

In ooreenstemming met hierdie globalisering, is daar ook 'n waarneembare verandering in die aard en samestelling van die werkerskorps. Werknemers beskik oor hoër opleiding of vaardigheidsontwikkeling. Daar is 'n groter bewuswording van regte (vergelyk 3.15.1 en 4.11) en werknemers is toenemend besig om te betoog vir sterk ondersteuning in die demokrasie, etiese en sosiale verantwoordelikheid van ondernemings.

Waar ondernemings vroeër net gekonsentreer het om wins te maak, moet daar nou gekyk word na die gelyke verspreiding van wins aan die werknemers en waar ondernemings in die verlede min omgee het vir die morele, sal ondernemings in die toekoms streng moet aanpas by etiese en sosiale kodes soos vir alle deelnemers in die onderneming voorgeskryf (Bendix, 2001:680).

Uit die *World Competitiveness Yearbook 2002* (2002:30-37) kom die volgende interessante gegewens ten opsigte van Suid-Afrika se posisie op die ranglys met betrekking tot internasionale mededinging op verskeie vlakke na vore. Hierdie gegewens soos vanaf 1998 tot 2002, word in Tabel 4.4 weergegee.

TABEL 4.4: Wêreldmededingendheidsverslag – Suid-Afrika

Kriteria	1998	1999	2000	2001	2002
Algemene oorsig	42	43	43	42	39
Ekonomie	45	43	43	47	46
Regering	40	38	37	38	36
Infrastruktuur	46	46	46	46	42
<u>Bestuur</u>**	33	36	35	32	30
**Produktiwiteit					16
**Arbeidsmark					44
**Finansies					27
**Bestuurspraktyke					25
**Invloed van globalisering					44

Bron: *World Competitiveness Yearbook* (2002:31-37)

Voorbeelde van beginsels vir beoordeling van die mededingendheidsfaktor ten opsigte van bestuur is:

- Bestuursbekwaamheid in 'n land, wat weerspieël word deur die mededingendheid van produkte ten opsigte van prys en kwaliteit.
- Die langtermyn-oriëntasie van 'n land se bestuurskader verhoog die land se mededingendheid met die verloop van tyd.
- Die doelmatigheid van 'n land se ekonomiese aktiwiteite, tesame met die vermoë om aan te pas by 'n verandering in 'n mededingende omgewing, is bestuursattribute wat deurslaggewend is vir 'n onderneming se mededingendheid.
- Doeltreffende ondernemerskap is deurslaggewend vir ekonomiese aktiwiteite in die vestigingsfase.
- In gevorderder ondernemings benodig die bestuur vaardighede ten opsigte van integrasie en differensiasie van sake-aktiwiteite.
- Geskoolde arbeid verhoog 'n land se mededingendheid.
- Die houding van die werksmag beïnvloed 'n land se mededingendheid.
- Mededingendheid neig om die verwagtings van die werknemers ten opsigte van lewenskwaliteit te verhoog (*World Competitiveness Yearbook 2002*).

Suid-Afrika se bestuurslui het, na aanleiding van die gegewens in Tabel 4.4, nog baie opheffingswerk en opleiding te doen om die rangorde van mededingendheid te verbeter – vergelyk ook die inligting in Hoofstuk 5, Tabel 5.6.

Ter afsluiting van hierdie hoofstuk word die relevansie en die belangrikheid van die volgende inligting oor 'n bedryfsetiese perspektief weergegee.

4.17 SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID ETIES BESKOU

Sosiale verantwoordelikheid volgens De Klerk (1994:230-231) mag nooit die doel wees wat die middele moet heilig nie. Dit is veral by die sogenaamde “*bottom-line*”-sosiale verantwoordelikheid duidelik waar te neem. In die praktyk kom dit daarop neer dat daar eers by die berekening van die finale toedeel van die netto inkomste,

aan sosiale verantwoordelikheid gedink word. Hoe die wins gemaak is, speel geen rol nie.

Verder, volgens bogenoemde skrywer, behoort sosiale verantwoordelik nie die subtiële reklame van die onderneming te wees nie. Wanneer reklame die hoofdoel is, kan dit tot die verkeerde aanwending van die beskikbare kapitaal lei.

Dit is noodsaaklik dat die bestuur van die onderneming duidelik moet aandui dat sosiaal-etiese aangeleenthede vir hulle 'n ernstige saak is deur tersaaklike vrae daaroor te vra. Die bestuur op alle vlakke, maar veral die topbestuur, moet besef dat hulle 'n uiters belangrike rol speel in die institusionaliseer van sosiale verantwoordelikheid dwarsdeur die onderneming. Bestuurders in hulle professionele hoedanigheid beskik oor die nodige deskundigheid, vermoëns en verantwoordelikheid om onafhanklik van 'n slaafse lojaliteit teenoor 'n bepaalde onderneming, steeds professioneel-verantwoordelik op te tree, veral ten opsigte van die handhaaf van 'n waardesisteem. Daar moet aanvaar word dat elke persoon wat 'n bestuursposisie beklee, aanspreeklik gehou kan word en daarom moet toesien dat etiese standaarde nagekom word (Van der Walt, 1990:70).

Raymond Ackerman, voorsitter van Pick 'n Pay (Gerber *et al.*, 1998:247) sê: "Profits are very, very important. They are the bloodstream of our whole economic world. But a businessman must realise his role is a much broader one and that this fabric of social responsibility is woven completely through a businessman's whole existence.

It is the duty of the businessmen to make profits. However, this should not be at the cost of social responsibility.

The challenge facing management is how to marry the concepts of profit maximization and social responsibility."

Dit moet duidelik gestel word dat 'n onderneming nie sy sosiale verantwoordelikheid kan nakom as daar nie doelbewus daaraan gewerk word nie. Maatskappy X het die volgende riglyne vir 'n aksieplan as deel van hul sosiale verantwoordelikhedsbeleid opgestel (Coetzee, 2001:2):

- Skep die regte ondernemingskultuur en sensitiwiteit waarbinne die waardestelsels van die werkerskorps tot hul reg kan kom.

- Gee leiding aan die werkerskorps sodat hulle die regte ingesteldheid teenoor die winsstrewe sal hê.
- Skep die geleentheid vir die werknemers sodat hulle op gereelde basis hul basiese verwysingsraamwerk kan evalueer en die nodige aanpassings kan maak.
- Die standpunt van die onderneming oor die manier van optrede om sosiaal verantwoordelik op te tree, moet deur die direksie en die topbestuur in die onderneming se etiese kode uitgespel word. In die kode moet die saak van sosiale verantwoordelikheid pertinent uitgespel word.
- Die saak moet nie slegs in die kode vermeld word nie, maar operasioneel gemaak word deur geskrewe beleid en lynverantwoordelikhede toe te ken. 'n Verantwoordelike persoon moet aangestel word om die beleid voortdurend te monitor.
- Werkers moet as totale mense in diens geneem word. Dit beteken dat werkers met hul sterk en swak karaktertrekke asook aspirasies “versorg” moet word. Die houding wat tans deur baie besture aangeneem word, is dat dit nie slegs die werker is wat in diens geneem word nie, maar sy totale gesin.
- Die bestuur moet ooreenkom om hul sosiale verantwoordelikheid uit toegeneentheid na te kom en nie af te dwing nie.
- Die direksie en die topbestuur moet die program aktief ondersteun.

Maatskappy X se beleid ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid word in Bylae I weergegee.

4.18 SAMEVATTING

In die lig van Hoofstuk 4 is dit duidelik dat ondernemings nie meer 'n neutrale houding teenoor sosiale verantwoordelikheid kan inneem nie.

Sosiale verantwoordelikheid kan gesien word as 'n onderneming se gemoeidheid met die welsyn en beskerming van verskillende belangegroepes insluitende die breë gemeenskap. Die moderne opvatting is dat ondernemings deur die gemeenskap in

stand gehou word. Daarom het die bestuur 'n verpligte sosiale verantwoordelikheid teenoor verskillende interne en eksterne belangegroepe.

Dit is noodsaaklik dat daar 'n sosiale kontrak of ooreenkoms tussen die onderneming en die gemeenskap bestaan en is die ontstaan van die sosiale kontrak en soos dit nou daaruit sien, kortliks beskryf.

Verskillende standpunte word teen en ten gunste van sosiale verantwoordelikheid gehuldig. Afgesien van die bepaalde standpunt wat ondersteun word, behoort die bestuur alle sosiale verpligtinge wat deur die staat of plaaslike owerheid voorgeskryf word, na te kom, maar moet ook besluit watter ander sosiale verpligtinge vrywillig nagekom behoort te word.

Indien daar op 'n sosiale verantwoordelikhedsprogram besluit word, moet dit behoorlik beplan, ingevoer en beheer word. Baie eietydse ondernemings beoordeel die sukses van so 'n program met behulp van 'n sosiale audit. Sosiale verantwoordelikheid hou dus nie net vir ondernemings voordele in nie, maar die gemeenskap baat ook daarby.

Deur die effektiewe bestuur van ondernemings in Suid-Afrika is dit dus moontlik dat ondernemings sekere sosiale investeringsfondse kan terugploeg in die samelewing om sodoende nie net die ondernemings se beeld nie, maar ook die ekonomiese welvaart van die land te bevorder.

Daar is verder klem gelê op die belangrikheid van behuising, opleiding en voorkoming van misdaad as enkele terreine van sosiale verantwoordelikheid.

'n Negatiewe houding teenoor sosiale verantwoordelikheid sal egter die resultaat wees van die negatiewe houding van werkers en sal 'n negatiewe invloed op enige hervormingsprogram hê. Dit sal weer 'n invloed hê op die internasionale mededingendheid van ondernemings.

Teen hierdie agtergrond asook ander uitsprake in Hoofstukke 2, 3 en 4 is dit nodig geag dat sekere teoretiese komponente empiries geverifieer moet word om daardeur die waarde van die studie te verhoog. 'n Ontleding en bespreking van die vernaamste bevindinge van hierdie ondersoek volg dan in Hoofstuk 5.

HOOFSTUK 5

DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

5.1 INLEIDING

Vanuit die probleem en doel van hierdie studie soos in Hoofstuk 1 geformuleer, is deurgaans gefokus op bestuursetiek en die sosiale verantwoordelikheid van 'n onderneming. Suid-Afrika beleef die afgelope paar jaar fundamentele veranderinge op alle lewensterreine, maar op die arbeidsterrein is die eise wat aan ondernemings gestel word ten opsigte van bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid een van die ingrypendste veranderinge.

'n Deeglike teoretiese oriëntering vorm die kern van hierdie studie. Deur 'n ontleding van enkele teorieë van sosiale verandering en bestuursetiek (Hoofstuk 2), bestuursetiek (Hoofstuk 3) en sosiale verantwoordelikheid (Hoofstuk 4), is gepoog om die probleem onder bespreking in perspektief te stel. Om aan die doel van hierdie studie te beantwoord en verklarings vir sekere verskynsels te bied, is 'n empiriese ondersoek onderneem. Vervolgens word die vernaamste bevindinge van die empiriese komponent van hierdie studie weergegee en verklaar.

5.2 EMPIRIESE ONDERSOEK

5.2.1 Ontwerp

'n Eenmalige dwarsnitopname-ontwerp is in hierdie studie gebruik. Hierdie ontwerp word as voldoende beskou in 'n verkennende ondersoek waar die klem op die blootlegging van tendense val. Die bevindinge en resultaat van sodanige ondersoek sou dus aangewend kon word vir verdere ontledings in kwantitatiewe navorsingstegnieke.

5.2.2 Meetinstrumente

Deur die gebruikmaking van die vraelys en enkele ongestruktureerde onderhoude as navorsingstegnieke is die verlangde data versamel. 'n Gestandaardiseerde vraelys wat reeds in soortgelyke projekte gebruik is, is in hierdie ondersoek aangewend.

Die vraelys is aangepas, 'n loodsondersoek is onderneem en daar is gekyk na responsverspreiding en gesigsgeldigheid om sodoende betroubaarheid en geldigheid te verseker. Die vraelys bestaan uit Afdeling A (Biografiese gegewens) wat deur kruiskorrelasies met gegewens in Afdeling B (Invloed van verandering), Afdeling C (Bestuursetiek) en Afdeling D (Sosiale verantwoordelikheid) in figure en tabelle gereflekteer word.

5.2.3 Onderzoekgroep

Aangesien dit wil voorkom of die meeste groot ondernemings reeds geruime tyd 'n beleid rakende sosiaal-etiese verantwoordelikheid het en in 'n hoë mate op die hoogte is, is besluit om hierdie ondersoek om praktiese redes slegs op een onderneming te rig wat besig is om hul beleid ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid te hersien.

5.2.4 Prosedure

Die vraelys is in Afrikaans en Engels opgestel. Die vraelys is onder 160 personeellede in die Hoofkantoor van Maatskappy X versprei en 'n keurdatum vir die terugsending is gestel.

'n Totaal van 129 vraelyste, wat 'n respons van 80.63% verteenwoordig, is terug ontvang. In die lig van die aard van die onderwerp en die werkswyse wat gevolg is, is hierdie respons as hoogs bevredigend beskou.

Daar is ook aan die Hoof : Menslike Hulpbronbestuur van Maatskappy X 'n lys van vrae wat tydens 'n onderhoud aan hom gevra sou word, gestuur met die keuse dat hy dit ook skriftelik kon beantwoord.

5.2.5 Statistiese ontleding

Die Statistiese Konsultasiediens aan die Potchefstroomse Universiteit vir CHO was betrokke met die verwerking van die gegewens. Die verkreeë resultate is aan die hand van die SAS-program in frekwensie- en gebeurlikheidstabelle verwerk.

Deur beskrywende statistiek word eenrigting- en tweerigtingtabelle, waarin die frekwensies en persentasies weerspieël word, aangebied. Gegewens word ook by wyse van die afwisseling van figure gereflekteer wat afleidings en vergelykings vir die leser vergemaklik.

5.3 VERNAAMSTE BEVINDINGE

5.3.1 Biografiese gegewens

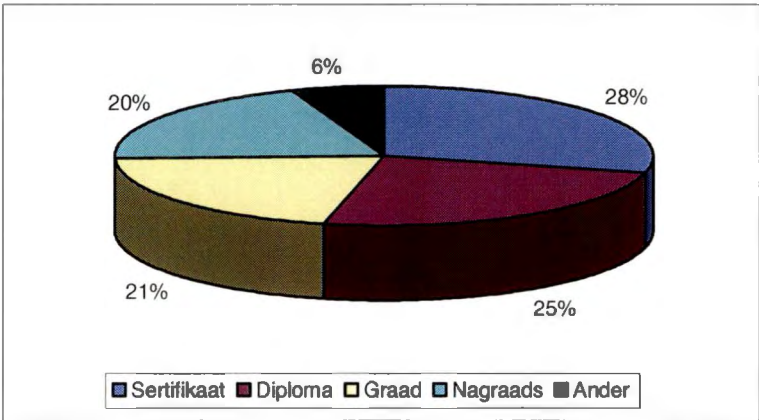
In hierdie ondersoek was 51.94% van die respondente manlik en 48.06% vroulik terwyl die grootste groep respondente (18.60%) in die ouderdomsgroep 41-45 jaar geval het. Die feit dat die grootste veranderinge in Suid-Afrika die laaste paar jaar plaasgevind het beteken dat die verspreiding van die respondente van 31-45 jaar (49.61%) betekenisvol geag kan word in hierdie ondersoek (Tabel 5.1).

TABEL 5.1: Ouderdomsverspreiding van respondente

Ouderdom	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Frekwensie	Kumulatiewe Persentasie
Jonger as 25 jaar	7	5.43	7	5.43
26 – 30 jaar	19	14.73	26	20.16
31 – 35 jaar	23	17.83	49	37.98
36 – 40 jaar	17	13.18	66	51.16
41 – 45 jaar	24	18.60	90	69.77
46 – 50 jaar	17	13.18	107	82.95
Ouer as 50 jaar	22	17.05	129	100.00

'n Verdere beduidende respons was die feit dat van die respondente oor 'n relatief hoë opleiding beskik (Figuur 5.1).

FIGUUR 5.1: Kwalifikasies



Die gegewens verkry uit die studie bewys dat die vlak van opleiding relatief stabiel vertoon en op 'n hoë standaard is en dit ooreenstem met die gegewens soos in Tabel 5.2 uiteengesit waar die meeste van die respondente reeds poste beklee op middelvlakbestuur – Paterson D met 'n persentasie van 46.55% en Paterson C met 28.45%.

TABEL 5.2: Gradering volgens die Patersonstelsel

Gradering	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Frekwensie	Kumulatiewe Persentasie
Paterson B	23	19.83	23	19.83
Paterson C	33	28.45	56	48.28
Paterson D	54	46.55	110	94.83
Paterson E + F	6	5.17	116	100.00

In Tabel 5.3 is dit duidelik dat die meerderheid respondente tussen 2 en 5 jaar diens het asook 'n groot meerderheid wat langer as 10 jaar in diens is en gevolglik vertrouwd behoort te wees met die kultuur van Maatskappy X. 'n Verdere afleiding wat gemaak kan word, is dat die respons 'n duidelike refleksie is van sosiale verantwoordelikheid. Volgens Esterhuyse (Hoofstuk 4, 4.10) maak die skrywer melding dat sosiale verantwoordelikheid gemoeid is met 'n redelik omvattende terrein, van indiensnemingsvoorwaardes, welsynsvoordele, ontspanningsgeriewe, opleiding en dies meer.

TABEL 5.3: Jare in diens

Jare diens	Frekwensie	Persentasie	Kumulatiewe Frekwensie	Kumulatiewe Persentasie
Minder as 2 jaar	10	7.87	10	7.87
2 – 5 jaar	45	35.43	55	43.31
6 –10 jaar	29	22.83	84	66.14
Langer as 10 jaar	43	33.86	127	100.00

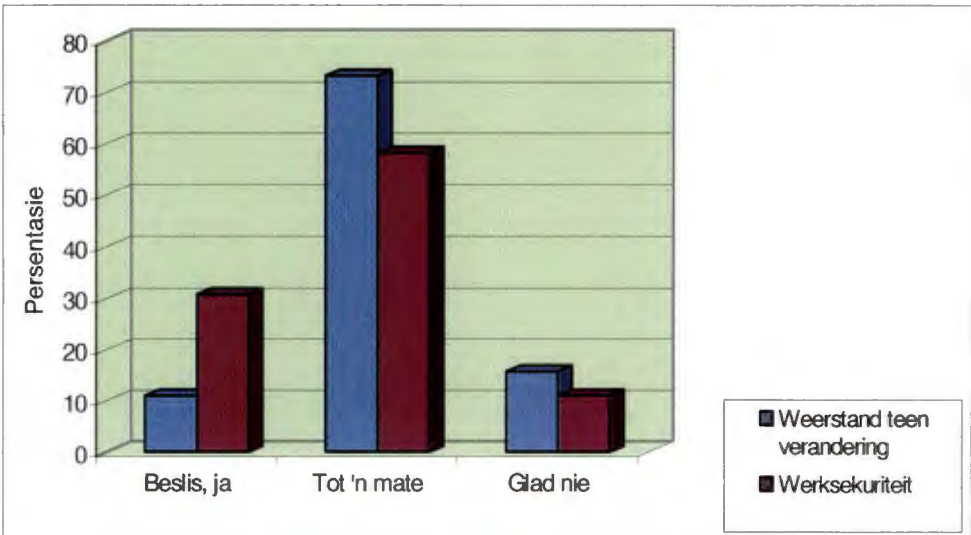
5.3.2 Invloed van verandering

Soos uit Hoofstuk 2, 2.13 geblyk het, impliseer enige verandering 'n mate van weerstand teen sodanige verandering. Pogings tot aanpassing (gewoonlik reaktief) of verandering (proaktief) plaas toenemende druk op werknemers en het ingrypende gevolge op die eise wat aan hulle gestel word. Hierdie eise waarmee werknemers gekonfronteer word, is merendeels vaag, onduidelik, konflikterend, onverstaanbaar en gekenmerk deur beperkte riglyne, onrealistiese tydsdoelwitte, oorbelading met en teenstrydigheid van inligting. Die eise is gesetel in 'n milieu waar botsende waardestelsels, vae rolverwagtings, onduidelike aanspreeklikhede en 'n gebrek aan permanensie aan die orde van die dag is (Gerber *et al.*, 1998:511).

Hierdie ondersoek bevestig weerstand daarin dat soveel as 73.23% in 'n mate weerstand teen veranderinge in Maatskappy X ervaar terwyl 15.75% positief gereageer het. Ten opsigte van werksekuriteit het 58.27% aangedui dat hulle wel werksekuriteit ervaar (Figuur 5.2). Op 'n vraag of verandering deur die werknemers aanvaar sal word, het 83.46% positief daarop gereageer.

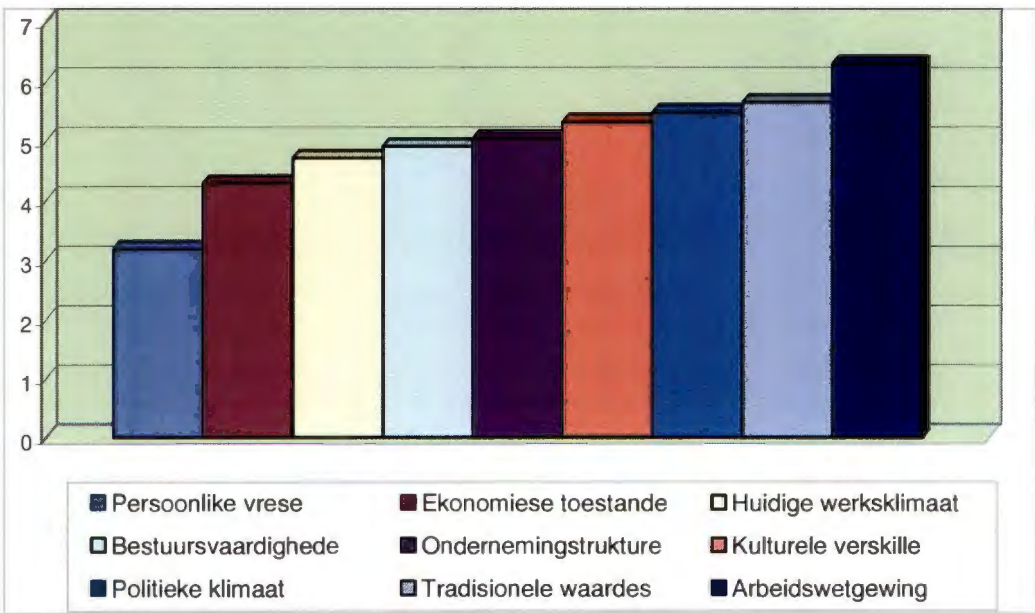
Ten opsigte van veranderinge in Suid-Afrika het 71.20% van die respondente bevestig dat dit aanvaarbaar vir hulle is teenoor 22.40% wat negatief daarop gereageer het.

FIGUUR 5.2: Weerstand teen verandering / Ervaring van werksekuriteit



Verdere ontledings soos uiteengesit in Figuur 5.3, waarin respondente faktore volgens belangrikheid (waar 1 belangrikste en 9 minste belangrik is) moes plaas, is aangedui dat persoonlike vrese (1), ekonomiese toestande (2) en huidige werksklimaat (3) die meeste tot weerstand teen verandering bydra.

FIGUUR 5.3: Gemiddelde rangorde van bydraende faktore tot weerstand teen verandering



Hierdie gegewens verskil grotendeels van die ondersoek wat deur Orton (1995:110) in 1995 met bestuurders van kleinsakeondernemings gedoen en uiteengesit word in Tabel 5.4. Orton se gegewens stem ooreen met die drasties ekonomiese en politieke veranderinge sedert 1994, insluitend die verandering van 'n nuwe regering, regstellende aksie en 'n veranderende onderwysstelsel

TABEL 5.4: Bydraende faktore tot weerstand teen verandering (N99)

Faktore wat bydra tot weerstand	% Respons
Politieke klimaat	34.4
Ekonomiese toestande	23.7
Arbeidswetgewing	19.6

Aangepas: Orton (1995:110)

Om nasionaal en internasionaal mededingend te bly, moet ondernemings by verandering kan aanpas. Ondernemings moet verandering as 'n uitdaging beskou en as 'n geleentheid gebruik om voordeel te trek uit veranderde toestande om meer mededingend te word (Smit & Cronjé, 2000:260).

'n Belangrike komponent van die weerstand teen verandering, is geleë in die persepsies wat mense het oor die sielkundige en sosiale gevolge van verandering en nie teen verandering as sodanig nie. Gedurende tydperke van verandering met gepaardgaande onsekerhede is die waardes, visie, missie en ideale van die onderneming belangriker vir werknemers as wat in die algemeen aanvaar word. Hierdie siening stem ooreen met die gegewens in Figuur 5.3 waar persoonlike vrese eerste as bydraende faktor tot weerstand teen verandering geplaas is.

Stappe om die weerstand teen verandering te bestuur, is in Hoofstuk 2, 2.13.4 en Figuur 2.2 bespreek.

5.3.3 Bestuursetiek

Soos dit uit Hoofstuk 3, 3.3 blyk, het bestuursetiek deel van die Suid-Afrikaanse woordeskat, op 'n praktiese sowel as 'n teoretiese vlak geword. "Bestuursetiek" word beskryf as etiese of eerlike sakebeginsels wat die gedragsoptrede van individue in

ondernemings beheer. Dit verskaf dus 'n basis om wat reg of verkeerd in 'n gegewe situasie is, te beoordeel.

In vraag 11 van die vraelys is gevra watter begrip (woorde) stem met die werknemer se siening oor etiek ooreen. 50.48% het “eerlikheid” as deel van etiek beskryf en dat dit die basis vorm vir die werknemers se ingesteldheid teenoor die onderneming. Eerlikheid moet beskou word as deel van die boustene van 'n suksesvolle bestuurstyl.

In Hoofstuk 3, 3.14 is een van die belangrikste grondvrae tydens etiese besluitneming op eerlikheid gebaseer (Carroll, 1999:149-150). Daarin word beklemtoon dat om met misleidende gegewens te werk, is om die grondbeginsels van goeie besluitneming te ondergrawe. Verdraaiings het tot gevolg dat die uitwerking van besluite wat daarop gebaseer word, meervoudige probleme vir die onderneming kan skep.

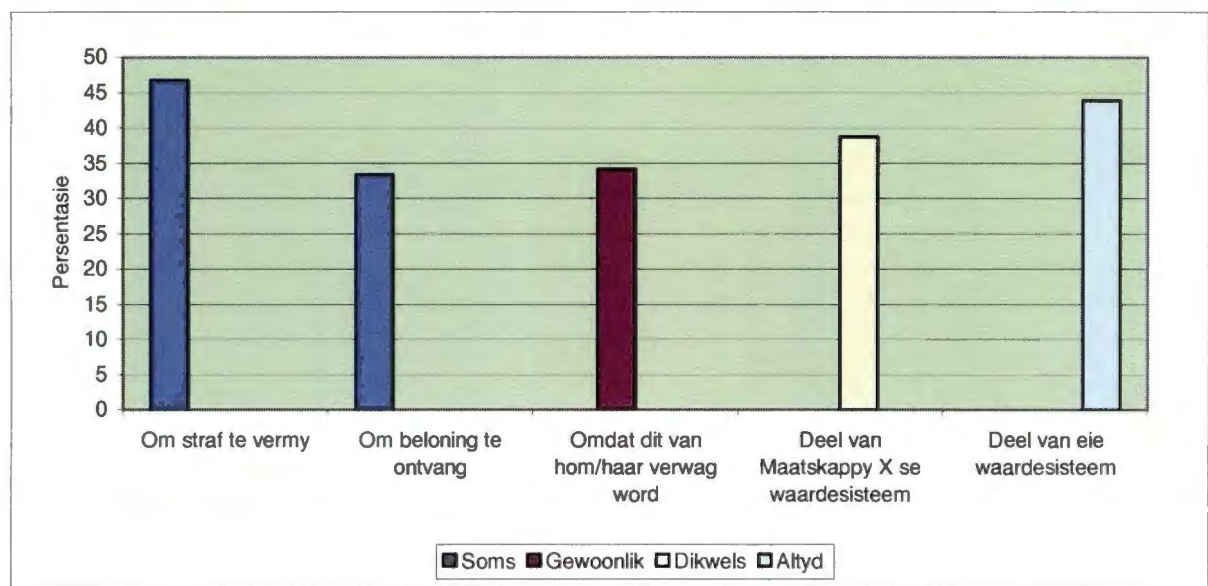
As deel van Maatskappy X se kernwaardes en missie word eerlikheid/waarheid veronderstel teenoor sakevennote, medewerkers en die omgewing.

In Figuur 5.4 word die reaksie van die werknemers op die vraag hoekom werknemers eties optree weerspieël. Die meerderheid van die respondente (38.71%) het bevestig dat die werknemers dikwels eties optree omdat dit deel van Maatskappy X se waardesisteem is en daarteenoor het 43.90% van die respondente beaam dat die werknemers altyd eties optree omdat dit deel van hulle eie waardesisteem is. Wat insiggewend is dat van die inligting ooreenstem met van die etiese teorieë soos in Hoofstuk 2, 2.12 asook in Hoofstuk 3, 3.5, 3.6 en 3.8 beskryf.

In die teorie het dit na vore gekom dat meeste van die ondernemings eties optree omdat die gemeenskap dit van die ondernemings verwag. Vir hierdie rede moet bestuurders werknemers aanmoedig om eties op te tree (Driscoll & Hoffman, 2002:1).

Kohlberg se stappe van morele ontwikkeling soos in Hoofstuk 3, Tabel 3.1 beskryf, bevestig ook die redes waarom individue eties sal optree.

FIGUUR 5.4: Werknemers tree eties op...



In die teorie het dit duidelik geword dat werknemers verantwoordelik gehou word vir hulle eie etiese optredes. Daarom is dit belangrik dat elke onderneming oor 'n etiese gedragskode beskik wat as 'n riglyn deur die werknemers gebruik kan word tydens etiese besluitnemings. Die onderneming se integriteit is dus afhanklik van individuele integriteit (Driscoll & Hoffman, 2002:11-12).

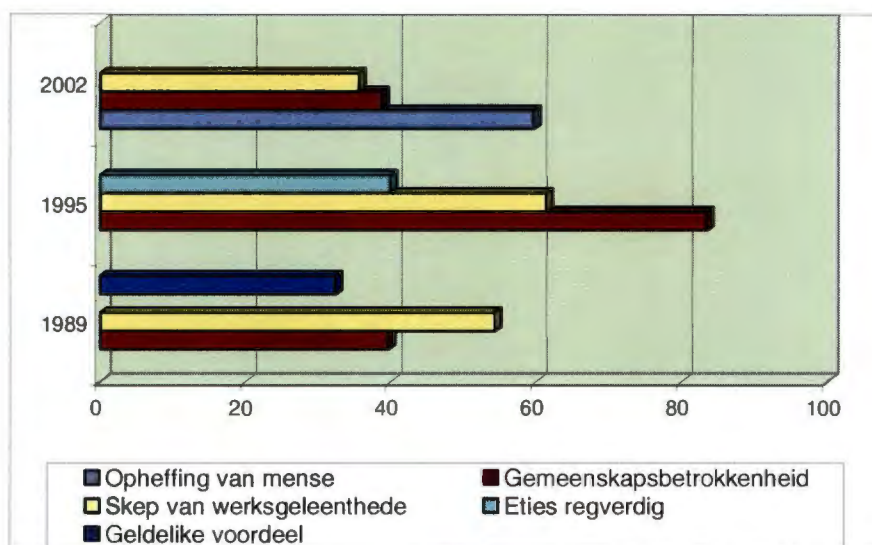
5.3.4 Sosiale verantwoordelikheid

Hoofstuk 4 het by wyse van begripsverklaring en ontleding gepoog om aan te toon wat die aard en wese van sosiale verantwoordelikheid is. Hieruit het geblyk dat dit van kardinale belang is om die omgewing waarin sake gedoen word, in aanmerking te neem om sodoende die voortbestaan van die onderneming op die langtermyn te verseker. Deur sosiaal verantwoordelik op te tree, moet 'n onderneming altyd poog om die gemeenskap asook die werknemers in ag te neem ten tye van besluitneming en dat daar gepoog word om sodoende 'n beter werksomgewing en lewenstandaard daar te stel.

Verder is op die belangrikheid en noodsaaklikheid van sosiale verandering veral in 'n tyd van verandering gewys. Hierdie empiriese ondersoek het binne die raamwerk van Hoofstuk 4 ook probeer vasstel hoe werknemers sosiale verantwoordelikheid ervaar.

Werknemers is in hierdie ondersoek versoek om aan te dui waarom Maatskappy X betrokke by sosiale verantwoordelikheid behoort te wees. Die oorgrote meerderheid respondente (59.68%) het aangedui dat Maatskappy X by die opheffing van mense betrokke moet wees (Figuur 5.5). Hierdie bevindinge vind gevolglik direk aansluiting daarby dat 73.23% van die werknemers glo dat Maatskappy X sy taak ten opsigte van sosiale betrokkenheid nakom.

FIGUUR 5.5: Sosiale betrokkenheid



Uit vorige studies onderneem deur Visagie (1989:118) en Orton (1995:113) oor sosiale betrokkenheid het die meerderheid van respondente hul betrokkenheid by die skep van werkseleenthede as belangrikste voorkeur gesien, gevolg deur gemeenskapsbetrokkenheid as tweede keuse wat in 'n mate ooreenstem met die keuse van die werknemers van Maatskappy X (Figuur 5.5).

In 'n vraag aan die Bestuurder : Menslike Hulpbronbestuur van Maatskappy X is dit genoem dat tussen 1% en 2% van die onderneming se bruto omset aangewend word vir sosiale verantwoordelikheid. Dus, hoe groter die omset, hoe meer sal die investering in sosiale verantwoordelikheid toeneem. Daarom is die groei en winsgewendheid van die onderneming gewoonlik van die verbruikers se lojaliteit afhanklik. Hier word verwys na die onderneming se sosiale verantwoordelikheid teenoor die verbruikers soos in 4.10.1 beskryf.

By die samestelling van die bedryfskoste in die onderneming, kan die norm van tussen 1 tot 2% as basis vir die onderneming dien ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid.

Hoofstuk 4 het ook enkele probleme ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid blootgelê en dit is bevestig deur inligting van die Bestuurder : Menslike Hulpbronbestuur van Maatskappy X verkry. In Tabel 5.5 word die probleme wat Maatskappy X ondervind in die uitlewing van sosiale verantwoordelikheid in volgorde van belangrikheid aangedui:

TABEL 5.5: Probleme met uitlewing van sosiale verantwoordelikheid

Probleme ondervind met	Volgorde
Gebrek aan kapitaal in onderneming	1
Te min belastingvoordeel deur staat vir sosiale verantwoordelikheid	2
Gebrek aan infrastruktuur	3
Nie genoegsame kennis van sosiale verantwoordelikheid	4
Ontoereikende kommunikasie tussen gemeenskap en onderneming	5

Bemoedigend uit die ondersoek is die sterk gevoel van die respondente dat, om deur sosiaal betrokke te wees, die beeld van Maatskappy X nasionaal (36.72%) en internasionaal (28.13%) verbeter kan word. Hierdie gegewens word versterk deur die inligting wat uit die *World Competitiveness Yearbook 2002* (2002:594) verkry is waarin beklemtoon word dat die sosiale verantwoordelikheid van sakeleiers in Suid-Afrika teenoor die gemeenskap hoog is. Suid-Afrika is hiervolgens 14e op die ranglys geplaas.

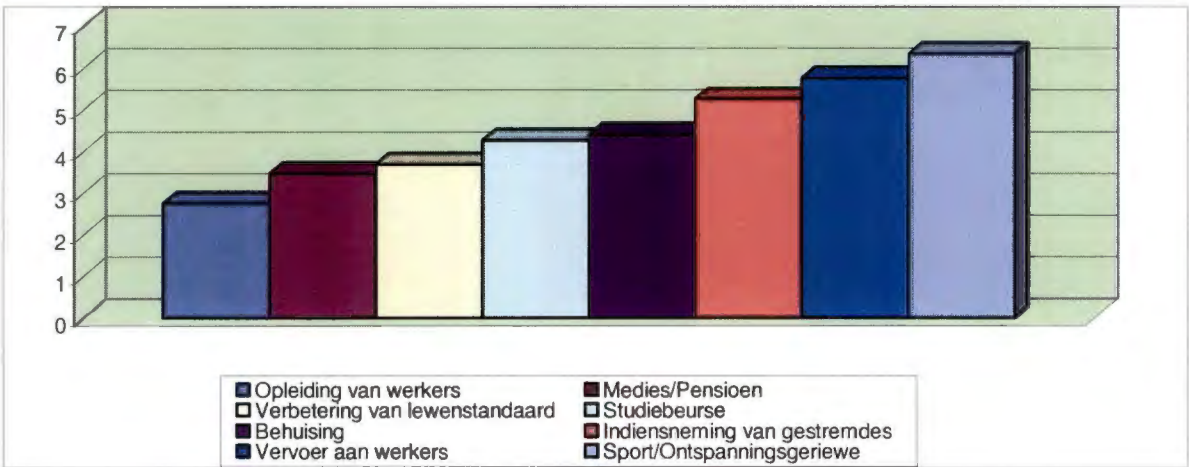
Smith en Cronjé (2000:506) bevestig bogenoemde inligting: “In South Africa where the social responsible programmes of organisations are increasingly linked to the social development goals of the government as originally set out in the Reconstruction and Development Programme (RDP), there seems to be a need for organisations to be measured in terms of their support of these goals. An

organisation's commitment to factors such as transparency, good governance, progress of affirmative action, consultative labour forums and the management of diversity tends to go unnoticed unless it is measured".

Van die respondente (33.59%) het ook positief gereageer dat deur bemaking of advertering die sosiale betrokkenheid van Maatskappy X uitgebeeld kan word.

In aansluiting by Hoofstuk 4, 4.10 waar dit oor die terreine van sosiale verantwoordelikheid handel, word in Figuur 5.6 die gegewens wat as deel van Maatskappy X se sosiale betrokkenheid teenoor die werknemers beskou word, (1 is belangrikste en 8 minste belangrik) weergegee.

FIGUUR 5.6: Gemiddelde rangorde van sosiale betrokkenheid teenoor die werknemers



Insiggewend is dat die meerderheid respondente (32.73%) opleiding van werknemers as die belangrikste deel van die onderneming se sosiale betrokkenheid aangedui het. Opleiding is van deurslaggewende belang omdat dit ten doel het om tegniese kennis, relevante vaardighede, waardes en houdings oor te dra of te ontvang om sodoende 'n persoon se natuurlike talente as werknemer te verbeter.

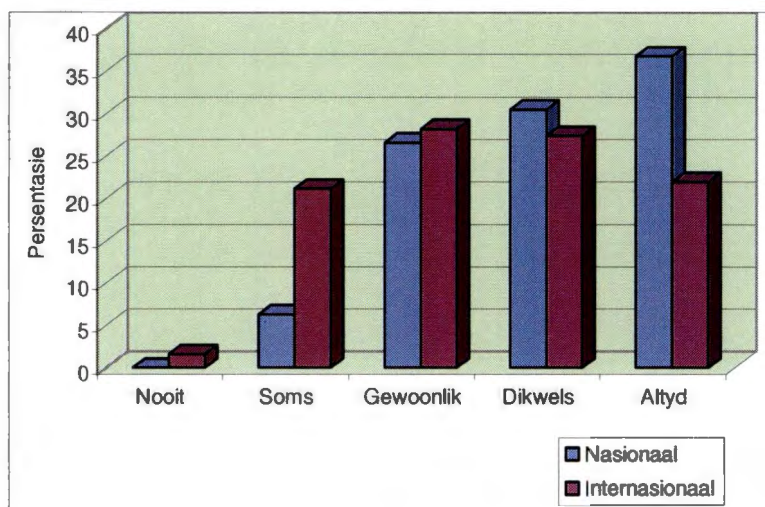
Opleiding gaan hoofsaaklik om vaardighede en kennis te verkry om sodoende die werker produktiewer te laat wees terwyl ontwikkeling die sistematiese proses van onderwys, opleiding en groei is, waarvolgens 'n persoon inligting, kennis,

vaardighede, houdings en persepsies aanleer en toepas binne sy arbeidsmilieu om sodoende die werk effektiewer te doen (Orton, 1995:115).

Verrassend is dat 25,69% respondente as tweede belangrikste keuse medies/pensioen as sosiale betrokkenheid van die onderneming teenoor sy werknemers beskou. Dit word in verband gebring met gegewens uit die ouderdomsverspreiding van die respondente waar 48.83% in die ouderdomsgroep 41 tot ouer as 50 jaar val en voorsiening vir aftrede moet begin maak.

Op 'n vraag of om deur sosiaal betrokke te wees die beeld asook die kredietwaardigheid van Maatskappy X nasionaal of internasionaal verbeter kan word, word die respondente se reaksie in Figure 5.7 weergegee.

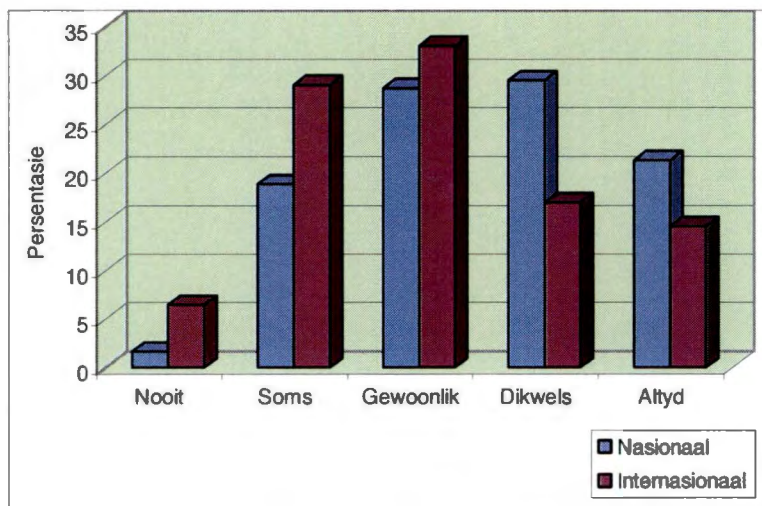
FIGUUR 5.7: Verbetering van onderneming se beeld deur sosiaal betrokke te wees op internasionale en nasionale vlak



Uit bogenoemde gegewens kan afgelei word dat meeste respondente (36.72%) voel dat om sosiaal betrokke te wees op nasionale vlak, kan Maatskappy X se beeld verbeter teenoor die 28.13% op internasionale vlak.

Op 'n vraag of werknemers deel van Maatskappy X se sosiale betrokkenheid by gemeenskapsprojekte is, het 48.44% beaam dat hulle soms betrokke is.

FIGUUR 5.8: Verbetering van onderneming se kredietwaardigheid deur sosiaal betrokke te wees op internasionale en nasionale vlak



Ten opsigte van die verbetering van Maatskappy X se kredietwaardigheid op nasionale vlak het 29.51% respondente bevestig dat dit dikwels die geval is teenoor 33.06% dat dit gewoonlik op internasionale vlak die geval is (Figuur 5.8).

Bogenoemde inligting bevestig net dat dit al hoe belangriker word dat ondernemings mededingend moet word op nasionale en internasionale vlak. Onder mededingendheid word bedoel die vermoë van 'n land om oor die lang termyn waardetoevoeging te skep en te handhaaf in vergelyking met sy mededingers (vergelyk Hoofstuk 4, 4.16).

Volgens navorsing deur die gesaghebbende internasionale tydskrif *Institutional Investor* staan die gemiddelde kredietwaardigheid van lande tans op 42.5 punte uit 'n moontlike 100. Volgens die navorsing is Suid-Afrika se gradering tans 52.7 uit die moontlike 100. Suid-Afrika, volgens 'n bankier: “seems to be getting a handle on things” (Gous, 2002:7).

Volgens Bendix (Hoofstuk 4, 4.16) het Suid-Afrika wat sosiale verantwoordelikheid en internasionale globalisering betref, nog heelwat om te verander om in pas te kom met internasionale mededingendheid, nie net op sosio-politieke gebied nie maar ook op die ekonomiese en die organisatoriese ontwikkelingsgebied.

Verder word dit duidelik dat die internasionale omgewing gekenmerk word deur die vinnige veranderende ekonomie, direkte kommunikasie, onderlinge verbinding van sake-alliansies, vaste verhoudings met verskaffers asook vinnig veranderende tegnologie (vergelyk Hoofstuk 2, 2.6.5).

As daar aan die eksterne verhoudinge en die interne struktuur van die onderneming voldoende aandag gegee word, hou dit die erkenning van 'n hele reeks verantwoordelikhede in, soos:

- Menslike en regverdigte behandeling van werknemers en ontplooiing van hulle vermoëns
- Lewering van produkte waaraan daar 'n behoefte is en wat die verbruikers veilig en nuttig kan gebruik
- Arbeid en produseer op 'n sosiaal aanvaarbare wyse
- Onbesproke bestuur van die hele onderneming en leiding aan ander organisasies
- Goeie finansiële beheer.

5.4 SAMEVATTING

In hierdie studie is gevind dat daar besliste raakpunte geïdentifiseer met studies wat op nasionale en internasionale vlak onderneem is. Wat primêr van belang is, is dat ondernemings in Suid-Afrika die behoeftes van die gemeenskap, dus die verbetering van lewenspeil en die opheffing van mense bo die maksimum wins van die onderneming moet stel. Daar moet 'n doelbewuste optrede van die onderneming wees om die lewensgehalte van sy werknemers en die gemeenskap waarin beweeg word deur middel van sosiale investering te bevorder.

Die reaksie wat verkry is uit die vraelys, toon dat daar 'n intense belangstelling by die werknemers en die onderneming in sosiale verantwoordelikheid is.

Verder is dit ook nodig dat etiese beginsels in die onderneming bestuur moet word. In die ontwikkeling van 'n stelsel om etiese beginsels te bestuur, kan dit vir 'n onderneming nodig wees om die ondernemingstruktuur, werwing- en opleiding-

prosedures, terugvoering-, beloning- en kommunikasiesistelsel sowel as die interne ouditeerprosedures te wysig.

Indien bestuurders van ondernemings bereid is om die nodige stappe te doen om die bestuur ten opsigte van etiese beginsels te ondersteun, sal werknemers wanneer hulle met etiese dilemmas gekonfronteer word (kyk Hoofstuk 3, 3.17), soos die ontvang van onder andere omkoopgeskenke of nepotisme, aangemoedig word om die regte keuse te doen.

Insiggewende wetslae is behaal en die hoë mate van ooreenstemming wat ten opsigte van 'n verskeidenheid van faktore verkry is, laat die moontlikheid vir opvolgondersoeke oop waardeur 'n model ontwikkel kan word om die betrokkenheid van die sosiaal-etiese verantwoordelikheid van ondernemings te monitor.

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

In die lig van die bevindinge soos in Hoofstuk 5 bespreek, is dit nodig om as slotperspektief enkele gevolgtrekkings en aanbevelings te doen.

In Hoofstuk 1 is daarop gewys dat etiese norme van wesentlike belang vir elke groep en bestuurder is en dat te alle tye eerlik opgetree moet word, om hoër morele standaarde te handhaaf en om respek vir die betrokke onderneming se gedrags- en etiese norme te toon.

Daar is ook geïmpliseer dat sosiale verantwoordelikheid die verantwoordelikheid van die onderneming is en dat besluite wat die bestuurder in dié verband moet neem, verg dikwels optrede wat buite die terrein van bestaande wetgewing val. Sosiale verantwoordelikheid moet ook die fundamentele menseregte erken en die etiese regte soos uiteengesit in die Handves van Regte moet in 'n onderneming se sosiale verantwoordelikhedsaksies in ag geneem word.

In Hoofstuk 2 is gefokus op teorieë oor sosiale verandering en etiese teorieë. Hierdie teorieë stel die toepaslike redes voor waarop ons etiese besluitnemings moet baseer. 'n Bestuurder wat etiese integriteit aan die dag lê, se pogings omvat die bereiking van goeie doelstellings soos in die teleologiese etiek omskryf word. Goeie regverdigde gedragstandaarde word in die deontologiese etiek beklemtoon. 'n Bestuurder word uit gewoonte gemotiveer deur behoorlike doelstellings en die ontwikkeling van goeie karaktereenskappe wat in die doeltreffendheidsetiek beklemtoon word. Die sisteemontwikkelingsetiek weer beklemtoon die eties ondersteunende holistiese verband. In Figuur 5.4 van Hoofstuk 5 is bogenoemde inligting bevestig op die respondente se reaksie waarom werknemers eties optree. Verder is daar in Hoofstuk 2 ook gekonsentreer op die weerstand teen verandering en die bestuur daarvan.

In Hoofstuk 3 is met behulp van gesaghebbende bronne 'n deeglike literatuurstudie oor bestuursetiek gedoen. "Bestuursetiek" word beskryf as die etiese of eerlike

sakebeginsels wat die gedragsoptrede van individue in ondernemings beheer en verskaf dus 'n basis om wat reg of verkeerd in 'n gegewe situasie is, te beoordeel.

Daar is verskillende modelle van bestuursetiek onder die loep geneem. Immorele bestuur veronderstel 'n positiewe en aktiewe verset teen dit wat eties is; dat die bestuur van 'n onderneming se motiewe selfsugtig is en slegs in winsmaksimering belangstel. Morele bestuur is weer die teenoorgestelde van immorele bestuur waar morele bestuur ooreenstem met die standaard van etiese gedrag en dat die bestuur daarna streef om suksesvol te wees binne die grense van wetlike gehoorsaamheid en die sensitiwiteit van etiese standaard. Die laaste model, amorele bestuur se doelstelling is om na winsmaksimering te streef, maar sal nie bewustelik aandag gee aan morele sake wat met daardie werksaamhede ineengestrem is nie.

As gekyk word na die ontleding van bestuursetiek merk ons dat op die hoogste vlak, naamlik die etiese gebied, die etiese fokus van die onderneming se doelstellings en strategieë voorkom. Die middelvlak het te doen met die doelstellings, bepalinge en optredes wat uitgevoer word, dit wil sê, die etiese funksionering. Die mikrovlak is besorg oor hoe etiese oortuigings en waardes deur gebeure en ervarings van die werknemers in ondernemings ontwikkel of gewysig word.

Deur die ontwikkeling en toepassing van 'n etiese gedragskode en etiese program beklemtoon sterk die belangrikheid van die rol wat die etiese gedragskode in 'n onderneming speel. Etiese gedragskodes is veronderstel om mense by te staan om etiese besluitneming te doen wanneer daar nie 'n klinkklare uitsluitel voorkom oor wat reg of verkeerd is om hulle te lei nie. Die standaard van die onderneming moet in die etiese gedragskodes ingebou word. In die ontwikkeling van 'n etiese program word praktiese stappe aan die hand gedoen wat bestuurders kan help om bestuursetiek in hulle ondernemings toe te pas.

Die stappe wat gedoen word, moet verseker dat die internalisasie van die gedeelde waardes deel van die strategiese beplanning en implementering van die etiese gedragskode in die onderneming word. Hierdie kode moet egter nie 'n reëlboek word nie. Die kode moet in ooreenstemming wees met die onderneming se visie en missie.

Die etiese gedragskode moet ook net as aanvullend tot die Wet op Basiese Diensvoorwaardes gesien word. Die etiese gedragskode skryf dus prosedures voor waarvoor die Wet nie reeds voorsiening maak nie. Die werknemers behoort dus griewe op bestuursvlak wat ontstaan uit die verontagsaming van die gedragskode uit die weg te ruim.

Daar is in Hoofstuk 4 gepoog om te verduidelik wat sosiale verantwoordelikheid in die onderneming behels. Sosiale verantwoordelikheid kan omskryf word as die graad waartoe die aktiwiteite van 'n onderneming die gemeenskap beskerm en verbeter. Die omvang hiervan vereis om direkte, wetlike, ekonomiese of tegniese belange van die onderneming te dien.

Die bestuurders se optrede moet dus binne die raamwerk van wat vir die werknemers en ander belangegroepe aanvaarbaar is, geskied. Al hierdie aktiwiteite beïnvloed die onderneming op een of ander wyse en daarom moet die bestuur altyd objektief wees deur die maksimum voordeel vir die onderneming en alle belangegroepe te verkry. Die Davis-model, wat 'n algemeen aanvaarbare model van sosiale verantwoordelikheid is, doen vyf belangrike voorstelle aan die hand oor hoe die onderneming ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid kan reageer.

Wat betref die argumente ten gunste van en teen sosiale verantwoordelikheid, het ons gesien dat voorstanders van sosiale verantwoordelikheid 'n wisselwerking tussen die onderneming en die gemeenskap bepleit. As die bestuur nie vrywillig help om gemeenskapsprobleme op te los nie, sal hulle daartoe gedwing word, of die agteruitgang en selfs die ondergang van die gemeenskap en ook die gemeenskap in die gesig moet staar.

Die toepassing van die Handves van Regte in die onderneming moet ook deur die bestuur gerespekteer word en hierdie regte moet deur die bestuur in die beleid, missie en etiese gedragskode geïnkorporeer word.

Die implementeer van sosiale programme in die onderneming word merendeels deur die koste-effek daaraan verbonde, gekortwiek. In Tabel 5.5 van Hoofstuk 5 is 'n gebrek aan kapitaal een van die belangrikste probleme met die uitlewing van Maatskappy X se sosiale verantwoordelikheid beklemtoon. Die bestuur moet besin oor die effektiëste wyse waarvolgens uitvoering aan die sosiale programme gegee

kan word. Sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite sal nie suksesvol kan wees sonder behoorlike beplanning, beleidvorming, organisering, dirigerende en beheer daarvan deur die bestuur nie. Hoofstuk 4 sluit af deur aandag aan die globalisering en sosiale verantwoordelikheid te skenk.

Die begrip “sosiaal-etiese verantwoordelikheid” het ooglopend verskillende betekenismoglikhede, maar daar is wel eenstemmigheid dat sosiale verantwoordelikheid deel van die onderneming se beleid moet wees en dat dit deel van die onderneming se normale taak insluit. Die empiriese ondersoek het getoon dat daar 'n groeiende tendens is ten gunste van groter betrokkenheid van die onderneming by die lewensomstandighede van die werknemer, sowel as die breër gemeenskap.

Die onderneming moet gesien word as die ideale en dinamiese ondernemingsstruktuur om sosiale dienste te lewer aan sy werknemers en die aantal sosiale stelsels waarmee dit in die gemeenskap vervleg is. Die toepassing van etiese beginsels verskaf die raamwerk waarbinne die noodsaaklike werkswyse tot stand kom sodat die onderneming sy doelwitte kan verwesenlik sonder om sy verantwoordelikhede te ignoreer. Die bestuur moet dus oor die werknemers en ander belangegroepe se belange waak soos deur die riglyn wat deur die Bybelse beginsel vereis word, naamlik “behandel ander mense soos julle self behandel wil word” (Luk 6:31).

Die werknemer kan beskou word as 'n beheerbare faktor wat met die regte kennis en inligting selfs tot voordeel in die onderneming gebruik kan word en alle werknemers en die onderneming kan net bevoordeel as sosiale verantwoordelikheid nou met erns benader word en as daar proaktief opgetree word deur die werknemers vroegtydig in te lig en op te lei. Geslaagde sosiale verantwoordelikheid in die onderneming kan as 'n barometer vir geslaagde verhoudings tussen die werknemer en die werkgewer dien en die werknemer moet beskou word as een van die belangrikste aandeelhouers in die onderneming.

In die lig van bogenoemde was die doelstelling van hierdie studie om enkele veranderings- en etiese teorieë (Hoofstuk 2) krities te ontleed en om die rol van bestuursetiek (Hoofstuk 3) toe te lig. Verder is ook belangrike aspekte rakende sosiale verantwoordelikheid (Hoofstuk 4) uitgewys.

Om bepaalde aspekte wat in Hoofstukke 2, 3 en 4 onder die loep geneem is te verklaar en te verifieer, is 'n empiriese ondersoek onderneem waarvan die vernaamste bevindinge vervolgens kortliks weergegee word.

Wat die *sosiale verandering* en *bestuursetiek* betref is die volgende bevind:

- 73.23% respondente ervaar in 'n mate weerstand teen verandering in die onderneming teenoor 15.75% wat glad nie weerstand teen verandering ervaar het nie.
- Ten opsigte van werksekuriteit het 58.27% positief gereageer teenoor 11.02% wat onseker voorgekom het.
- Bemoedigend is dat 71.20% respondente aangedui het dat die veranderinge in Suid-Afrika aanvaarbaar is teenoor 22.40% wat negatief daarop gereageer het.
- By faktore wat die meeste bydra tot weerstand teen verandering is gewys op persoonlike vrese, ekonomiese toestande en die huidige werksklimaat.
- Die oorgrote meerderheid, naamlik 46.72% het aangedui dat hulle soms eties optree om straf te vermy teenoor 33.33% wat eties optree omdat dit van hom/haar verwag word.
- 38.71% tree dikwels eties op omdat dit deel van Maatskappy X se waardesisteem is teenoor 43.90% omdat dit deel van hul eie waardesisteem is.

Bogenoemde bevindinge lei tot die afleiding dat Maatskappy X nie negatief teenoor huidige veranderinge staan nie, maar dat daar tog 'n mate van onsekerheid bestaan teenoor sake soos die huidige werksklimaat en ekonomiese toestande.

Vrae rondom *sosiale verantwoordelikheid* het die volgende reaksie ontlok:

- Die oorgrote meerderheid, naamlik 59.68% het die opheffing van mense beklemtoon teenoor 38.75% vir gemeenskapsbetrokkenheid.
- 73.23% het positief gereageer dat Maatskappy X wel sy taak ten opsigte van sosiale betrokkenheid nakom.

- Deur gewoonlik sosiaal betrokke te wees verbeter die beeld van Maatskappy X internasionaal het 28.13% beaam en 36.72% het gevoel dat om sosiaal betrokke te wees die beeld van Maatskappy X nasionaal verbeter kan word.
- 32.73% het aangedui dat opleiding van werkers beskou moet word as deel van die Maatskappy se sosiale verantwoordelikheid teenoor sy werknemers terwyl 21.82% respondente die verbetering van lewenstandaarde as verkiesliker aangedui het.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat Maatskappy X hom wel tot die sosiaal-etiese verantwoordelikheid teenoor sy werknemers en die gemeenskap verbind het.

In die hedendaagse hoogs mededingende sakewêreld kan min ondernemings dit waag om nie doelbewus aandag aan hul sosiaal-etiese verantwoordelikheid te gee nie. Die aanvaarding van hul sosiaal-etiese verantwoordelikheid kan baie tot die gunstige beeld van die onderneming bydra. Daar bestaan 'n verskil tussen die verwagtinge van die gemeenskap en die onderneming se siening van sy sosiaal-etiese verantwoordelikheid.

Dit moet duidelik gestel word dat 'n onderneming nie sy sosiaal-etiese verantwoordelikheid kan nakom as daar nie doelbewus daaraan gewerk word nie. Wat nodig is, is 'n aksieprogram wat die bestuur sodanig moet lei dat die verantwoordelikheid wat die onderneming teenoor sy werknemers en die gemeenskap breedweg het, werklik deel van die ondernemingskultuur word. Dit kan slegs deur 'n geïntegreerde benadering bereik word.

Volgens Botha (1994:90-96) is die riglyne vir 'n aksieplan die volgende:

- As een van die komponente van die samelewingsisteme moet die onderneming tot die algemene welvaart, die interne sosiale belange van die werknemers en interaksie met ander sosiale sisteme, ter wille van stabiliteit bydra.
- Skep die regte ondernemingskultuur en sensitiwiteit waarbinne die waardestelsels van die werkerskorps tot hul reg kan kom.
- Gee leiding aan die werkerskorps sodat hulle die regte ingesteldheid teenoor die winsstrewe sal hê.

- Skep die geleentheid vir die werknemers sodat hulle op gereelde basis hulle basiese verwysingsraamwerk kan evalueer en die nodige aanpassings kan doen.
- Die standpunt van die onderneming oor die manier van optrede om sosiaal-etiese verantwoordelik op te tree, moet deur die bestuur van die onderneming se etiese kode uitgespel word. In die kode moet die saak van die sosiaal-etiese verantwoordelikheid pertinent vermeld word.
- Die saak moet nie slegs in die kode vermeld word nie, maar operasioneel gemaak word deur geskrewe beleid en lynverantwoordelikhede toe te ken. 'n Verantwoordelike persoon moet aangestel word om die beleid voortdurend te monitor.
- Werkers moet as totale mense in diens geneem word.
- Die menseregte van die werknemers moet beskerm en in hulle dienskontrakte geïntegreer word.
- Die bestuur moet ooreenkom om hulle sosiaal-etiese verantwoordelikheid uit toegeneentheid na te kom en nie af te dwing nie.
- Die direksie en die topbestuur moet die program aktief ondersteun.
- Formuleer 'n strategie waarin die missie, doelstellings en doelwitte van die onderneming pertinent na sosiaal-etiese verantwoordelikheid verwys word.
- Sorg dat die sosiaal-etiese verantwoordelikheid van die onderneming duidelik uit die versorging van die werknemers blyk.
- Die wyse waarop verbruikers hanteer word, moet die beeld van die onderneming as sosiaal-etiese verantwoordelike instelling versterk.
- Pas omgewingsbestuur so toe dat daar ekologies en antropologies verantwoordelik opgetree word.
- Sorg dat die onderneming hom juridies korrek posisioneer.

- Pas die beginsels soos hierbo uiteengesit is, toe by borgskappe en skenkings wat gemaak word.
- Reklame en publisiteit wat uit projekte voortvloei, moet so hanteer word dat die korrekte gesindheid daardeur openbaar word.

Uit voorafgaande kan afgelei word dat sosiaal-etiese verantwoorde optrede ernstige besinning en deeglike beplanning verg. Dit kan egter slegs gedoen word indien daar 'n positiewe gesindheid tussen die onderneming, die werknemers en al die ander belangegroepe is.

Die onderneming moet by uitstek gesien word as die ideale en dinamiese bedryfstruktuur om sosiale dienste te lewer teenoor sy werknemerskorps en die menige sosiale sisteme waarmee hy in die samelewing vervleg is.

Die bestuur moet ten diepste gedryf word deur 'n religieuse roepingsbesef teenoor die naaste in groepsverband.

Die onderneming het dus nie net 'n ekonomiese taak en 'n sosiaal-etiese verantwoordelikheid nie, maar ook 'n sosiale roeping.

"You are powerful people. You can make this world a better place where business decisions and methods take account of right and wrong as well as profitability... You must take a stand on important issues: the environment and ecology, affirmative action, sexual harrasment, racism and sexism, the arms race, poverty, the obligations of the affluent West to its less well-off sisters and brothers elsewhere"

(Desmond Tutu, 1991)

BIBLIOGRAFIE

ANSARI, K.H. & JACKSON, J. 1995. Managing cultural diversity at work. London : Kogan Page.

ARMSTRONG, P. 1995. The King Report on corporate governance. *Boardroom*, 1:16-20.

APPELBAUM, R.P. 1970. Theories of social change. Boston, Mass. : Houghton Mifflin.

BALSLEY, H.L. & CLOVER, V.T. 1979. Business research methods. Colombus, Oh. : Grid.

BEAUCHAMP, T.L. & BOWIE, N.E. 1997. Ethical theory and business. 5th ed. Upper Sadle River, N.J. : Prentice-Hall.

BENDIX, S. 2001. Industrial relations in the new South Africa. 4th ed. Kaapstad : Juta.

BOMMER, M., GRATTO, C., GRAVANDER, J. & TUTTLE, M. 1987. A behavioral model of ethical and unethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 6(4):265-280, May.

BOTHA, D. 1994. The changing business of business in South Africa: some comments on developments in the scope and control of the social responsibilities of business in South Africa. *SA mercantile law journal*, 6(1):90-96.

BOVÉE, C.L., THILL, J.V., BURKWOOD, M. & DOVEL, G.P. 1993. Management. New York : McGraw-Hill.

CARROLL, A.B. 1993. Business & society: ethics and stakeholder management. 2nd ed. Cincinnati, Oh. : South Western.

CARROL, A.B. 1999. Ethics in management. (*In* Frederick, R.E., ed. A companion to business ethics. Malden, Mass. : Blackwell.)

- CARROLL, A.B. & BUCHHOLTZ, A.K. 2000. Business & society: ethics and stakeholder management. 4th ed. Cincinnati, Oh. : South Western.
- CERTO, S.C. 1992. Modern Management. Boston : Allyn & Bacon.
- CERTO, S.C. & PETER, J.P. 1995. Strategic management: concepts and applications. 3rd ed. Burr Ridge, Ill. : Irwin.
- CLARKE, D.G. 1994. The management of change. *Die Staatsamptenaar*, 74(2):14-16, Mrt/Apr.
- CLUTTERBUCK, D. 1992. Actions speak louder: a management guide to corporate social responsibility. London : Kogan Page.
- COETSEE, L. 1993. A practical model for the management of resistance to change. Potchefstroom : PU vir CHO.
- COETZEE, J. 1990. Bestuursetiek: noodsaaklik en uitvoerbaar. (*In* Van der Walt, B.J., red. Venster op die sakewêreld: perspektiewe op bestuursetiek. Kaapstad : Nasionale Boekdrukkery.)
- COETZEE, J.E. 2001. Beleid: sosiale verantwoordelikheid (HOP). Roodepoort. (Ongepubliseerde werksdokument.)
- COETZEE, S. DU P. 1993. Die invloed van die makro-omgewing op arbeidsonrus in ontwikkelingstreek J. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – MA.)
- DE BRUYN, P.J. 2000. Tien Gebooie. Potchefstroom : PU vir CHO.
- DE GEORGE, R.T. 1995. Business ethics. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- DE KLERK, Deon. 1991. Die aktualiteit van sake-etiek. *Entrepreneur* :16, Jun.
- DE KLERK, Deon. 1994. Rentmeesterskap in die ekonomiese en bestuurswetenskappe. Potchefstroom : Departement Sentrale Publikasies : PU vir CHO.

- DE KLERK, G.J., & KRUGER, S. 1995. Bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. 3de uitgawe. Pretoria : Kagiso Tersiër.)
- DE VILLIERS, A.S. 1992. Makro-sosiale perspektief op arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika. Florida : Technikon SA.
- DE WET, J.J., MONTEITH, J.L., DE K STEYN, H.S. & VENTER, P.A. 1981. Navorsingsmetodes in die opvoedkunde: 'n inleiding tot empiriese navorsing. Durban : Butterworths.
- DONALDSON, J. 1992. Business ethics: a European casebook. London : Academic Press.
- DONALDSON, T. 1994. When integration fails. *Business Ethics Quarterly*, 4(2):157-169.
- DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L. & IVANCEVICH, J.M. 1992. Fundamentals of management. 8th ed. Homewood, Ill. : Irwin.
- DOUWES DEKKER, L. 1992. Shaping the private sector. Basic agreements between organized capital and organised labour. *South African Journal of Labour Relations*, 16(1):20-33.
- DRISCOLL, D-M & HOFFMAN, W.M. 2002. Gaining the ethical edge: procedures for delivering values-driven management. [Web:] <http://www.ethicsa.org> [Datum van gebruik: 11 Nov. 2002].
- DRUMMOND, J. & BAIN, B. 1994. Managing business ethics. London : Butterworth-Heinemann.
- EDARI, R.S. 1976. Social change. Dubuque, Ia. : Brown.
- ESTERHUYSE, W.P. 1991. Sake-etiek in die praktyk. Pretoria : Van Schaik.
- ESTERHUYSE, W.P. 2002. Corporate social responsibility: not an optional extra. *Management Today*, 17(10):10-11.
- ETHICSA. [Web:] <http://www.ethicsa.org> [Datum van gebruik: 11 Nov. 2002].

FINNEMORE, M. & VAN DER MERWE, R. 1992. Introduction to industrial relations in South Africa. 3rd ed. Isando : Lexicon.

FINNEMORE, M & VAN RENSBURG, R. 2000. Contemporary labour relations. Durban : Butterworths.

FOURIE, A.J. 1996. Sosiale verandering: die werksgroep en individuele werksrol. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Verhandeling – MCom.)

FREDERICK, W.C., POST, J.E. & DAVIS, K. 1992. Business and society: corporate strategy, public policy, ethics. 7th ed. New York : McGraw-Hill.

FRIEDMAN, S. 1991. Another white elephant? Prospects for a South African social contract. *Policy Issues and Actors*, 4(1):1-26.

GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1998. Menslike Hulpbronbestuur. 4de uitgawe. Johannesburg : International Thomson.

GOUS, F. 2002. Kredietwaardigheid van die meeste lande styg. *Sake Rapport*:7, Okt. 27.

GRIFFIN, R.W. 1990. Management. 3rd ed. Boston, Mass. : Houghton Mifflin.

GRONDWET **kyk** SUID-AFRIKA. 1996.

GUY, M.E. 1990. Ethical decision making in everyday work situations. Wesport, Conn. : Quorum Books.

HARPER, C.L. 1993. Exploring social change. 2nd ed. Englewood Cliff, N.J. : Prentice-Hall.

H A T. 1981.

kyk

VERKLARENDE HANDWOORDEBOEK VAN DIE AFRIKAANSE TAAL. 1981.

HELLRIEGEL, D., JACKSON, S.E. & SLOCUM, J.W. 2002. Management. 9th ed. Cincinnati, Oh. : South Western.

- HITT, W.D. 1990. Ethics and leadership: putting theory into practice. Columbus, Oh. : Battelle Press.
- HORNER, S. & SWARBROOKE, J. 1996. Marketing tourism, hospitality and leisure in Europe. London : International Thomson Business Press.
- HUMAN, P. & HORWITZ, F. 1992. On the edge: how the South African business organisations copes with change. Cape Town : Juta.
- IMD International. 2002. World Competitiveness Yearbook. Lausanne. [Web:] <http://www02.imd.ch/wcy/fundamentals> [Datum van gebruik: 23 Sept. 2002].
- JICK, T.D. 1993. Managing change: cases and concepts. Homewood, Ill. : Irwin.
- KITSON, A. & CAMPBELL, R. 1996. The ethical organisation: ethical theory and corporate behaviour. London : MacMillan Business.
- KOSSEN, S. 1994. The human side of organizations. 6th ed. New York : HarperColins College.
- KREITNER, R. & KINICKI, A. 1998. Organizational behavior. 4th ed. New York : Irwin/McGraw-Hill.
- KROON, J. 1995. Algemene bestuur. 3de uitgawe. Pretoria : Kagiso Tersiêr.
- LINDE, H.M. 2001. Arbeidstransformasie in die landbousektor in die Noordwes-Provinsie sedert 1994. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif – PhD.)
- LOURENS, J.F. 1996. Seksuele teistering van die vrou in die werksituasie. *Acta Criminologica*, 9(1):91-99.
- LUBBE, D.S. 1991. Argumente oor sosiale verantwoordelikheid: 'n oorsig. *Acta Academica*, 23(1), 22-39.
- LUSSIER, R.N. 2000. Management fundamentals: concepts, applications, skill development. Cincinnati, Oh. : South Western.
- LUTHANS, F. 1998. Organizational behaviour. 8th ed. Boston : McGraw-Hill.

- McALLISTER, D.J. 1995. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1):24-59.
- McEWAN, T. 2001. Managing values and beliefs in organisations. Essex : Pearson Education.
- MARX, S., VAN ROOYEN, D.C., BOSCH, J.K. & REYNDERS, H.J.J. 1998. Business management. 2nd ed. Pretoria : Van Schaik.
- MOORE, W.E. 1974. Social change. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- MURRAY, D. 1997. Ethics in organizations. London : Kogan Page.
- NELSON, D.L. & QUICK, J.C. 2000. Organizational behaviour: foundations, realities, & challenges. 3rd ed. Cincinnati, Oh. : South Western.
- NICHOLSON, Nigel. 1994. Ethics in organization. *Journal of Business Ethics*, 13(18):581-596, Aug.
- NOZICK, R. 1974. Anarchy, state and utopia. Oxford : Blackwell.
- ODENDAL, F.F., red. 1981. Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal. Johannesburg : Perskor.
- ORTON, M.E. 1995. Die sosiale verantwoordelikheid van KMO's in 'n veranderde Suid-Afrika. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – MA.)
- PATTI, R.J. 1974. Organizational resistance and change: view from below. *Social service review*, 48(3):367-376.
- PETRICK, J.A. & QUINN, J.F. 1997. Management ethics: integrity at work. Thousand Oaks, Calif. : Sage.
- PHILLIPS, B.S. 1979. Sociology: from concepts to practice. New York : McGraw-Hill.
- PHILLIPS, J.R. 1993. Enhancing the effectiveness of organizational change management. *Human Resource Management*, 22(1/2):187-193, Spring/Summer.
- PONS, A. & DEALE, P. 1998. Labour relations handbook. Kaapstad : Juta.

- PRETORIUS, F.P. 1998. Pakketvergoeding en sosiale verantwoordelikheid. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – Mcom.)
- RITZER, G. 1992. Contemporary sociological theory. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- RITZER, G. 2000. Modern sociological theory. 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- ROBBINS, S.P. 2001. Organizational behaviour. 9th ed. Upper Sadle River, N.J. : Prentice-Hall.
- ROBBINS, S.P. & COULTER, M. 1996. Management. 5th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- ROSSOUW, Deon. 1994. Business ethics: a Southern African perspective. Halfway House : Southern Book.
- ROSSOUW, G.J. 1997. Business ethics in South Africa. *Journal of Business Ethics*, 16(14):1539-1547, Oct.
- SCHAEFFER, R.T. & LAMM, P. 1998. Sociology. 6th ed. New York : McGraw-Hill.
- SCHLEMMER, L. 1991. Negotiation trends, social contracts, a recipe without ingredient. *Indicator SA*, 9(1):7-10.
- SHAW, W.H. & BARRY, V. 2001. Moral issues in business. 8th ed. Belmont, Calif. : Wadsworth.
- SHERMAN, A.W. (Jr.) & BOHLANDER, G.W. 1992. Managing human resources. Cincinnati, Oh. : South Western.
- SKINNER, S.J. & IVANCEVICH, J.M. 1992. Business for the 21st century. Boston, Mass. : Irwin.
- SLABBERT, J.A. 1994. Inleiding tot arbeidsverhoudingebestuur. 2de uitgawe. Pretoria : Digma.
- SLABBERT, J.A. & SWANEPOEL, B.J. 1998. Introduction to employment relations management. Durban : Butterworths.

- SLABBERT, J.A., PRINSLOO, J.J., SWANEPOEL, B.J. & BACKER, W. 1999. Managing employment relations in South-Africa. Durban : Butterworths.
- SMIT, P.J. & CRONJÉ, G.J. DE J. 2000. Management principles: a contemporary edition for Africa. 2nd ed. Kenwyn : Juta.
- SMITH, A.D. 1976. Social change: social theory and historical processes. London : Longman.
- STEAD, W.E., WORREL, D.L. & STEAD, G.S. 1994. An integrative model for understanding and managing ethical behaviour in business organizations. (*In* Drummond, J. & Bain, B., *reds*. Managing business ethics. Oxford : Butterworths.)
- STRASSER, H. & RANDALL, S.C. 1981. An introduction to theories of social change. London : Routledge & Paul.
- SUID-AFRIKA. 1996. Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, no 108 van 1996, artikel 23. Pretoria : Staatsdrukker.
- SWANEPOEL, B.J. 1999. The management of employment relations. Durban : Butterworths.
- THERON, A. 1989. Die vrou as slagoffer van seksuele teistering in die werksituasie. *South African Journal of Sociology*, 20(4):216-223.
- THOMPSON, W.E. & HICKEY, J.V. 1994. Society in focus. New York : HarperCollins.
- TREVINO, L.K. & NELSON, K. 1995. Managing business ethics. New York : John Wiley.
- UYS, R. 1995. Bestuursetiek en sosiale verantwoordelikheid. (*In* Kroon, J., *red*. Algemene bestuur. 3de uitgawe. Pretoria : Kagiso Tersiêr.)
- VAGO, S. 1999. Social change. 4th ed. Upper Sadle River, N.J. : Prentice-Hall.
- VALLANCE, E.M. 1995. Business ethics at work. New York : Cambridge University Press.

- VAN DEN BERG, J.H. 1977. Die ontplooiing van die sosialiseringsproses binne enkele sub sisteme van die samelewing. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif – PhD.)
- VAN DER WALDT, G. & HELMBOLD, R. 1995. Die Grondwet en 'n nuwe publieke administrasie. Kaapstad : Juta.
- VAN DER WALT, B.J. 1990. Venster op die sakewêreld: perspektiewe op bestuursetiek. Kaapstad : Nasionale Boekdrukkery.
- VANDER ZANDEN, J.W. 1993. Sociology the core. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- VAN NIEKERK, W.P. 1987. Eietydse bestuur. Durban : Butterworths.
- VELASQUEZ, M.G. 1998. Business ethics: concepts and cases. 4th ed. Upper Sadle River, N.J. : Prentice Hall.
- VELDSMAN, T.H. 1996. Making the future present tense: face to face with the changing people management context. *People Dynamics*, 14(1):12-18, Feb.
- VERKLARENDE HANDWOORDEBOEK VAN DIE AFRIKAANSE TAAL. 1981. Odendal, F.F., Schoonees, P.C., Swanepoel, C.J., Du Toit, S.J. & Booysen, C.M. Johannesburg : Perskor.
- VISAGIE, J.C. 1996. Die sosiale verantwoordelikheid van KMMO's in 'n veranderde Suid-Afrika. *Entrepreneur*, 4:12-13.
- VISAGIE, J.C. 1997. Industrial sociology (ISB 221). Excom : AGN Publishing.
- WALLACE, R.C. & WALLACE, W.D. 1985. Sociology. Boston, Mass. : Allyn and Bacon.
- ZALTMAN, G. & DUNCAN, R. 1977. Strategies for planned change. New York : Wiley.

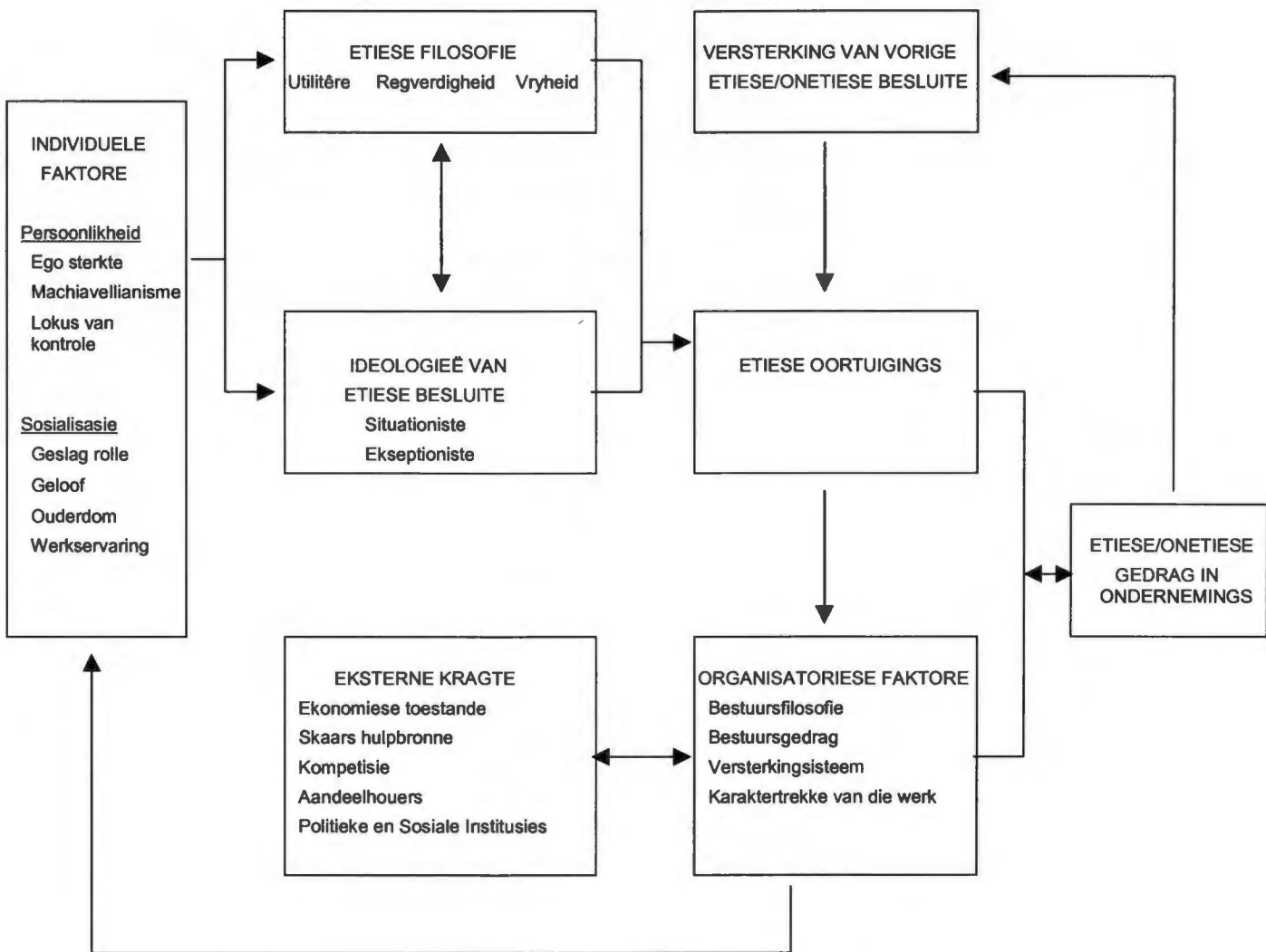
BYLAES

BYLAE A: Modelle van Bestuursetiek

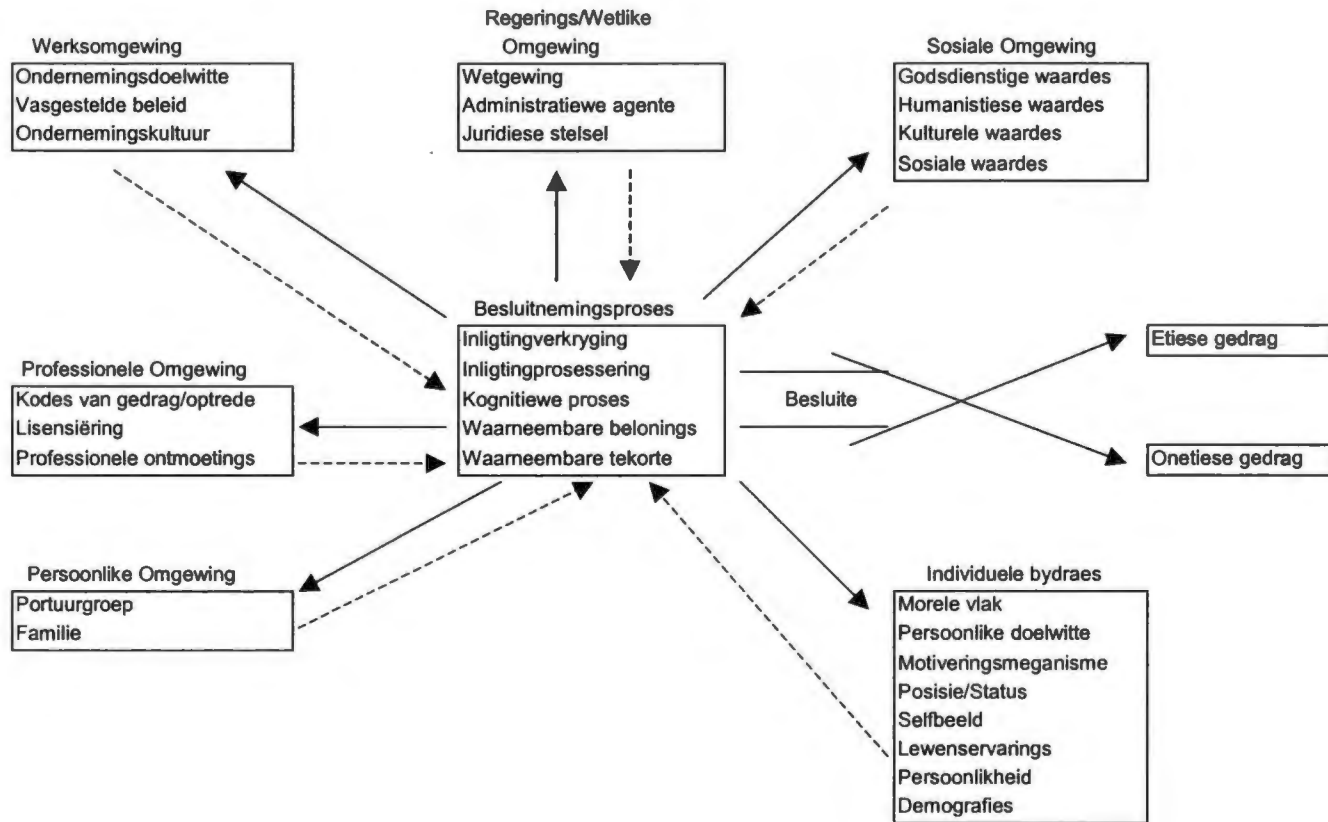
		Immorele Bestuur	Amorele Bestuur	Morele Bestuur
O R G A N I S A T O R I E S E K A R A K T E R T R E K K E	Etiese Norme	Bestuur se besluite, aktiwiteite en optrede impliseer 'n positiewe en aktiewe verset teen dit wat eties is Besluite is in tweespalt met goedgekeurde etiese beginsels 'n Negatiewe weiering van wat eties is	Bestuur is nie immoreel of moreel nie, maar besluite is buite die sfeer van morele beoordeling Bestuursaktiwiteite is buite die morele orde van 'n sekere kode Impliseer 'n tekort aan etiese persepsies en morele gewaarwordinge	Bestuur vind plaas binne 'n standaard van etiese of korrekte optrede Pas aan by goedgekeurde professionele standaarde van optrede Etiese leierskap is deel van bestuur
	Motiewe	Selfsugtig Bestuur is slegs bekommerd oor winsmaksimering	Het goeie bedoelings maar is selfsugtig Besef nie die gevolge op ander nie	Goed Bestuur wil sukses behaal maar slegs binne die grense van gesonde etiese beginsels
	Doel	Winsmaksimering en organisatoriese sukses teen 'n prys	Winsmaksimering Ander doelstellings word nie in berekening gebring nie	Winsmaksimering binne die grense van wetlike gehoorsaamheid en etiese standaarde
	Wetlik	Wettige standaarde is hindernisse wat bestuur moet oorkom om dit te kry wat hulle wil	Wetgewing is 'n etiese riglyn Vra wat moet wettiglik gedoen word	Gehoorsaamheid teenoor die wet Wetgewing is 'n minimale etiese handeling
	Strategie	Buit geleenthede vir eie gewin uit	Bestuur het vrye hand Persoonlike etiese beginsels kan toegepas word volgens eie keuse	Kies gesonde etiese standaarde Leierskap tree na vore in etiese dilemmas

Aangepas: Carroll (1993:106)

BYLAE B: Saamgestelde model om Etiese Gedrag te verstaan en te bestuur



Aangepas: Stead et al. (1999:18)



Persepsie ←—————→

Graad van invloed - - - - ->

Aangepas: Bommer *et al.* (1987:266)

BYLAE D: 'n Generiese kode van etiek asook 'n Etiese kode vir 'n bemarkingsafdeling

DIE ONDERNEMING SE KODE VIR OPTREDE

1. Ons optrede tydens saketransaksies moet volgens die hoogste morele, etiese en wettige standarde wees.
2. Ons moet 'n werksomgewing handhaaf wat openlike en eerlike kommunikasie ten opsigte van etiese sake aanmoedig.
3. Ons toegewydheid aan etiese standarde moet absoluut wees en nie volgens 'n skikking nie.
4. Ons moet streef om die regte en goeie besluitnemings te doen, "goed" uit 'n sake oogpunt en "reg" uit 'n etiese standpunt.
5. Om te bepaal of 'n besluit reg of verkeerd is, moet die gevolge daarvan vir alle belangegroepes oorweeg word.
6. Om te bepaal of 'n besluit reg of verkeerd is, moet dit met die onderneming se beleid en prosedures vergelyk word.
7. Om te bepaal of 'n besluit reg of verkeerd is, moet dit met die onderneming se waardes vergelyk word.
8. Om te bepaal of 'n besluit reg of verkeerd is, vergelyk dit met jou eie persoonlike oortuigings.
9. In die finale ontleding sal ons beoordeel word of die regte en goeie besluite deur die onderneming gedoen is.

GEDRAGSKODE VIR DIE BEMARKINGSAFDELING

1. Ons moet aan die verbruikers kwaliteitsprodukte voorsien asook dienste wat aan hulle behoeftes sal voldoen, teen redelike pryse.
2. Ons moet akkurate inligting in die promosie van produkte en dienste voorsien asook in die beantwoording op navrae terwyl tegelykertyd eiendomsreg-inligting beskerm en gerespekteer word.
3. Ons moet ons produkte en dienste verkoop op die basis van beskikbaarheid, weet hoe en voordele vir die verbruiker en nie op die basis van kompeterende gebrek nie.
4. Ons moet eerlik wees met ons advertensies en vergelykende advertensies vermy.
5. Ons moet enige aktiwiteite, belange of verhoudings met persone of entiteite by die onderneming vermy wat 'n konflik van belange sal of probeer veroorsaak.
6. Ons moenie geskenke of kontant ontvang of gee of enigiets anders van waarde as slegs geskenke van nominale waarde wat tydens promosiegeleenthede gebruik kan word.
7. Alle uitgawes moet ooreenstem met werklike koste aangegaan.

Aangepas: Murray (1997:105)

BYLAE E: 'n Kontrolelys vir die ontwikkeling van 'n etiese gedragkode

Voor die oefening begin:	
Het jy die voorstelle en bekommernisse van die personeel ondersoek?	
...van die bestuurders?	
... van jou ander belangegroepe?	
Is die werknemers in die onderneming bewus van bestuursetiek?	
Is jy van plan om die gedragkode in 'n deelnemende vorm te ontwikkel?	
Het jy die rol van vakbonde in die projek oorweeg?	
Het jy 'n lys van probleemgebiede geïdentifiseer?	
Gedurende en na die ontwikkeling van die gedragkode	
Is dit relevant vir die dag vir dag lewe van jou werkers?	
Het jy probeer om 'n voorskriftelike handboek te ontwerp?	
Sluit dit beginsels in wat sal help met moeilike besluite?	
Het jy probeer om die hoofitems te beperk tot minder as tien?	
Het jy beskrywende notas ontwerp om die gebruik van die gedragkode te vergemaklik?	
Is addendums nodig vir die toepassing van spesifieke funksies?	

Aangepas: Murray (1997:107)

BYLAE F: 'n Voorbeeld van 'n etiese gedragskode

Code of ethics of the Society for Human Resource Management



SOCIETY FOR

HUMAN

RESOURCE

MANAGEMENT

Code of Ethics

As a member of the Society for Human Resource Management, I pledge myself to:

❖ Maintain the highest standards of professional and personal conduct	❖ Maintain loyalty to my employer and pursue its objectives in ways that are consistent with the public interest
❖ Strive for personal growth in the field of human resource management	❖ Uphold all laws and regulations relating to my employer's activities
❖ Support the Society's goals and objectives for developing the human resource management profession	❖ Refrain from using my official positions, either regular or volunteer, to secure special privilege, gain or benefit for myself
❖ encourage my employer to make the fair and equitable treatment of all employees a primary concern	❖ Maintain the confidentiality of privileged information
❖ Strive to make my employer profitable both in monetary terms and through the support and encouragement of effective employment	❖ Improve public understanding of the role of human resource management
❖ Instill in the employees and the public a sense of confidence about the conduct and intentions of my employer	

Bron: Sherman & Bohlander, 1992:20

BYLAE G: CODE OF GOOD PRACTICE ON THE HANDLING OF SEXUAL HARASSMENT CASES

1. Introduction

- (1) The objective of this code is to eliminate sexual harassment in the workplace.
- (2) This code provides appropriate procedures to deal with the problem and prevent its recurrence.
- (3) This code encourages and promotes the development and implementation of policies and procedures that will lead to the creation of workplaces that are free of sexual harassment, where employers and employees respect one another's integrity and dignity, their privacy and their right to equity in the workplace.

2. Application of the code

- (1) Although this code is intended to guide employers and employees, the perpetrators and victims of sexual harassment may include:
 - (a) owners
 - (b) employees
 - (c) managers
 - (d) supervisors
 - (e) employees
 - (f) job applicants
 - (g) clients
 - (h) suppliers
 - (i) contractors
 - (j) others having dealings with a business.
- (2) Nothing in 2(1) above confers the authority on employers to take disciplinary action in respect of non-employees.
- (3) A non-employee who is a victim of sexual harassment may lodge a grievance with the employer of the harasser where the harassment has taken place in the workplace or in the course of the harasser's employment.

3. Definition of sexual harassment

- (1) Sexual harassment is unwanted conduct of a sexual nature. The unwanted nature of sexual harassment distinguishes it from behaviour that is welcome and mutual.
- (2) Sexual attention becomes sexual harassment if:
 - (a) the behaviour is persisted in, although a single incident of harassment can constitute sexual harassment; and/or
 - (b) the recipient has made it clear that the behaviour is considered offensive; and/or
 - (c) the perpetrator should have known that the behaviour is regarded as unacceptable.

4. Forms of sexual harassment

- (1) Sexual harassment may include unwelcome physical, verbal or non-verbal conduct, but is not limited to the examples listed as follows:
 - (a) physical conduct of a sexual nature includes all unwanted physical contact, ranging from touching to sexual assault and rape, and includes a strip search by or in the presence of the opposite sex.
 - (b) Verbal forms of sexual harassment include unwelcome innuendoes, suggestions and hints, sexual advances, comments with sexual overtones, sex related jokes or insults or unwelcome graphic comments about a person's body made in their presence or directed toward them, unwelcome and inappropriate enquiries about a person's sex life, and unwelcome whistling directed at a person or group of persons.
 - (c) Non-verbal forms of sexual harassment include unwelcome gestures, indecent exposure, and the unwelcome display of sexually explicit pictures and objects.
 - (d) Quid pro quo harassment occurs when an owner, employer, supervisor, member of management or co-employee, undertakes or attempts to influence the process of employment, promotion, training, discipline, dismissal, salary increment or other benefit of an employee or job applicant, in exchange for sexual favours.
- (2) Sexual favouritism exists where a person who is in a position of authority rewards only those who respond to his/her sexual advances, whilst other deserving

employees who do not submit themselves to any sexual advances are denied promotions, merit rating or salary increases.

5. Guiding Principles

- (1) Employers should create and maintain a working environment in which the dignity of employees is respected. A climate in the workplace should also be created and maintained in which victims of sexual harassment will not feel that their grievances are ignored or trivialised, or fear reprisals. Implementing the following guidelines can assist in achieving these ends:
 - (a) Employers/management and employees are required to refrain from committing acts of sexual harassment.
 - (b) All employers/management and employees have a role to play in contributing towards creating and maintaining a working environment in which sexual harassment is unacceptable. They should ensure that their standards of conduct do not cause offence and they should discourage unacceptable behaviour on the part of others.
 - (c) Employers/management should attempt to ensure that persons such as customers, suppliers, job applicants and others who have dealings with the business, are not subjected to sexual harassment by the employer or its employees.
 - (d) Employers/management are required to take appropriate action in accordance with this code, when instances of sexual harassment which occur within the workplace are brought to their attention.
- (2) This code recognises the primacy of collective agreements regulating the handling of sexual harassment cases, and is not intended as a substitute for disciplinary codes and procedure containing such measures, where these are the subject of collective agreements, or the outcome of joint decision making by an employer and a workplace forum. However, collective agreements and policy statements should take cognisance of and be guided by the provisions of this code.

6. Policy Statements

- (1) As a first step in expressing concern and commitment to dealing with the problem of sexual harassment, employers should issue a policy statement which should provide that:
 - (a) All employees, job applicants and other persons who have dealings with the business, have the right to be treated with dignity.
 - (b) Sexual harassment in the workplace will not be permitted or condoned.
 - (c) Persons who have been subjected to sexual harassment in the workplace have right to raise a grievance about it should it occur and appropriate action will be taken by the employer.
- (2) Management should be placed under a positive duty to implement the policy and take disciplinary action against employees who do not comply with the policy.
- (3) A policy on sexual harassment should also explain the procedure which should be followed by employees who are victims of sexual harassment. The policy should also state that:
 - (a) Allegations of sexual harassment will be dealt with seriously, expeditiously, sensitively and confidentially.
 - (b) Employees will be protected against victimisation, retaliation for lodging grievances and from false accusations.
- (4) Policy statements on sexual harassment should be communicated effectively to all employees.

7. Procedures

Employers should develop clear procedures to deal with sexual harassment. These procedures should ensure the resolution of problems in a sensitive, efficient and effective way.

(1) Advice and Assistance

Sexual harassment is a sensitive issue and a victim may feel unable to approach the perpetrator, lodge a formal grievance or turn to colleagues for support. As far as is practicable employers should designate a person outside of line management whom victims may approach for confidential advice. Such a person:

- (a) could include persons employed by the company to perform inter alia such a function, a trade union representative or co-employee, or outside professionals;
- (b) should have the appropriate skills and experience or be properly trained and given adequate resources;
- (c) could be required to have counselling and relevant labour relations skills and be able to provide support and advice on a confidential basis.

(2) Options to resolve a problem

- (a) Employees should be advised that there are two options to resolve a problem relating to sexual harassment. Either an attempt can be made to resolve the problem in an informal way or formal procedure can be embarked upon.
- (b) The employee should be under no duress to accept one or the other option.

(3) Informal procedure

- (a) It may be sufficient for the employee concerned to have an opportunity where she/he can explain to the person engaging in the unwanted conduct that the behaviour in question is not welcome, that it offends them or makes them uncomfortable, and that it interferes with their work.
- (b) If the informal approach has not provided a satisfactory outcome, if the case is severe or if the conduct continues, it may be more appropriate to embark upon a formal procedure. Severe cases may include: sexual assault, rape, a strip search and quid pro quo harassment.

(4) Formal procedure

Where a formal procedure has been chosen by the aggrieved, a formal procedure for resolving the grievances should be available and should:

- (a) specify to whom the employee should lodge the grievance
- (b) make reference to timeframes which allow the grievance to be dealt with expeditiously
- (c) provide that if the case is not resolved satisfactorily, the issue can be dealt with in terms of the dispute procedures contained in item 7(7) of this code.

(5) Investigation and Disciplinary Action

- (a) Care should be taken during any investigation of a grievance of sexual harassment that the aggrieved person is not disadvantaged, and that the position of other parties is not prejudiced if the grievance is found to be unwarranted.
- (b) The Code of Good Practice regulating dismissal contained in Schedule 8 of this Act, reinforces the provisions of Chapter VIII of this Act and provides that an employee may be dismissed for serious misconduct or repeated offences. Serious incidents of sexual harassment or continued harassment after warnings are dismissable offences.
- (c) In cases of persistent harassment or single incidents of serious misconduct, employers ought to follow the procedures set out in the Code of Good Practice contained in Schedule 8 of this Act.
- (d) The range of disciplinary sanctions to which employees will be liable should be clearly stated, and it should also be made clear that it will be a disciplinary offence to victimise or retaliate against an employee who in good faith lodges a grievance of sexual harassment.

(6) Criminal and civil charges

A victim of sexual assault has the right to press separate criminal and/or civil charges against an alleged perpetrator, and the legal rights of the victim are in no way limited by this code.

(7) Dispute resolution

Should a complaint of alleged sexual harassment not be satisfactorily resolved by the internal procedures set out above, either party may within 30 days of the dispute having arisen, refer the matter to the CCMA for conciliation in accordance with the provisions of section 135 of this Act. Should the dispute remain unresolved, either party may refer the dispute to the Labour Court within 30 days of receipt of the certificate issued by the Commissioner in terms of section 135(5).

8. Confidentiality

- (1) Employers and employees must ensure that grievances about sexual harassment are investigated and handled in a manner that ensures that the identities of the persons involved are kept confidential.
- (2) In cases of sexual harassment, management, employees and the parties concerned must endeavour to ensure confidentiality in the disciplinary enquiry. Only appropriate members of management as well as the aggrieved person, representative, alleged perpetrator, witnesses and interpreter if required, must be present in the disciplinary enquiry.
- (3) Employers are required to disclose to either party or to their representatives, such information as may be reasonable necessary to enable the parties to prepare for any proceedings in terms of this code.
- (4) The relevant provisions of section 16 of this Act will apply to the disclosure of information in terms of this code.

9. Additional Sick Leave

Where an employee's existing sick leave entitlement has been exhausted, the employer should give due consideration to the granting of additional sick leave in cases of serious sexual harassment where the employee on medical advice requires trauma counselling.

10. Information and Education

- (1) The Department of Labour should ensure that copies of this code are accessible and available.
- (2) Employers and employer organisations should include the issue of sexual harassment in their orientation, education and training programmes of employees.
- (3) Trade Unions should include the issue of sexual harassment in their education and training programmes of shop stewards and employees.
- (4) CCMA commissioners should receive specialised training to deal with sexual harassment cases.

BYLAE H: Beleid ten opsigte van MIV-infeksie/VIGS en verwante siektes

1. Inleiding

Die onderneming erken dat VIGS (verworwe immuuniteitsgebrek-sindroom) 'n nasionale gesondheidsprobleem meebring wat ook ernstige implikasies vir die funksionering van die onderneming en vir die gehalte van werkslewe van sy personeel kan inhou. Gevolglik is 'n beleid en maatreëls nodig om die aangeleentheid proaktief sowel as reaktief aan te spreek.

2. Begripsomskrywings

VIGS word veroorsaak deur 'n virus wat bekend staan as MIV (menslike immuuniteitsgebrek virus) wat die liggaam se natuurlike verdedigingsstelsel aantast en dit onbeskerm laat teen opportunistiese infeksies en toestande.

Dit is nog nie duidelik of alle persone wat MIV-geïnfekteer is VIGS sal ontwikkel nie. Ongeveer 90-95% van alle MIV-geïnfekteerde persone sal wel VIGS binne tien jaar vanaf besmetting met die virus ontwikkel. Persone wat met die MIV-virus geïnfekteer is beweeg gewoonlik deur verskillende kliniese stadiums wat oor 'n lang tydperk kan voorkom (gewoonlik vyf tot twaalf jaar) en is die volgende:

- (1) Asimptomatiese fase
- (2) Geringe simptomatiese fase
- (3) Simptomatiese fase
- (4) Gevorderde simptomatiese fase
- (5) Terminale fase

Geen mediese dokter of tradisionele geneser beskik oor enige medikasie wat die virus kan vernietig nie en alle persone wat wel VIGS ontwikkel, sal aan die siekte beswyk. Daar is ook geen entstof beskikbaar om te voorkom dat nie-geïnfekteerde persone geïnfekteer raak met die virus nie (Visagie, 1999:11-13).

MIV-infeksie word hoofsaaklik oorgedra by wyse van seksuele omgang met 'n persoon wat 'n draer van die virus is. Die virus kan ook oorgedra word deur direkte kontak met menslike bloed, liggaamsvloeistowwe of weefsel soos wanneer dieselfde naalde gedeel word deur intraveneuse-middel-gebruikers, bloedoortappings en babas van MIV geïnfekteerde moeders voor of gedurende geboorte en deur borsvoeding (Visagie, 1999:19).

Daar bestaan 'n noue verwantskap tussen algemene seksueel oordraagbare siektes en MIV/VIGS. Die voorkoming van seksueel oordraagbare siektes kan beskou word as die belangrikste en effektiëste strategie om MIV/VIGS voorkoms te beheer.

Tuberkulose is die ernstigste en lewensbedreigendste infeksie in mense wat met MIV/VIGS-besmet is en 50 tot 60 % van alle persone wat met die MIV-virus besmet is, sal tuberkulose ontwikkel of heraktiveer. Persone met tuberkulose sal waarskynlik ook MIV/VIGS besmet wees (Evian, 2000:231 en 251).

Daar is geen bewyse dat die MIV-virus oorgedra kan word deur aktiwiteite soos hoes en nies of deur die gemeenskaplike gebruik van eetgerei of toiletgeriewe nie (Visagie, 1999:19). Normale sosiale kontak in die werkplek hou dus geen gevaar vir infeksie in nie. Derhalwe is daar geen mediese rede om die toegang van MIV/VIGS-geïnfekteerde persone tot die werkplek op enige wyse te beperk nie en aanvaar die onderneming die hierna volgende beleid.

3. Uitgangspunte

- (1) Die onderneming en sy personeel sal nie onbillik teen enige persoon diskrimineer wat VIGS het of MIV-positief is nie.
- (2) Die onderneming sal werknemers met die MIV-infeksie of VIGS, hanteer soos wat werknemers met ander ernstige siektes hanteer word.
- (3) Elke persoon het die verantwoordelikheid om die verspreiding van die MIV-virus te voorkom.
- (4) 'n Geïntegreerde en verkieslik proaktiewe bestuursprogram moet met die insette van alle relevante rolspelers (bv. verpleegkundiges en maatskaplike werkers) ontwikkel en geïmplementeer word.

4. Onbillike diskriminasie

- (1) Geen werksaansoeker sal verplig word om mediese toetse te ondergaan ten einde sy/haar MIV-status vas te stel nie.
- (2) Behoudens die regmatige bepalings in die reëls van mediese skemas en pensioenfondse, sal daar op geen wyse teen werkers wat MIV-positief is gediskrimineer word nie.
- (3) Geen werknemer mag, strydig met wetgewing, onbillik diskrimineer teen 'n werknemer wat MIV-positief is of aan VIGS ly nie. Sodanige diskriminasie sal daarom 'n dissiplinêre oortreding wees.

5. MIV-infeksie/VIGS as ernstige siekte

- (1) Geen persoon sal ontslaan word slegs omrede hy/sy MIV-positief is nie.
- (2) Geen persoon sal verplaas word na 'n alternatiewe pos omrede hy/sy MIV-positief is of aan VIGS ly nie tensy sodanige verplasing in belang van so 'n persoon of sy/haar medewerkers se veiligheid is.
- (3) Indien 'n werknemer medies ongeskik raak om sy/haar werksverpligtinge na te kom sal die gewone prosedures vir mediese ongeskiktheid gevolg word.

6. Voorkoming van verspreiding

- (1) 'n Werknemer wat MIV-positief is of VIGS ontwikkel, is nie verplig om die onderneming daarvan in kennis te stel nie.
- (2) Dit word van alle werknemers van die onderneming verwag om die privaatheid van medewerkers te respekteer. Ongemagtigde openbaarmaking van inligting ten opsigte van 'n persoon se MIV-status sal as 'n ernstige oortreding beskou word.
- (3) Die onderneming is egter ten gunste van vrywillige toetse wat in vertroulikheid hanteer word aangesien vroeë diagnose die verspreiding van die virus voorkom en behandeling die lewensverwagting en lewenskwaliteit kan verbeter.

- (4) Afdelings in die onderneming moet gesondheids- en veiligheidsriglyne in samewerking met die MIV/VIGS-programbestuurder ontwikkel indien enige risiko vir oordrag van MIV geïdentifiseer is.
- (5) Die BESMETTINGSNOODPLAN en VOORKOMINGSPLAN word in Bylae 1 aangetoon en moet in alle gevalle nageset nagevolg word.

7. Die indiensnemingsgelykheidskomitee

- (1) Die indiensnemingsgelykheidskomitee wat aangewys is ingevolge die IGP (indiensnemingsgelykheidsprogram) sal die bestuur ook adviseer ten opsigte van alle aspekte wat die beleid oor MIV/VIGS (en verwante siektes) betref.
- (2) Die “prosedure vir geskille” soos uiteengesit in die IGP word spesifiek van toepassing gemaak op enige dispuut wat ontstaan ten opsigte van beweerde diskriminasie weens MIV/VIGS-status.

8. Geïntegreerde bestuur

Die onderneming sal 'n MIV/VIGS-programbestuurder aanwys asook 'n werkkomitee vir MIV/VIGS en ander verwante bloedsiektes om:

- (1) die beleid onder die aandag van alle personeel te bring;
- (2) die beleid te implementeer, te monitor en te evalueer;
- (3) wysigings ten opsigte van die beleid voor te stel; en
- (4) te skakel met eksterne MIV/VIGS-voorkomings/bestrydingsorganisasies in die gemeenskap.

Besmettingsnood- en voorkomingsplan vir MIV/VIGS en ander bloedverwante siektes (Bylae 1)

Hiermee word 'n besmettingsnood- en voorkomingsplan beskikbaar gestel wat nougeset in alle MIV/VIGS en ander verwante bloedsiektes nagevolg moet word.

Besmettingsnoodplan

Die volgende noodplan moet gevolg word in die gevalle van blootstelling aan bloed in die werksplek:

- (1) Rapporteer die voorval onmiddellik aan 'n bestuurshoof.
- (2) Skakel die noodplannommers om bystand te verkry.
- (3) Die volgende prosedure moet onmiddellik gevolg word:
 - Indien dit bekend is of bekend gemaak word dat die persoon wie se bloed ter sprake is (die bloeier) MIV-positief is moet:
 - Die persoon wat blootgestel was (die blootgestelde) verkieslik binne een uur na blootstelling na 'n kliniek, hospitaal of mediese praktisyn geneem word waar 'n bloedmonster geneem moet word.
 - Anti-retrovirale (AZT en 3TC) profilakse moet so spoedig moontlik toegedien word, verkieslik binne een tot twee uur na blootstelling.
- (4) Indien die bloeier se MIV-status onbekend is moet:
 - Die bloeier versoek word om toe te stem tot 'n bloedtoets nadat die persoon se reg om te weier verduidelik is. Skriftelike toestemming moet verkry word.
 - Die persoon wat blootgestel is (die blootgestelde) verkieslik binne een uur na blootstelling na 'n kliniek, hospitaal of mediese praktisyn geneem word waar 'n bloedmonster geneem moet word vir 'n basislyn.
 - Anti-retrovirale (AZT en 3TC) profilakse na omsigtige oorweging, gebaseer op die aard van die blootstelling, verkieslik binne een tot twee uur na blootstelling

toegedien word.

- Die bloed van die blootgestelde asook die bloed van die bloeier na 'n laboratorium gestuur word en moet as "dringend" gemerk wees.

(5) Persone wat blootgestel is moet voorligting ontvang rakende die noodsaaklike voorsorg wat getref moet word om die risiko van oordrag wat mag bestaan te beperk. Die werknemer wat blootgestel is en seksueel aktief is, moet nodige voorsorg tref vir veilige seksuele praktykvoering totdat die MIV-toetsing voltooi is. Die gebruik van kondome moet aanbeveel word. In die geval van vroulike blootgestelde persone moet swangerskap vermy word.

(6) Die bestuurshoof moet toesien dat die blootgestelde persoon bloedtoetse ondergaan 6 weke, 3 maande, 6 maande en 12 maande na die voorval.

(7) Alle gevalle van blootstelling aan bloed moet aangemeld word as 'n besering aan diens. 'n Geskrewe gedetailleerde vertroulike verslag moet na blootstelling die volgende inligting omsluit:

- Tyd, datum, plek, aard en tipe besering/blootstelling
- Omstandighede van die besering/blootstelling
- Kliniese toestand van die bron/bloeier, met spesifieke verwysing na MIV-status en/of verwante tekens en simptome
- Indien die bron/bloeier weier om status bekend te maak, stappe wat verder gedoen is om status te bekom
- Status van blootgestelde werknemer ten tye van besering/blootstelling
- Enige terapeutiese intervensies en medikasie geneem
- Name van mediese dokters en ander gesondheidspersoneel wat besering/blootstelling hanteer.

(8) Etiese aspekte moet gehandhaaf word en beide die bloeier en die blootgestelde persoon moet voortoets-berading ontvang voordat bloed getrek word. Hierdie berading moet ook die voorligting soos in punt 4 genoem, insluit. Nadat die uitslae

bekend gemaak is, moet natoets-berading plaasvind, ongeag of die uitslag positief of negatief is.

(9) Onder die volgende omstandighede is die risiko vir besmetting nie hoog nie en word profilakse nie aanbeveel nie:

- Gesonde, intakte vel blootgestel aan bloed en ander liggaamsvloeistowwe wat onmiddellik afgewas kan word soos genoem in 10(2)
- Kontaminasie met urine en feses sonder sigbare bloed.

(Ten spyte van die voorskrifte van art. 72 en 73 van die Compensation for occupational injuries and diseases Act 130 van 1993, word daar nie van die werkgever vereis om 'n werknemer na 'n kliniek te vervoer of vir die profilakse te betaal nie. Hierdie kostes sal slegs van die kommissaris geëis kan word indien die werknemer VIGS ontwikkel het en kan aantoon dat dit tydens 'n besering aan diens was. Die aanbeveling is egter dat die onderneming wel profilakse in voorraad hou en 'n noodvoorraad drie dae lank gratis beskikbaar stel totdat die uitslag van die bloedmonster van die bloeier bevestig is. Indien die bloeier MIV-positief is, moet die blootgestelde die hele kursus van profilakse vir vier weke lank voltooi. Hierdie benadering sal hersien word indien die koste daarvan noemenswaardige afmetings aanneem.)

Voorkomingsplan

Die volgende universeel aanvaarde voorkomingsmaatreëls word voorgestel:

- (1) Alle persone moet as moontlik MIV-geïnfekteer beskou word en alle werknemers moet dus voorkomingsmaatreëls te alle tye toepas. Die nodige voorsorgmaatreëls (bv. die dra Latex-handskoene) moet getref word of voorsien word indien 'n werknemer met menslike bloed of ander liggaamsvloeistowwe of weefsel in kontak kan kom.
- (2) 'n Werknemer wat in kontak was met bloed, ander liggaamsvloeistowwe of weefsel moet sy/haar hande deeglik met seep of antiseptiese middel was.
- (3) Alle ooglopende snye en sere moet bedek word met waterdigte pleisters wanneer met ander persone in aanraking gekom word.

- (4) Werknemers moet te alle tye versigtig wees om nie beserings op te doen wanneer skerp instrumente hanteer word nie.
- (5) Naalde moet uiters versigtig hanteer word en in 'n digte houer geplaas word vir vernietiging. Naalde mag op geen stadium herbruik word nie.
- (6) Indien bloed op enige oppervlak opgemerk word, moet dit onmiddellik aan 'n bestuurshoof gerapporteer en met nodige voorsorg hanteer word.
- (7) Persone wat geringe beserings opdoen, moet verkieslik self die beserings reinig en bloed verwyder.
- (8) Indien blootstelling van bloed, semen, serebrospinale vog, pleurale of ander ernstige vog aan oë of mond voorkom, spoel onmiddellik uit met water. Laat wonde toe om 'n paar minute vrylik te bloei indien die besering met 'n skerp voorwerp of gekontamineer met bloed, semen, serebrospinale, pleurale of ander ernstige vog in aanraking kom.
- (9) Alle seksueel-aktiewe persone moet aanbeveel word om nodige voorsorgmaatreëls te tref.
- (10) Indien 'n situasie vir mond-tot-mond asemhaling hom voordoen, vermy direkte kontak met saliva of ander vloeistof aanraking deur gebruik te maak van 'n mond-tot-mond asemhalingmondstuk of 'n dun deurlaatbare bedekking soos byvoorbeeld 'n sakdoek.

(Met toestemming van die onderneming verander vir gebruik in verhandeling.)

BYLAE I: Maatskappy X se beleid ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid

1. Doel/Filosofie

Maatskappy X glo dat:

- die maatskappy onlosmaaklik deel van die gemeenskap is en daarom sy sosiale verantwoordelikheid ten opsigte van ondersteuning en ontwikkeling aanvaar
- winsgewendheid en groei 'n voorvereiste is om sy sosiale verantwoordelikheid binne finansiële vermoë na te kom
- die gemeenskap primêr die verantwoordelikheid vir sy eie welsyn moet aanvaar en slegs binne vermoë, hierin ondersteun sal word
- dat hy ook welvaart help skep om deur middel van maatskappybelasting, werknemerbelasting en heffings die owerheid in staat te stel om noodsaaklike infrastruktuur soos paaie, onderwys en gesondheidsdienste te vestig en te onderhou
- werksgeleenthede en welvaart nie net binne die eie onderneming geskep word nie, maar dat ook indirek bygedra word tot werkskepping en die bekamping van armoede.

2. Beginsels

Gemeenskapsprojekte moet:

- fokus op selfhelpprogramme eerder as doellose uitgifte
- Maatskappy X se beeld uitdra
- produkte en dienste promoveer
- maatskappy-lojaliteit bevorder

- die grootste moontlike impak op die wydste moontlike teikengroep hê
- binne Maatskappy X se invloedssfeer wees
- waarde toevoeg
- vooraf begroot en goedgekeur word.

2.1 Begroting van fondse

Daar moet vir sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite op die jaarlikse begroting voorsiening gemaak word.

2.2 Identifiseer en goedkeuring

Projekte kan op nasionale of plaaslike vlak deur interne of eksterne rolspelers geïdentifiseer word.

Aansoeke moet op die voorgeskrewe vorm gedoen word en goedkeuring kan slegs skriftelik geskied. 'n Projekleier (verantwoordelike persoon) moet vir elke goedgekeurde projek aangewys word.

2.3 Goedkeuringsmagte

Nasionale projekte: Aanbeveling deur Hoofbestuurder/Direkteur en goedkeuring deur die Bestuursraad.

Plaaslike projekte: Aanbeveling deur bestuurder minstens op posvlak D2 en goedkeuring deur Hoofbestuurder/Direkteur.

2.4 Verslagdoen

In die geval van 'n deurlopende (langtermyn) projek, moet die verantwoordelike persoon/projekleier 'n verslag op die voorgeskrewe formaat op of voor 30 Junie indien by die Groep Menslike Hulpbronnebestuurder.

In die geval van ad-hocprojekte, moet die verantwoordelike persoon/projekleier 'n verslag op die voorgeskrewe formaat binne 30 dae na voltooiing van die projek by die Groep Menslike Hulpbronnebestuurder indien.

Vraelys No.

--	--	--

Die Vraelys

Sosiaal-etiese verantwoordelikheid in Maatskappy X

Opmerkings

- ♦ Voltooi alle vrae
- ♦ Merk slegs met 'n kruisie (X) in die toepaslike blokkie en voltooi waar verlang
- ♦ Alle inligting word vertroulik hanteer

AFDELING A : BIOGRAFIESE GEGEWENS

1. Geslag

Manlik		1
Vroulik		2

2. Ouderdom

Jonger as 25 jaar		1
26 – 30 jaar		2
31 – 35 jaar		3
36 – 40 jaar		4
41 – 45 jaar		5
46 – 50 jaar		6
Ouer as 50 jaar		7

3. Gradering

Pat B		1
Pat C		2
Pat D		3
Pat E + F		4

4. Hoogste kwalifikasie

Sertifikaat		1
Diploma		2
Graad		3
Nagraads		4
Ander		5

5. Diensjare by Maatskappy X

Minder as 2 jaar		1
2 – 5 jaar		2
6 – 10 jaar		3
Langer as 10 jaar		4

AFDELING B : INVLOED VAN VERANDERING

6. Hoe ervaar u as werknemer die veranderinge in die land?

Hoogs aanvaarbaar		1
Aanvaarbaar		2
Onaanvaarbaar		3

7. Ervaar u weerstand teen veranderinge in Maatskappy X?

Sonder twyfel		1
Tot 'n mate		2
Glad nie		3

8. Ervaar u tans werksekuriteit?

Beslis, ja		1
Tot 'n mate		2
Glad nie		3

9. Is u van mening dat verandering deur werknemers aanvaar word?

Sonder twyfel		1
Tot 'n mate		2
Glad nie		3

10. Watter van die volgende beskou u as die belangrikste faktore wat kan bydra tot weerstand teen verandering? (Nommer van 1-9 in volgorde van belangrikheid)

Politieke klimaat		1
Ekonomiese toestande		2
Kulturele verskille		3
Persoonlike vrese		4
Ondernemingstrukture		5
Arbeidswetgewing		6
Tradisionele waardes		7
Bestuursvaardighede		8
Huidige werksklimaat		9

Indien nie een van bogenoemde gee u mening?

AFDELING C : BESTUURSETIEK

11. Watter een van die volgende woorde stem ooreen met u siening van etiek?

Ingesteldheid teenoor werk		1
Eerlikheid		2
Toegewydheid		3
Hardwerkend		4
Trots		5

Indien nie een van bogenoemde gee u mening?

Gebruik die onderstaande skaal by die beantwoording van die volgende vrae

5 Altyd					
4 Dikwels					
3 Gewoonlik					
2 Soms					
1 Nooit	1	2	3	4	5

12. Dink u werknemers tree eties op...

12.1	Om straf te vermy?	1	2	3	4	5
------	--------------------	---	---	---	---	---

12.2	Om beloning te ontvang?	1	2	3	4	5
------	-------------------------	---	---	---	---	---

12.3	Omdat dit van hom/haar verwag word?	1	2	3	4	5
------	-------------------------------------	---	---	---	---	---

12.4	Omdat dit deel van Maatskappy X se waardesisteem is?	1	2	3	4	5
------	--	---	---	---	---	---

12.5	Omdat dit deel van eie waardesisteem is?	1	2	3	4	5
------	--	---	---	---	---	---

AFDELING D : SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

13. Waarom voel u moet Maatskappy X sosiaal betrokke wees? (Merk slegs twee)

Gemeenskapsbetrokkenheid		1
Eties regverdig		2
Skep van werksgeleenthede		3
Doelmatige gebruik van hulpbronne		4
Opheffing van mense		5
Geldelike voordeel		6

14. Glo u dat Maatskappy X sy taak ten opsigte van sosiale betrokkenheid nakom?

Beslis, ja		1
Tot 'n mate		2
Glad nie		3

15. Voel u dat deur sosiaal betrokke te wees die beeld van Maatskappy X internasionaal verbeter kan word?

Nooit		1
Soms		2
Gewoonlik		3
Dikwels		4
Altyd		5

16. Voel u dat deur sosiaal betrokke te wees die beeld van Maatskappy X *nasionaal* verbeter kan word?

Nooit		1
Soms		2
Gewoonlik		3
Dikwels		4
Altyd		5

17. Voel u dat deur bemarking/advertering die sosiale betrokkenheid van Maatskappy X uitgebeeld kan word?

Nooit		1
Soms		2
Gewoonlik		3
Dikwels		4
Altyd		5

18. Is werknemers deel van die sosiale betrokkenheid (gemeenskapsprojekte) van Maatskappy X?

Nooit		1
Soms		2
Gewoonlik		3
Dikwels		4
Altyd		5

19. Verbeter sosiale betrokkenheid die kredietwaardigheid van Maatskappy X op *internasionale vlak*?

Nooit		1
Soms		2
Gewoonlik		3
Dikwels		4
Altyd		5

20. Verbeter sosiale betrokkenheid die kredietwaardigheid van Maatskappy X op nasionale vlak?

Nooit		1
Soms		2
Gewoonlik		3
Dikwels		4
Altyd		5

21. Watter van die volgende beskou u as deel van die sosiale betrokkenheid van Maatskappy X teenoor die werkers? (Nommer 1-8 in volgorde van belangrikheid)

Opleiding van werkers		1
Vervoer aan werkers		2
Sport/ontspanningsgeriewe aan werkers		3
Indiensneming van gestremdes		4
Behuising		5
Medies/pensioen		6
Studiebeurse		7
Verbetering van lewenstandaard		8

Indien nie een van bogenoemde gee u mening?

BAIE DANKIE VIR U SAMEWERKING