

ONDERHANDELINGSTRATEGIEË VIR BESTUUR
IN DIE JARE NEGENTIG

J.M.J. DE WET GRAAFF

(HONNEURS B.A.)

Verhandeling goedgekeur ter gedeeltelike nakoming van die
vereistes vir die graad

MAGISTER ARTIUM

in die

DEPARTEMENT BEDRYFSOSIOLOGIE

in die

FAKULTEIT LETTERE EN WYSBEGEERTE

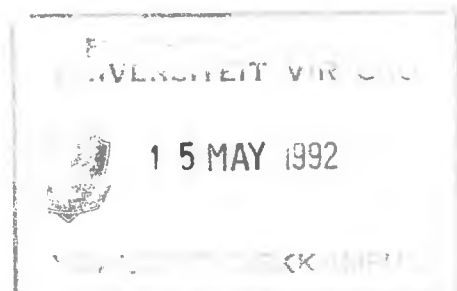
van die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

STUDIELEIER : Dr. C. de W. van Wyk

VAN DER BIJLPARK

MEI 1992



OPGEDRA AAN MY GESIN CORA, LIZELLE, JOHAN, MEYER EN MYRA

DANKBETUIGING

My opregte dank aan my Skepper vir Sy groot liefde en genade.

Ek betuig ook graag my dank aan die volgende:

1. My studieleier dr. C. de W. van Wyk, vir sy gewaardeerde en bekwame leiding en hulp met hierdie verhandeling.
2. Mev. O. Vasconcelles van Nestle, vir die tikwerk en tegniese versorging van die verhandeling.
3. Wyle Dr. E.A. van Rooyen (B.A., D.Ed.) vir die taalkundige versorging.
4. Familie en vriende vir hulle morele ondersteuning en belangstelling.
5. Mev. Engela van der Walt, hoof van die naslaanafdeling van die Ferdinand Postma Biblioteek, vir die verifiëring van die bibliografie.

ABSTRACT

NEGOTIATION STRATEGIES FOR MANAGEMENT IN THE 1990'S

INTRODUCTION

Negotiation instead of confrontation has become the formula for industrial peace in the labour market. The relationship between employer and employee has become the most expanding and dynamic source for new ideas and developments. In developing a relationship however, it must always be remembered that management is not dealing with a trade union but with people. It is just not possible to have a system of industrial relations which excludes personal relationships or human interaction and the essential element in virtually any negotiation is the ability to interact.

Every wage negotiation has its inherent complexities and management needs to increase their negotiating skills in order to become more effective in dealing with situations which are experienced during the negotiation process.

GENERAL OBJECTIVE

In the negotiating process, both parties has the right to state their case, propose, counter propose and argue for or against, in order to reach settlement. The objective of this literature study is to develop a negotiating strategy for management taking cognisance of problems that they will encounter in the "New South Africa".

SECONDARY OBJECTIVES

(a) Consideration is given to the Trade Union's involvement in politics. The feeling of this movement is that politics cannot be seperated from the struggle for a national liberation.

(b) To discuss the role of the actors within the tri-partite system namely employer, employee and the state.

(c) Poor education and low level of skills are the greatest obstacles to economic development. The study attempts to underline the economic principles which should be taken into account during the formulation of a negotiating strategy.

- (d) A basic conflict of interest is inherent in industrial relations, particularly in the negotiation of wages and conditions of service, for the short-term objectives of the parties are then in direct conflict. This conflict is further analysed in this study.
- (e) Power is the potential to get the other party to do something they would not ordinarily do in a negotiation, by controlling the options open to them. The powerbase which exist in the mangement/union relationship is identified and discussed.
- (f) The study attempts to emphasise the role and importance of negotiators. Wiehahn, in his foreword (Stone 1989:2) says the practitioners of industrial relations - these at the coalface where the process of mental gymnastics take place - rather than the academics tend to lead the way.

The primary data was collected through personal experience and exposure to the negotiating process, the study and exploration of existing literature as well as personal discussions.

CONCLUSION

Labour is setting out to prioritise its demands, clarify its organisation and try to achieve its objectives. Management should be warned not to give in all the way. One of the tactics you will find in skilled union negotiators is that he treats all concessions with mistrust, and that when faced with a sudden and a surprise concession, he will not accept it gratefully but will reject it out of hand and demand more. The strategy of management therefore should be the pragmatic one of minimising the areas where they are vulnerable to demands, and then, rather like a politician, give what they can when they have to.

RECOMMENDATIONS

During the next decade management should practice the following:

- Constructive leadership in industrial relations.
- Active consideration of the industrial relations implications of any management decisions.
- A frank, unpertenalistic, and honest approach to employees and their representatives.
- A fair consideration of employee and trade union requirements which will anticipate their needs so that management is not caught unaware.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

Bladsy

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	2
1.3	Doel van die studie	5
1.4	Metode van ondersoek	6
1.5	Begripsomskrywing en definisies	7
1.5.1	Bestuur	7
1.5.2	Vakbond	7
1.5.3	Bedinging/Kollektiewe bedinging	7
1.5.4	Onderhandeling	10
1.5.5	Strategie	14
1.6	Hoofstukindeling	15

HOOFSTUK 2

DIE ROL VAN SOSIALE VERANDERING EN VERSKEIE ONDERLIGGENDE ELEMENTE IN DIE ONDERHANDELINGSPROSES

2.1	Inleiding	16
2.2	Sosiale verandering	16
2.3	Klassifikasie en uiteensetting van die verskillende teorieë van sosiale verandering.	17
2.3.1	Die klassieke evolusionêre teorie	17
2.3.2	Ekwilibrriumteorie - die konsep van homeostase	18
2.3.3	Konflikteorie - verandering as endemies (inheems) tot alle sosiale organismes	19
2.3.3.1	Marxisme: die dialek van verandering	19
2.3.3.2	Moderne konflikteorie	20
2.3.4	Styg- en daalteorie : prosesse van groei en vergaan	21
2.4	Konflik	21
2.4.1	Gemeenskaplikheid en konflik	22
2.4.2	Die rol van konflik in onderhandeling	24
2.4.3	Konflik as rede vir onderhandeling	24
2.4.4	Bronne van konflik	26
2.4.5	Verskillende tipes konflik	27
2.4.6	Voordele van konflik	28
2.4.7	Riglyne by die hantering van konflik	29

<u>INHOUDSOPGAWE (vervolg)</u>		<u>Bladsy</u>
2.5	Mag as reguleerder van die onderhandelingsproses	29
2.6	Die onderhandelingsverhouding	33
2.6.1	Vestiging van die verhouding	33
2.6.2	Verskillende onderhandelingsverhoudings	34
2.7	Eiesoortigheid van onderhandeling	35
2.8	Die rol van die vakbond en die staat in onderhandeling	36
2.8.1	Die rol van die vakbond	37
2.8.2	Die rol van die staat	38
2.8.3	Die Suid-Afrikaanse situasie	39
2.8.3.1	Statutêre kollektiewe onderhandeling	39
2.8.3.2	Nywerheidsrade	40
2.8.3.3	Statutêre onderhandeling op ondernemingsvlak	40
2.8.4	Nie-statutêre onderhandeling	40
2.8.5	Die invloed van omgewingsfaktore op onderhandeling	41
2.8.5.1	Invloed van die ekonomie	42
2.8.5.2	Invloed van wetgewing	42
2.8.5.3	Invloed van politiek	42
2.8.5.4	Sosiale en maatskaplike faktore	43
2.8.5.5	Invloed van tegnologiese ontwikkeling	43
2.8.5.6	Die rol van die pers	44
2.8.5.7	Die effek van onderhandeling op die omgewing	44
2.8.6	Onderhandeling ter goeder trou	45
2.8.7	Onderhandeling ter goeder trou in Suid-Afrika	45
2.8.8	Kommentaar op onderhandeling ter goeder trou	47
2.9	Samevatting	50

HOOFSTUK 3

ONDERLIGGENDE ASPEKTE BY DIE BEPLANNING VAN 'N ONDERHANDELING-STRATEGIE

3.1	Inleiding	51
3.2	Die rol van die onderhandelaar	52
3.2.1	Enkele eienskappe van 'n effektiewe onderhandelaar	55

<u>INHOUDSOPGAWE (Vervolg)</u>	<u>Bladsy</u>	
3.2.2	Profiel van 'n effektiewe onderhandelaar	58
3.2.2.1	Persoonlikheid	58
3.2.2.2	Ervaring	59
3.2.2.3	Persoonlikheid en ervaring	59
3.3	Die verband tussen die rol van onderhandelaar en die van die bestuurder	60
3.3.1	Interaksievaardighede	61
3.3.1.1	Geldings- of handhawingsmag	61
3.3.1.2	Fasiliterende gedrag	61
3.3.1.3	Interaksie bewegings	62
3.3.2	Onafhanklikheid en individualiteit	62
3.3.2.1	Kennisvlak	64
3.3.2.2	Persoonlike voorkoms	65
3.3.2.3	Etiket	65
3.3.3	Die onderhandelaar as skepper van 'n positiewe gesindheid	66
3.3.4	Die onderhandelaar as luisteraar	66
3.3.5	Kenmerke van 'n swak onderhandelaar	68
3.4	Samevatting	68

HOOFSTUK 4

POLITIEKE SITUASIE EN EKONOMIESE UITGANGSPUNTE

4.1	Inleiding	70
4.2	African National Congress	71
4.3	Congress of South African Trade Unions	72
4.4	Pan Africanist Congress	74
4.5	National Council of Trade Unions	74
4.6	Inkatha	75
4.7	White Backlash	75
4.8	Ekonomiese uitgangspunte	76
4.8.1	COSATU	76
4.8.1.1	Produktiwiteit	78
4.8.1.2	Loongapingsvernouing	79
4.8.1.3	Looneise	80
4.8.1.4	Inflasie as maatstaf vir looneise	80

<u>INHOUDSOPGAWE (Vervolg)</u>	<u>Bladsy</u>	
4.8.1.5	Onrealistiese looneise	81
4.8.1.6	Eise vir "Across the board" verhogings	83
4.8.1.7	Gesentraliseerde en gedesentraliseerde onderhandeling	84
4.8.1.8	Disinvestering en sanksies	85
4.8.2	NACTU	85
4.8.2.1	Produktiwiteit	85
4.8.2.2	Loongapingsvernouing	86
4.8.2.3	Inflasie as kriteria vir loonverhogings	86
4.8.2.4	Nasionalisering	86
4.8.2.5	Disinvestering en sanksies	87
4.8.3	Riglyne aan bestuur	87
4.8.4	Samevatting	88

HOOFTUK 5

ONDERHANDELINGSTRATEGIEË

5.1	Inleiding	89
5.2	Die bou van 'n vertrouensverhouding	90
5.3	Vorbereiding en beplanning vir onderhandeling	92
5.3.1	Onderwerpe ter sprake by effektiewe beplanning	93
5.3.2	Doelwitformulering	95
5.4	Samestelling van die onderhandelingspan	96
5.4.1	Vorbereidingsfase	99
5.4.2	Dinkskrums	102
5.5	Onderhandelingsstrategieë	103
5.5.1	Strategie vir die openingsbeweging	104
5.5.2	Die ontwikkelingstadium	105
5.5.3	Die bewegingstadium	106
5.5.4	Die skikking- en implementeringstadium	106
5.6	Strategieë van die vakbond	113
5.7	Oorreding	116
5.8	Samevatting	118

HOOFTUK 6DIE NYWERHEIDSVERHOUDINGSMILIEU - 'N TOEKOMSVISIE

6.1	Inleiding	120
6.2	Aanbevelings in die lig van bepaalde doelstellings	120
6.2.1	Doelstellings	120
6.2.2	Aanbevelings	121
6.3	Afleidings en opmerkings	125
6.4	Samevatting	130

<u>BRONNELYS</u>	132
------------------	-----

LYS VAN FIGURE

Figuurnommer

1.	'n Model vir die meting van bedingingsmag	30
2.	Onderhandelingsgrense van bestuur en vakbond in 'n loononderhandelingsessie	32
3.	Jaarlikse inflasiekoers v loonskikkings en onrealistiese looneise 1989 - 1991	82
4.	Die onderhandelingsproses	91
5.	Onderhandelingsstrategie	92

LYS VAN TABELLE

Tabelnommer

1.	Strategie vir die openingsbeweging	105
----	------------------------------------	-----

HOOFSTUK 1

ONDERHANDELINGSTRATEGIEË VIR BESTUUR IN DIE JARE NEGENTIG

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

In die lig van die huidige politieke situasie in Suid-Afrika, het dit vir bestuur noodsaaklik geword om dringend te besin oor presies wat sy onderhandelingsstrategie met die vakbond vir die volgende dekade moet wees. Hoër produktiwiteit en ekonomiese groei ten einde die lewensstandaarde van werknemers te verbeter en nuwe werkseleenthede te skep, is van lewensbelang ten spyte van arbeidsonrus en politieke woelinge wat aan die orde van die dag is.

Die partye betrokke by loononderhandelinge naamlik bestuur en vakbonde is albei bewus van laasgenoemde se ekonomiese mag. Die uitdaging is egter om onderhandelingsstrategieë te ontwikkel wat sal lei tot optimum produktiwiteit en winsgewendheid terwyl vennootskappe gevorm word wat arbeidsonrus tot die minimum beperk.

Ondernemings weerhou hulself van politieke inmenging en uitsprake en het oor die afgelope aantal jare ook die beginsels van billikheid, redelikheid en regverdigheid aanvaar ten einde 'n verhouding te probeer bewerkstellig wat wedersydse vertroue insluit tussen werkgewer en werknemer. Arbeidsverhoudinge fokus juis op die werkgewer-werknemerverhouding asook die verhouding tussen die werkgewer, werknemer en die staat; bekend as die tripartitiese verhouding.

Verskeie menings word gehuldig met betrekking tot die status van hierdie onderskeie partye. Sommige teoretici beweer dat die staat, die werkgewer en die werknemer gelyke vennote in hierdie verhouding is. Ander sê weer dat die staat die hoofvennoot is terwyl ander weer glo dat die staat 'n minderheidsrol vertolk. Demokratiese lande neem vrywillig beginsels aan in die vestiging van arbeidsverhoudingsisteme. Binne sulke sisteme val die klem op die werkgewer en werknemer as hoof deelnemers terwyl die staat bloot die rol van raadgever vervul. Werkgewers en werknemers reguleer dus hul eie belange terwyl die staat die raamwerk voorsien waarbinne die partye funksioneer. Op hierdie wyse word 'n mate van balans van mag gehandhaaf.

Daar moet egter steeds rekening gehou word met die feit dat die onderneming 'n ekonomiese entiteit is wat primêr ingestel is op die winsmotief om sodoende aandeelhouders voldoende dividende op hulle beleggings te gee. Dit lei noodwendig daartoe dat daar inherente konflik teenwoordig is tussen arbeid en die geldmag en 'n toekomstige onderhandelingsstrategie sal moet rekening hou met die herdistribusie van mag en die hantering van mag binne 'n wetlike raamwerk wat deur die staat geskep word.

As lid van 'n werknemerskorps, ontwikkel individue gemeenskapwaardes van die werknemersgroep en die werkgewers ontwikkel waardes van die entrepreneursgroep. Voeg hierby die verskille in kultuur, godsdiens, taal, politieke denkwyses en regsopvatting, en mens kan gou besef hoe ingewikkeld die situasie wel kan wees en die hoë konflikpotensiaal. Bestuur ondervind verder ook weerstand van werknemers wat nie noodwendig deel vorm van 'n georganiseerde werknemersgroep, byvoorbeeld diegene wat buite 'n gespesifiseerde belangegroep val, sowel as van blankes wat nie lede van 'n vakbond is nie, kantoorwerknemers, toesighouders en van bestuur self. In die meeste gevalle is werkerade vervang deur werknemerkomitees en het genoemde groep werknemers geen forum vanwaar hulle met bestuur op 'n gelyke magsbasis kan onderhandel nie.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die basiese probleem in onderhandeling is geleë in die kommunikasieproses. Die dinamika rondom die interaktiewe aard van die onderhandelingsproses vorm in hierdie verhandeling die pertinente probleem wat eiesoortige bestuursvaardighede verg ten einde bestuursdoelwitte te bereik. Elke party aan die onderhandelingstafel en veral by loononderhandeling, weet wat vir hom aanvaarbaar is ten opsigte van die onderskeie onderhandelingsitems asook waar aanpassings gemaak kan word. Wat die partye egter aanvanklik nie weet nie is watter skikking uiteindelik vir albei aanvaarbaar is. Die sleutel tot suksesvolle onderhandeling is om 'n voorstel of 'n aanbod geleidelik en tragsgewys te kommunikeer sodat dit uiteindelik aanvaarbaar is vir albei partye. Deur die bepalings en voorwaardes op die onderhandelingstafel te plaas wat die aanbieder hoop aanvaarbaar sal wees, verklaar hy welke skikking vir hom aanvaarbaar is.

Die aanbod is ook 'n uitnodiging aan die ander party. Dit vra òf vir aanvaarding òf vir 'n teenaanbod. Die aanbod bewys eerstens dat dit aanvaarbaar is vir die aanbieder en tweedens word kennis nagespoor van wat aanvaarbaar vir die ander party is. Indien 'n spesifieke skikking die goedkeuring van die ander party geniet, sal die verteenwoordiger die aanbieder daarvan verwittig dat die aanbod aanvaar word. Indien dit nie aanvaarbaar is nie, sal die verteenwoordiger 'n teenaanbod maak om sodoende die aanbieder bewus te maak van wat aanvaarbaar is.

Hiervolgens ontstaan die basiese idee dat die aanbod en aanvaarding van die aanbod voorsiening maak vir beweging ten opsigte van 'n moontlike skikking. Dit is voor die handliggend dat terwyl die aanbod en aanvaarding van die aanbod die metode is waarvolgens beweging en kommunikasie tydens onderhandeling plaasvind, daar ook beweegredes moet wees waarom die aanbod aanvaar word of waarom 'n teenvoorstel gemaak word.

Ten einde hierdie beweging te aktiveer en te onderhou, is dit vir bestuur noodsaaklik om vir die doel van bestuur-vakbondonderhandeling 'n benaderingswyse te hê wat strategieë insluit wat sal aanleiding gee tot beweegredes vir die vakbond.

Marceau (1969:124) sê dat hierdie beweegredes kan voortspruit uit 'n verskeidenheid van strategieë, vanaf oorreding tot die gebruik van dreigemente en dat hierdie strategieë beplan moet word en uitgevoer moet word binne die raamwerk van 'n taktiese benadering deur elke party en elke onderhandelaar.

Dit is moeilik om die verskillende benaderingswyses ten opsigte van onderhandeling te omskryf. Dit is onmoontlik en sekerlik onwenslik om vaste reëls voor te skryf waarvolgens onderhandelinge benader moet word. "This important aspect of negotiations requires sensible preplanning of tactics and a knowledgeable adaption of strategical moves during negotiations within the general tactical approach" (Marceau, 1969:124).

Nieuwmeijer (1988:8) sê dat afhangende van die strategie wat gevolg word, sal die aard van die onderhandelingsproses wissel. Beide samewerkende- en kompeterende aksies sal plaasvind maar ten spyte van die aard van hierdie interaksie, sal alle aksies wat plaasvind gesien kan word as onderhandeling.

Die vraag ontstaan nou hoe onderhandelinge en die ontwikkeling van 'n onderhandelingsstrategie 'n sleutelrol gaan speel in die skepping van arbeidsvrede en die welvaart van die onderneming in die volgende dekade. Gaan onderhandeling help om die uiteenlopende sienswyses en die gebrek aan harmonie tussen werkgewer en werknemer wat die aard van die probleem is en wat inherent teenwoordig is in die werksverhouding, te stabiliseer. Bendix (1988:502) verklaar dat indien een van die partye nie sy strategie en taktiek vroegtydig beplan en uitgewerk het nie, hierdie party groot probleme kan ondervind tydens onderhandelinge.

Bestuur sit met die probleem dat ontevrede werknemers hul op hul knieë kan dwing wanneer hulle (werknemers) oorgaan tot een of ander vorm van nywerheidsaksie. Die werknemer besef dat hulle 'n magsbasis het en dat hulle hul arbeid van die werkgewers kan weerhou, en op so 'n wyse hul griewe en ontevredenheid demonstreer.

Die ideale situasie wat kan ontwikkel vanuit positiewe onderhandelinge tussen bestuur en vakbond is dié waar die vakbond medeverantwoordelikheid aanvaar en betrokke raak in die effektiewe bestuur van arbeidsverhoudinge, wat insluit werwing, keuring, indiensneming, probleemoplossing en dies meer.

Tydens onderhandeling ontwikkel daar 'n verhouding wat juis vertroetel moet word om toekomstige probleme deur middel van gesamentlike bydraes op te los. "It is important to remember that each negotiation is rarely a once-and-for-all affair. Rather, it is part of a continuous relationship which has a past and future" (Bendix, 1988:502).

Hoewel daar in die verlede talle foute begaan is in die onderhandelingsproses, is daar ook baie geleer en het bestuur se optrede van 'n reaktiewe na 'n proaktiewe benadering verander. Hierdie proaktiewe optrede moet egter in die toekoms gebaseer word op 'n weldeurdagte onderhandelingsstrategie wat sal rekening hou met ekonomiese werklikhede ten einde te oorleef. Daar sal moet verseker word dat die onderneming voortgaan om te funksioneer en waar moontlik, in die toekoms sy werkzaamhede uit te brei, om daardeur nuwe werksgeleenthede te skep. Tydens onderhandeling sal bestuur moet konsentreer op ekonomiese argumente en hulleself daarvan weerhou om in debatte met 'n politieke inslag betrokke te raak. Alvorens onderhandelinge afgesluit word moet probleme en verskille na vore kom en albei partye moet poog om 'n oplossing te vind vir hierdie probleme en verskille.

Nieuwmeijer (1988:29) verklaar dat kennis ten opsigte van onderhandeling alleen aangevul kan word deur navorsing, dit is navorsing wat gebaseer is op teorie sowel as die praktyk.

Dit is noodsaaklik om 'n diepgaande studie te maak van die onderhandelingsproses ten einde 'n strategie daar te stel wat rekening hou met die vakbonde se ekonomiese-, sosiale-, maatskaplike- en politieke opvatting. Daar moet kennis geneem word van hierdie opvattinge om sodoende begrip te ontwikkel vir beweegredes agter sekere vakbondeise binne die breëre konteks van die vakbond se beleid en sienswyses. Niemand wat betrokke is by onderhandelinge mag homself misreken met die gevolge van die toenemende ekonomiese mag en krag van vakbonde nie. Die probleem is om onderhandelingstrategieë te ontwikkel wat maksimum produktiwiteit en 'n hoë mate van arbeidsvrede ten doel sal hê. "There are two essential ingredients of improved labour-management relations: A better knowledge by each of the other's economic functions and problems and an understanding of the human and political aspects of the relationship" (Marceau, 1969:48).

As gevolg van die verhouding tussen bestuur en die vakbonde en die persepsie van 'n wen/verloor situasie is dit nodig om die basiese voorbereidingsaspekte van onderhandeling te bespreek in die lig van die huidige politieke situasie in Suid-Afrika voordat daar gefokus kan word op die ontwikkeling van 'n onderhandelingstrategie.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Die afgelope dekade is gekenmerk deur ingrypende veranderinge in nywerheidsverhoudinge in Suid-Afrika. Verskeie aanbevelings is deur die regering aanvaar en veral aanbevelings deur die Wiehahn-kommissie van ondersoek na arbeidswetgewing het verskeie knelpunte in die arbeidsituasie uitgeskakel. Hierdie aanbevelings het teweeg gebring dat werkgewers en werknemers hulle eie arbeidsake reël binne die regeringsbeleid met minder staatsbeheer. Veranderinge op die nywerheidsverhoudingefront vind daagliks plaas en projeksies wat vandag gemaak word is môre nie meer geldig nie. In die lig hiervan sou dit dwaas wees om met sekerheid vooruitspellings te waag.

Die dryfkrag agter loononderhandelinge sal egter in die toekoms steeds die kwessie van 'n bestaansloon, indiensnemingsvlakke, winste en

produktiwiteit, wees. Daar sal 'n toenemende verfyning van looneise plaasvind terwyl werkloosheid toeneem as gevolg van die bevolkingsaanwas. Vakbonde se onderhandelingsmag sal toeneem soos wat meer veld gewen word vir gesentraliseerde onderhandeling. Die groeiende invloed van vakbonde in die openbare sektor sal toeneem en terselfdertyd sal vakbonde hulle belange uitbrei na die ekonomiese sektor (bankwese) en uiteindelik ook hulle mag as verbruikers beklemtoon deur die organisering van huisbediendes en plaaswerkers.

Die primêre doelwit van hierdie studie is om 'n onderhandelingstrategie te ontwikkel binne 'n toekomstige nywerheidsverhouding-milieu met inagneming van sleutelprobleme wat bestuur se rol sal beïnvloed.

Verdere sekondêre doelwitte wat uiteraard sal meehelp om die hoofdoelwit suksesvol te bereik, behels die volgende:

- Die politieke rol van vakbonde in die lig van die huidige politieke situasie in Suid-Afrika te bespreek.
- Die rol van die werkgewer, werknemer en die staat in die bedingingsverhouding verder toe te lig.
- Die onderliggende ekonomiese beginsels wat in ag geneem moet word by die formulering van 'n sienswyse wat as basis vir 'n onderhandelingstrategie sal dien, te bepaal.
- Konflik van belange tussen die partye te ontleed.
- Die magsbasis wat in die werkgewer, werknemer verhouding bestaan, verder te omskryf.
- Die rol en belangrikheid van onderhandelaars te beklemtoon.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK

Die verhandeling bestaan uit 'n literatuurstudie wat die begrippe en konsepte betrokke by onderhandeling en onderhandelingstrategieë aan die hand van bestaande beskrywende navorsing ondersoek en naspoor. Navorsers maak ook gebruik van beskikbare data wat oor 'n tydperk van ses jaar versamel is en voortspruit uit persoonlike ervaring en blootstelling aan onderhandelingsituasies. Persoonlike gesprekke met kenners, spesialiste en algemene praktisyns het verder meegehelp om die tema aan te spreek. Opmerkings en aanbevelings word gedoen aan die hand van navorsing wat beskikbaar is in bestaande literatuur sowel as inligting bekom uit aantekeninge van persoonlike ervaring en gesprekvoering.

1.5 BEGRIPSOMSKRYWING EN DEFINISIES

1.5.1 Bestuur

In hierdie verhandeling word die begrip bestuur gebruik om te verwys na daardie individue of groepe wat verantwoordelik is om die doelwitte van werkgewers en hulle ondernemings, te bereik. Dit sluit hoofsaaklik drie groepe in naamlik:

- (1) Eienaars en aandeelhouers.
- (2) Topbestuur en Lynbestuur.
- (3) Nywerheidsverhoudinge- en personeelkundige-beroepslui wat spesialiseer daarin om die verhoudinge met werknemers en vakbonde te reguleer.

1.5.2 Vakbond

Die begrip vakbonde sluit in werknemers sowel as die betrokke vakbond wat hulle verteenwoordig. Finne more en Van der Merwe (1990:39) sê dat 'n vakbond gedefinieer kan word as 'n organisasie van werknemers wat deur kollektiewe aksie daarna strewende om hulle belange te verdedig en te bevorder.

1.5.3 Bedinging/Kollektiewe bedinging

Volgens Slabbert (1987:27) is bedinging 'n proses van vergadering hou, eise stel, teeneise en voorstelle stel, kibbelary, twis, oorreding, dreig en onderhandel totdat tot 'n ooreenkoms gekom word - al is dit stilswyende instemming. Slabbert sê voorts dat kollektiewe bedinging, as die bedingingsproses tussen arbeid en bestuur in die arbeidsverhoudingstelsel, gekenmerk word deur die dringendheid om tot besluite te kom as gevolg van sosiale, ekonomiese en wetlike druk. Hierdie druk kan so groot wees dat die bedingingsproses dikwels nie in 'n ooreenkoms (gedefiniëer as vrywillige instemming) eindig nie, maar in 'n wapenstilstand.

Hierdie dringendheid om tot besluite te kom veroorsaak die betrokkenheid van 'n derde party naamlik die staat, in wat oorwegend 'n tweerigtinginteraksie is. Hierdie betrokkenheid word uitgedruk in omvattende arbeidswetgewing en die burokratiese werking van verskillende organisasies wat arbeid beheer byvoorbeeld nywerheidsrade, versoeningsrade, loonrade ensovoorts.

Flanders (1968:4) verklaar dat kollektiewe bedinging te make het met die onderhandeling van kollektiewe ooreenkomste wat diensvoorwaardes reguleer asook die beslegting van geskille wat tussen 'n werkgewer en sy werknemers ontstaan hetsy as gevolg van misinterpretasie van ooreenkomste of oor sake wat nie deur 'n ooreenkoms gereël word nie.

Clegg (1979:4) het die volgende beskrywing van kollektiewe bedinging: "Collective bargaining is treated as the whole range of dealings between employers and managers in the one hand, and trade unions, shopstewards and union members on the other hand over the making, interpretation and administration of employment rules and the intra-organisational bargaining that goes on within either side over the approaches and responses that they make to each other."

Voor die ontstaan van vakbonde het werknemers nie veel mag as individue gehad nie, veral ten tye waar die aanbod van arbeid die vraag na arbeid, oorskry het. Die besef het algaande posgevat dat die individuele werker nie behoorlik teen uitbuiting deur die werkgewer beskerm word nie, omdat sy diensvoorwaardes eensydig bepaal word. Vakbonde was aanvanklik die werknemers se reaksie teenoor onbevredigende lone, werksvoorwaardes en ander onbillike bestuurspraktyke. 'n Situatie het gevolglik gaandeweg ontwikkel om die beskerming van die individuele werker aan 'n proses naamlik kollektiewe bedinging toe te vertrou waarin die gesamentlike mag van die werknemers die magoorwig van die werkgewer teenwerk.

Kollektiewe bedinging is 'n metode wat deur vakbonde gevolg word om hulle lede se diensvoorwaardes vas te stel en te verbeter. Dit is dus 'n proses wat deur werknemerorganisasies geïnisieer word. Tweedens is die uiteindelijke doel van kollektiewe bedinging om beter diensvoorwaardes vir lede te beding. Erkenning moet egter verleen word aan die interaktiewe aard van die proses, asook die mate waartoe dit die sentrale tema van arbeidsverhoudinge uitmaak. Die proses van kollektiewe bedinging, is 'n tweerigtingsproses, ten spyte dat dit deur die vakbond geïnisieer word. In hierdie tweerigtingsproses is daar druk van beide die werknemer en die werkgewer om aan bepaalde eise en teenseise toe te gee.

Kollektiewe bedinging is nie 'n eenmalige proses wat op gegewe tydsintervalle voorkom nie, byvoorbeeld een maal per jaar wanneer daar 'n loononderhandeling plaasvind nie. Waar daar reeds 'n gevestigde verhouding bestaan is kollektiewe bedinging 'n deurlopende proses van gee

en neem. Hoeveel 'n bepaalde party sal toegee hang af van die ander party se magsbasis op 'n gegewe tydstip. Mag is nie altyd in een bepaalde party gesetel nie. Soms setel dit by die werkgever en dan weer by die werknemer. Soos met alle ander aspekte van arbeidsverhoudinge word kollektiewe bedinging beïnvloed deur ekonomiese veranderinge, sosio-politiese ontwikkeling, tegnologiese vooruitgang en demografiese veranderinge.

Bendix (1989:77) omskryf kollektiewe bedinging as 'n proses wat veroorsaak word deur botsende belange, behoeftes, doelwitte, waardes, persepsies en ideologieë, maar wat berus op ooreenstemmende belange, waarby werknemer/werknemergroepe en werkgever/werkgewergroepe, deur voortdurende onderhandelinge en die toepassing van druk en teendruk, poog om 'n balans te handhaaf tussen die verwesenliking van doelwitte, behoeftes en belange van bestuur aan die een kant en werknemers aan die ander kant.

Volgens Hall (1986:165) is kollektiewe bedinging die proses waardeur vakbonde en werknemers met mekaar se standpunte vereenselwig. Hy is van mening dat hierdie proses in verskillende fases plaasvind. Tydens die eerste fase werf die vakbond lede deur middel van veldtogte en samekomste om sodoende erkenning by werkgevers te verkry as die wettige bedingingsliggaam vir 'n sekere groep werknemers. Indien hierdie aksies suksesvol is, volg die tweede fase waartydens 'n kollektiewe bedingingsooreenkoms onderhandel word. Hierdie ooreenkoms vind gestalte in die vorm van 'n kontrak. Die laaste fase is die implementering en daaglikse onderhouding van die kontrak.

Farnham en Pimlott (1986:113) sê dat kollektiewe bedinging die metode is om diensvoorwaardes, en werksomstandighede deur middel van onderhandeling te bepaal. Dit vind plaas tussen 'n werkgever, 'n groep werkgevers of een of meer werkgeversorganisasies aan die een kant en een of meer werknemerverteenwoordigers aan die ander kant. Hulle is van mening dat die primêre doel is om 'n ooreenkoms te bereik.

Holley en Jennings (1980:173) definieer kollektiewe bedinging as volg: "Collective bargaining is therefor a process whereby union and management officials attempt to resolve conflicting interests over various working conditions in a manner which will sustain and possibly enrich their continuing relationship."

Daar moet rekening gehou word met die vlakke waarop kollektiewe bedinging plaasvind, te wete op fabrieksvlak, nywerheidsraadvlak en versoeningsraadvlak. Kollektiewe bedinging kan dus gedefinieer word as die proses waardeur werknemers kollektief deur middel van hulle verteenwoordigers met werkgewers of werkgewerorganisasies onderhandel, op formele basis binne statutêre strukture, met die oog op die daarstelling van beide prosedurele en substantiewe ooreenkomste, asook die bestuur van sodanige ooreenkomste, waarby alle aspekte van die verhouding tussen werkgewers en werknemers ingesluit is.

ʼn Groot gedeelte van kollektiewe bedinging vind sonder konflik plaas en word gekenmerk deur ʼn proses waarbinne die hoofvoorwaardes van ʼn ooreenkoms wat alreeds aan die onderhandelaars bekend is, aanvaarbaar gemaak word vir die wat met die uitslag daarvan moet saamleef (Holley en Jennings, 1980:174).

1.5.4 Onderhandeling

Dit is nie moontlik om bedinging en onderhandeling in waterdigte kompartemente te plaas nie aangesien onderhandeling ʼn onderafdeling van kollektiewe bedinging is. Vervolgens word die begrip onderhandeling kortliks bespreek en gedefinieer.

Nel en Van Rooyen (1985:105) sê dat onderhandeling gesien kan word as die werklike uitvoering van die kollektiewe bedingingsproses waar die fisiese interaksie tussen die partye plaasvind. Gedurende die proses word gebruik gemaak van verskeie strategieë en taktiek alhoewel die uitsluitlike doel is om ʼn wedersyds aanvaarbare kontrak te bereik waar albei partye wen.

Bendix (1989:181) se gevolgtrekking is dat kollektiewe bedinging alle prosesse sisteme en aksies insluit wat gebruik word om kollektiewe konflik in arbeidsverhoudinge op te los terwyl onderhandeling ʼn ontmoeting van die partye is om ʼn spesifieke kwessie of kwessies op te los.

Onderhandeling volgens Nierenberg (1968:15) vind plaas ten alle tye wanneer mense gedagtes wissel met die oog op die verandering van die verhoudinge tussen hulle of wanneer hulle onderhandel om eenstemmigheid te bereik.

Nieuwmeijer (1988:1) sê dat onderhandeling 'n feit van die lewe is; net soos ons as mense nie kan bestaan sonder om te kommunikeer nie kan ons kwalik bestaan sonder onderhandeling. Onderhandeling is 'n basiese wyse om wat een party van 'n ander nodig het te verkry, dit is 'n uitruil van informasie deur middel van kommunikasie.

Volgens Lewicki en Litterer (1985:4) onderhandel ons wanneer:

- Daar konflik van belange bestaan tussen twee of meer partye; dit is, wat een party nastreef is nie dieselfde as wat die andere party beoog nie.
- Daar nie vaste voorafgevestigde reëls of prosedures bestaan om konflik op te los nie of wanneer die partye verkies om buite 'n stel reëls en prosedures te werk te gaan en hulle eie oplossings te soek om konflik op te los.
- Die partye ten minste vir 'n gegewe tydperk verkies om ooreenkoms te bereik eerder as om openlik te veg om een party te laat kapituleer, permanent kontak te verbreek of die dispuut na 'n hoër gesag te verwys om op te los.

Hulle stel dit soos volg: "Negotiation is a key element in the process of taking care of ourselves and our needs often under difficult circumstances. While we occasionally have to give in to another's needs and frequently must understand that we can't get everything we originally wanted, nevertheless, we must learn to negotiate to get our needs satisfied."

Shea (1983:19) sê dat onderhandeling 'n komplekse proses is wat bedinging insluit maar nie beperk is tot bedinging nie.

Tydens 'n toespraak het McKersie (1990) hom soos volg oor onderhandeling uitgedruk: "Certainly, everyone can subscribe to the idea of making the economic pie bigger! However to divide up the pie is not as easily answered and one central function of negotiation is to concern itself with the distribution of shares in a way that does not undermine the central mission of any economic/political/social system to provide jobs, to raise incomes, and to provide important social services."

Nieuwmeijer (1988:7) beweer dat daar groot verwarring ontstaan tussen die verskil in betekenis van die konsepte, onderhandeling en bedinging.

Volgens haar word daar in die literatuur drie kategorieë van onderhandeling en bedinging gedefinieer:

- Onderhandeling as die volledige proses (vanwaar die partye besluit om te onderhandel oor konflikterende aangeleenthede totdat 'n finale besluit geïmplimiteer word of onderhandeling afgesluit word), terwyl bedinging gedefinieer word as die aangesig-tot-aangesig kommunikasieproses wat plaasvind binne die breëre onderhandelingsproses.
- Onderhandeling is 'n samewerking- en bedinging 'n kompeterende interaksie.
- Die gebruik van die onderhandeling - of die bedingingskonsep, of die wisselwerking van albei konsepte om die totale onderhandelingsproses te beskryf.

Sy definieer onderhandeling soos volg: "It is the complete process of planning, face-to-face communication and the implementation of an agreement."

Schneider (1969:344) definieer bedinging as volg: "It is above all a technique whereby an inferior social class or group carries on a never slackening pressure for a bigger share in the social sovereignty as well as for more welfare, security and liberty for its individual member." Hy beweer verder dat die proses nie in alle opsigte gekenmerk word deur vyandigheid, opposisie en beskuldigings nie, maar dat die grootste deel van hierdie proses vreedsaam verloop. Indien dit nie so was nie, sou die industrie gou tot stilstand gedwing word.

"Negotiation is a process of two (or more) parties combining their conflicting points of view into a single decision." (Zartman, 1978:70)

Die R.G.N. se navoringsbevinding toegelig deur Nieuwmeijer (1987:27), se definisie lui as volg: "Onderhandeling is 'n proses waardeur twee partye wat direkte belang by 'n saak het, poog om gesamentlik deur middel van kommunikasie tot 'n gedragsbindende ooreenkoms te kom oor sake waaroor hulle verskil."

Volgens haar is onderhandeling nie slegs 'n proses nie, maar bestaan onderhandeling uit verskillende prosesse soos kommunikasie, beïnvloeding, probleemoplossing, daarstelling van agendas, debatering en magsbouing.

Onderhandeling as proses verwys dus na 'n rigting of aantal aksies wat gevolg word om 'n spesifieke doelwit te bereik.

Shea (1983:19) definieer onderhandeling as volg: "Negotiating is a process whereby two or more parties meet and, through artful discussion and creativity, confront a problem and arrive at an innovative solution that best meets the needs of all parties and secures their commitment to fulfilling the agreement reached."

Na 'n kritiese ontleding van voorafgaande definisies en omskrywings word duidelik die afleiding gemaak dat onderhandeling 'n proses is. Dit beteken dat daar voortdurend verandering binne en rondom die onderhandeling plaasvind. Dit is dus 'n dinamiese en komplekse proses waarin konflik opgelos word deur middel van kompromieë en die eindelose aantal wyses waarop 'n kompromie bereik kan word.

Ten einde aan te pas by die gedurige veranderings, is dit nodig dat die onderhandelaar leer uit die gebeure in die proses. Omdat onderhandeling 'n proses is, herhaal sekere fases van die proses op sekere insidente hulself siklies. Dit bied aan die onderhandelaar die geleentheid om meer te leer.

Die hoofsaak is dat beide werkgewers en werknemers onderling van mekaar afhanklik is in die lewering van goedere en dienste. Hierdie afhanklikheid van mekaar noodsaak dat die partye sal poog om verskille wat bestaan, uit die weg te ruim en tot 'n ooreenkoms te kom sodat albei baat vind by die gemeenskaplike doel van die onderneming. Gemeenskaplikheid vorm dus die basis van die bedingingsverhouding in die pluralistiese sisteem (Bendix, 1989:78).

Die pluralistiese perspektief is gebaseer op 'n aanvaarding van die konflik van doelwitte en belangstellings tussen werkgewer en werknemer, maar met die wete dat dit moontlik is om 'n soort van 'n balans te vind en te handhaaf van beide belange en mag tussen die deelnemers aan die onderhandelingsproses.

Voorts blyk dit uit die omskrywings dat onderhandeling die een aspek in arbeidsverhoudinge is wat die dinamiese aard van arbeidsverhoudinge die beste demonstreer. Suid-Afrika se unieke struktuur en samestelling

bevorder die moontlikheid van spanning en konflik. Die uiteindelijke doel van onderhandeling is daarop gemik om 'n ooreenkoms op prosedurele sowel as substantiewe aangeleenthede en probleme te bereik.

Hoewel die verskillende partye hulle eie belange verteenwoordig, bestaan daar tog gemeenskaplike grond waarbinne 'n oplossing onderhandel word. Die totale verhouding word beïnvloed deur 'n aantal omgewingsfaktore wat in aanmerking geneem moet word indien daar onderhandel word. Die bereiking van 'n ooreenkoms is nie altyd ewe maklik nie en kan soms lei tot 'n geskil. Die suksesvolle bereiking van 'n ooreenkoms beteken nie die einde van die proses nie. Onderhandeling is 'n deurlopende proses en sonder hierdie proses sal daar geen sprake wees van arbeidsverhoudinge as vakgebied nie.

Net Nel en Van Rooyen (1985:105) verwys na die fisiese interaksie wat tussen die partye plaasvind en dit is juis rondom die dinamika van hierdie interaksie waarop daar in hierdie verhandeling gekonsentreer word.

Samevattend kan gesê word dat onderhandeling die interaksie is wat daarop gemik is om 'n ooreenkoms te bereik.

1.5.5 Strategie

Kroon (1986:116) is van mening dat 'n strategiese plan beskou kan word as 'n samevatting van al die besluite wat deur die topleiding geneem is om die onderneming betyds, ekonomies en effektief by verandering in die eksterne omgewing aan te pas.

Chandler (1966:13) definieer 'n strategie soos volg: "... the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals."

Pearce and Robertson (1982:4) definieer 'n strategie kortweg as die besluite wat die gewenste resultaat sal lewer en die bereiking van die onderneming se doelstellings moontlik maak.

Uit voorafgaande definisies kan stregie kortliks soos volg gedefinieer word: Dit is alle handeling wat op die verwesenliking van die onderneming se doelstellings gerig is.

1.6 HOOFSTUKINDELING

Hoofstuk 1 bestaan uit 'n inleiding en probleemstelling terwyl die aard en omvang van die probleem bespreek word. Begrippe en definisies rondom die tema word so volledig moontlik toegelig en 'n mening word gevorm nadat die begripsomskrywing en definisies verder ontleed is.

Hoofstuk 2 word gewy aan die rol wat verskillende akteurs in die onderhandelingsproses vertolk terwyl die belangrikheid van onderhandeling ter goeder trou beklemtoon word. Die rol van konflik en mag in die onderhandelingsverhouding word ook bespreek.

In hoofstuk 3 word die belangrikheid en die rol van suksesvolle bestuursonderhandelaars beklemtoon terwyl enkele persoonlikheids- en gedragseienskappe wat hulle rol beïnvloed, bespreek word.

Hoofstuk 4 word ingesluit om klem te plaas op die huidige politieke situasie in Suid-Afrika en die ekonomiese uitgangspunte en ideologië waarmee bestuur in die volgende dekade rekening sal moet hou ten einde doeltreffende onderhandelingsstrategieë te ontwikkel.

In hoofstuk 5 word aandag gegee aan die ontwikkeling van onderhandelingsstrategieë. Die belangrikheid van voorbereiding, beplanning en doelwitformulering sowel as die rol van verskillende persone in die bestuursonderhandelingspan word volledig bespreek. Daarna word die verskillende stadiums in die onderhandelingsproses asook die belangrike rol van oordeel bespreek. Hoofstuk 5 word afgesluit met strategieë van die vakbond.

Hoofstuk 6 bestaan uit gevolgtrekkings en aanbevelings word gemaak in die lig van bepaalde doelstelling. Die verhandeling word met slotopmerkings afgesluit.

HOOFTUK 2

DIE ROL VAN SOSIALE VERANDERING EN VERSKEIE ONDERLIGGENDE ELEMENTE IN DIE ONDERHANDELINGSPROSES.

2.1 INLEIDING

Die huidige arbeidsituasie in Suid-Afrika is die gevolg van 'n hoë graad van sosiale verandering. In 'n gemeenskap met so 'n hoë graad van sosiale verandering word ondernemings deurlopende gekonfronteer met probleme. Die probleme ontstaan uit verskeie bronne soos, bevolkingsgroei, tegnologiese ontwikkeling, besluite van internasionale en plaaslike regerings en veranderde waardes en oortuigings van die lede van die gemeenskap.

2.2 SOSIALE VERANDERING

Ons moet erken dat daar redelik min kennis bestaan oor die kragte wat die proses van verandering veroorsaak en die rigting van verandering beheer. Van der Walt (1983:4) sê dat daar voortdurend veranderinge plaasvind in die interaksieproses tussen verskillende elemente van die ondernemingsomgewing. In sy eie omgewing moet die onderneming voortdurend op die uitykyk wees vir sodanige verandering en probeer om daarby aan te pas, of, as dit in sy vermoë is, die omgewing te verander ooreenkomstig die onderneming se behoeftes. Hy verklaar voorts (1983:46) dat sosiale verandering 'n proses is waarin die samelewing of gemeenskap in enige sin anders word. Wanneer die verandering in 'n bepaalde orde uit vroeëre fases plaasvind, word dit 'n proses van evolusie genoem. Wanneer die verandering skielik en onverwags plaasvind (soms met geweld) word dit 'n revolusie genoem. Hy sê dat sosiale verandering 'n kettingreaksie is. Die een verandering lei tot die volgende.

'n Meer onlangse beskouing van sosiale verandering is dié van Salomon (1987:8) wat lui: "... society has changed over the post-war period. The initial period after World War II is perhaps best characterised by the idea of reconstruction - not just of the buildings and economy, but also the social order."

Voorts is Salomon (1987:8) van mening dat die ontwikkeling van 'n moderne "welvaartstaat" die persepsie laat posvat het dat die sterke in

die samelewing die swakke moet ondersteun, en dat die staat die verantwoordelikheid het om nie net die infrastruktuur te skep vir die ontwikkeling van opvoeding, gesondheid en dies meer nie, maar dat die staat dit ook in stand moet hou. Die gemeenskap word dus al hoe meer "sosialisties" van aard met 'n gemengde ekonomie.

2.3 KLASSIFIKASIE EN UITEENSETTING VAN DIE VERSKILLENDE TEORIEË VAN SOSIALE VERANDERING

Die volgende vier breë kategorieë teorieë van sosiale verandering kan onderskei word, naamlik:

- Evolusionêre teorie - wat primêr gekenmerk is deur aannames van egalige, kumulatiewe verandering, altyd in die rigting van toenemende kompleksiteit en aanpasbaarheid. Dit is tipies die aard van verandering wat huidiglik in Suid-Afrika op die arbeidsfront plaasvind.
- Ekwilibriumteorie, wat fokus op die omstandighede wat neig tot stabiliteit. Homeostase is 'n bekende konsep van die teorie.
- Konflikteorie, wat gekenmerk word deur die aanname dat verandering endemies (inheems) is tot alle sosiale organismes, en fokus op die omstandighede wat neig na onstabiliteit. Hierdie teorie geld ook in die Suid-Afrikaanse konteks deurdat vakbonde wat politieke doelwitte nastreef, hulle lede misbruik en deur middel van wegbly-aksies poog om hulle doelwitte te bereik. Dit veroorsaak konflik tussen werkgewer en werknemer.
- Styg-en-daal teorie, word gekenmerk deur die aanname dat samelewing, kulture of gemeenskappe terugsak asook groei. Alle samelewings beweeg dus nie in dieselfde rigting nie.

2.3.1 Die klassieke evolusionêre teorie

Vago (1980:33) sê: "In the latter 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."

Die mees invloedryke onder die biologiese evolusioniste was Charles Darwin (1809-1882) wie se teorie van natuurlike seleksie 'n vaste basis verleen vir die verduideliking van biologiese evolusie.

Darwin het in sy studie swaar geleum op die sosiaal-wetenskaplikes. Sy leer kan soos volg opgesom word:

- Geweldige veranderinge bestaan tussen spesies.
- Die bevolking van enige gegewe spesie neig om toe te neem buite sy wyse van bestaan.
- As resultaat van bogenoemde is daar 'n bestaanstryd tussen en binne spesies.
- In die stryd is daar die oorlewing van die sterkste oor die langtermyn ("survival of the fittest"). Bogenoemde spruit voort uit die wet van natuurlike seleksie. Sekere spesies bly voortdurend aanpas by hul omgewing, terwyl ander verandering ondergaan as gevolg van hul onaanpasbaarheid.

Die toekoms sal eis dat bestuur sowel as vakbonde voortdurend moet aanpas by veranderde omstandighede in die ekonomiese- en sosio-politiese omgewing aangesien onaanpasbaarheid kan lei tot destruktiewe konflik.

2.3.2 Ekwilibriumteorie - die konsep van homeostase

Homeostase beteken "eenvormige toestand", en homeostatiese meganismes is meganismes vir die bereiking en behoud van eenvormige toestande. Homans (1950:303) definieer ekwilibrium as 'n toestand van 'n sisteem waar die stand van die elemente wat die sisteem binnegaan en die wedersydse verhouding tussen hulle, sodanig is dat enige klein verandering in een van die elemente gevolg sal word deur die ander elemente wat kan veroorsaak om die hoeveelheid van verandering te verminder.

Binne ondernemings as 'n sosiale sisteem in die klein vind gedurige verandering plaas. Daar bestaan 'n noue verbintenis tussen besittings en belonings ("rewards"). Lone en salarisse is 'n beloning vir dienste, 'n simbool van goedkeuring, en terselfdertyd ook 'n besitting. Ander belonings is byvoorbeeld status, reputasie, liefde, emosie, afkeur ensovoorts. Die geringste verandering in besitting veroorsaak 'n gepaardgaande verandering in beloning en stabiliseer daarna.

2.3.3 Konflikteorie : Verandering as endemies (inheems) tot alle sosiale organismes

Konflikteorie sien strukturele verandering in alles, waar evolusionêre en ekwilibriumteorieë in teenstelling daarmee stabiliteit in alles sien.

2.3.3.1 Marxisme: Die dialek van verandering

Marx soos aangehaal in Bendix (1989:9) uit sy werk Das Kapital, is van mening dat daar geen vordering kan wees sonder konflik nie en dit is die wet wat die beskawing tot huidiglik gevolg het. Volgens Marx lê die verstaanbaarheid in die struktuur en konflik in enige periode, in die wyse van produksie, dit is die stand van die tegnologie want dit bepaal die verhoudings van produksie en saam vorm hulle die sub-strukture van die samelewing. Die res, sosiale instellings, geloof en waardes, is super-strukture. Vir Marx is die hele proses gebaseer op 'n klassestryd en hy stel verskeie hipoteses ten opsigte van die ontwikkeling van 'n klas-struktuur.

- In 'n kapitalistiese samelewing neig die klasse om toenemend te polariseer en soos klasse polariseer word hulle omstandighede toenemend uitsonderlik waar byvoorbeeld die samelewing se rykdom beperk word tot 'n paar mense.
- Soos die klasse polariseer, word hulle intern meer homogeen, met ander groeperings intern geabsorbeer in hierdie twee klasse.
- Wanneer hierdie prosesse 'n uiterste bereik, ontstaan revolusie met die herordening van die samelewing tot 'n nuwe samelewing met 'n magsbeheer. Dit sal dan eindig by 'n klaslose samelewing.

Abraham (1977:234) het spanninge geïdentifiseer wat ontwikkel uit die verhoudings van produksie deur die stam-, kommunale- en feodale periodes, asook die kapitalistiese en kommunistiese periodes.

Marx verdeel die hele geskiedenis in periodes wat in dialektiese verhouding tot mekaar staan. Die eerste periode, naamlik die tese, is die

mens vry, maar 'n slaaf van die natuur. In die tweede periode - die antitese - wat die hele geskiedenis tot tans beslaan, ontwikkel die mens die tegnologie en verkry toenemende beheer oor die natuur. As 'n gevolg van bogemelde periodes, waardeur die mens die metodes van selferkenning en vryheid vinnig ontwikkel, word hy ook toenemend vasgevang.

Verdeling van arbeid, wat 'n noodsaaklike meganisme is vir beheer oor die natuur, skep verhoudings van dominasie en onderwerping, 'n klassestryd, in altyd veranderende patrone. Hieruit ontstaan die derde periode - die sintese - die klaslose samelewing. Privaat-eiendom word verwyder, aangesien dit die basis is vir konflik en stryd, klasse, klassekonflik, verdeling van arbeid en die behoefte aan politieke gesag verdwyn ook.

Marx sien hierdie periode as 'n terugkeer tot die eerste periode, die mens beskou homself as 'n vry wese, die samelewing wat gesien word as 'n organisme, altyd toenemend in kompleksiteit, word vervang deur een van ongedifferensieerde eenheid, vry van klassekonflik en gesag.

Konflik en verandering reflekteer dus verspreiding van mag in die samelewing.

2.3.3.2 Moderne konflikteorie

Die oogmerk van 'n sosiologiese teorie van konflik is om die oorwegende arbitrêre aard van onverklaarde historiese gebeure te oorkom, deur hierdie gebeure af te lei van elemente van hulle sosiale struktuur, met ander woorde om sekere prosesse te verklaar deur voorspellende verbindings. Dit is dus die taak van sosiologie om konflikte af te lei van sekere sosiale strukture en nie die konflikte af te water tot sielkundige veranderlikes of beskrywend-historiese aspekte, of tot slegs 'n geleentheid nie (Dahrendorf, 1964:100).

Dahrendorf sê dat 'n konflikteorie die sosiale wetenskaplike in staat sal stel om die sosiale konflikte te onttrek uit die strukturele rangskikkings en dus hierdie konflikte sistematies voortbring, aantoon. Dahrendorf verwerp Marx se metafisiese konsepte, maar aanvaar die heuristiese (wat die mens in staat stel om te ontdek, selfvindende) aspek, klasse as die mees bruikbare middel om konflik te beskryf.

2.3.4 Styg- en daalteorie: Prosesse van groei en vergaan

Max Weber (in Etzioni, 164:53-56) het in sy benadering grootliks gekonsentreer op die tipes legitieme (wettige) kenmerke van verskillende sosiale ordes, die vorms van organisasiekenmerke van elke tipe, en hulle bronne van onstabiliteit. Volgens Weber berus outoriteit dan op rasonele, tradisionele of charismatiese gronde. Die rasonele - wetlike gesag - word gekenmerk deur die bestaan van 'n liggaam van veralgemeende, universele en onpersoonlike reëls wat alle gevalle van handeling binne die groep dek.

Tradisionele gesag is die tweede suiwer tipe gesag wat deur Weber beskou word. Tradisionele gesag word beskou as bindend en dit bestaan altyd. Reëls word aanvaar omdat dit altyd daar is en nie omdat dit ontstaan het deur wetlike prosedures nie. Gesag word uitgeoefen volgens tradisioneel-gevormde reëls. Hierdie tipe gesag word nie aangetref in 'n kantoorstatus nie, maar is van toepassing op die deelnemer van 'n meer veralgemeende status.

Charismatiese gesag verskil van die ander twee deurdat dit nie roetinegebonde is nie en 'n evolusionêre karakter het. Beide tradisionele en rasonele gesag word deur Weber as essensieel-stabiel en roetinegebonde beskou. Charismatiese gesag ontstaan in opposisie tot so 'n roetine-sosiale orde, om 'n nuwe orde te skep gebaseer op geen vroeë, onbepaalde lojaliteit tot die charismatiese leier. Die charismatiese leier word deur sy ondergeskiktes as 'n persoon met buitengewone kwaliteite beskou.

Weber stel dit dan ook dat alhoewel sommige fases van wetenskaplike waarnemings hoogs ontwikkel is, wetenskaplike rasionaliteit tot 'n mate onderontwikkeld gebly het. Weber is egter meer bekommerd oor die toenemende rasionalisasie van die ekonomiese sfeer en sy manifestasie in die Westerse kapitalistiese opset.

2.4 KONFLIK

Soos wat arbeidsonrus toeneem, neem konflik toe en verhoog die belangrikheid en die behoefte om te onderhandel. Die groei,

winsgewendheid en oorlewing van die onderneming kan bepaal word deur die vermoë van onderhandelaars om hierdie konflikte te hanteer en aanvaarbare ooreenkomste te bereik.

Marceau (1969:47) sê dat aangesien die doelwitte van 'n uitvoerende beampte binne die onderneming verskil van die doelwitte van 'n vakbondleier is konflik onvermydelik. Hy verklaar voorts dat die ekonomiese welsyn van die onderneming, arbeid sowel as die land in sy geheel, vereis dat metodes gevind sal moet word om die hewigheid van die konflik te verlaag.

2.4.1 Gemeenskaplikheid en konflik

Sonder gemeenskaplikheid sal geen onderhandelings plaasvind en geen ooreenkomste bereik word nie. Hierdie gemeenskaplikheid word in die werksituasie self aangetref. Al drie die partye, staat, werkgewer en werknemer, het belang by die voortgehoue winsgewendheid van die onderneming. Hul persoonlike doelwitte is egter nie samelopend nie maar 'n wyse waarop behoeftes bevredig kan word. Die werkgewer verskaf werk om sekere produkte of dienste te lewer en wins te maak. Die werknemer aanvaar hierdie werk om vergoeding, status en persoonlike bevrediging te kry.

Faktore wat harmonieuse samewerking tussen die partye strem:

- Gemeenskaplikheid van belange word nie aanvaar nie as gevolg van die afgetrokkenheid daarvan van die daaglikse realiteite. Baie werknemers voel dat hulle niks in gemeen met hulle werkgewers het nie.
- Die werknemer nader die verhouding met 'n negatiewe houding wat gemeenskaplike belange uitsluit.
- Gemeenskaplikheid van belange word oorskadu deur konflik van persoonlike waardes, doelstellings en idees.

Alhoewel dit albei partye tot nadeel sal strek indien die onderneming sou faal, blyk die doelwitte van werkgewers en werknemers teenstrydig te wees. Hierdie teenstrydigheid manifesteer in die ontevredenheid oor die verdeling van winste. 'n Werknemer wil soveel as moontlik voordeel trek

in die vorm van lone en voordele, terwyl die werkgewer ten doel het om sy aandeelhouders tevrede te stel in die vorm van dividende. Elke party in die verhouding sou verkies om sy eie doelstellings te bereik met uitsluiting van die ander party se doelstellings. Dit word egter voorkom deur die feit dat die ander party sy mag sal gebruik in 'n teenaanval. Die partye poog om rasionaliteit in hul verhoudinge te bring deur die volgende:

- Deur toe te stem tot 'n stel reëls waarvolgens aksies gereguleer kan word.
- Deur voortdurend in individuele en kollektiewe onderhandelings betrokke te wees.

Die keuse om nie 'n ooreenkoms te bereik nie kan slegs bestaan indien beide partye 'n lewensvatbare alternatief het. Indien slegs een van die partye oor sodanige alternatief beskik, dan het die ander party, wat genoodsaak word om 'n ooreenkoms te bereik, geen bedingingsmag nie en moet hy daarom skik volgens die voorwaardes soos aangebied. Die aanvanklike oogmerk van beide werknemer en werkgewer bly steeds om 'n bevredigende oplossing vir hulle verskille te verkry en die goeie werknemersverhouding te handhaaf (Salamon, 1987:273).

Navorser is van mening dat vakbonde dikwels by sekere beginsels vassteek en dat hulle onderhandelingspan die doelwitte wat die vakbond nastreef nie formuleer in die lig van moontlike alternatiewe nie. Teenvoorstelle deur bestuur om byvoorbeeld in ruil vir loonverhoging en meer betaalde vakansiedae, hoër produktiwiteit te beding word deur die vakbonde dikwels totaal onvoorbereid benader. Jaarlikse loonverhogings word as 'n onvoorwaardelike reg beskou. Kompromieë word uiteindelik tog aangegaan al is dit met die hulp van 'n derdeparty en wanneer skikking bereik word, besef die partye dat daar in enige omstandigheid lewensvatbare alternatiewe bestaan.

Somtyds lei konflik van individuele doelwitte daartoe dat een of beide partye nie hierdie gemeenskaplikheid erken nie. Werknemers in die besonder mag hulself sien as sou hulle slegs 'n werk verrig, en dus uitgebuit word deur die werkgewer. Hulle is geneig om konflik van belange tussen die partye te beklemtoon en gemeenskaplikheid te misken. Werkgewers oorbeklemtoon op hulle beurt weer die gemeenskaplike belange

tussen werkgewer en werknemer. Die werkgewer verwag van die werknemer om sy waardering te wys vir die geleentheid wat hom gebied word en dat hy lojaal moet wees en sy beste lewer tot voordeel van die onderneming.

In die proses ignoreer werkgewers die feit dat werknemers ander behoeftes, waardes en doelstellinge het. In die algemeen gesien, glo die werkgewer dat daar min of geen konflik tussen werkgewer en werknemer bestaan nie, of ten minste dat die gemeenskaplikheid die konflik oorheers. Wat ookal die sienswyse omtrent die gemeenskaplikheid, moet beide partye bewus wees van die ander party se bestaan alvorens onderhandeling kan begin (Bendix, 1989:78)

Sloane en Witney (1988:189) is van mening dat die doel van onderhandeling die bevordering van die rasionele, harmonieuse verhouding tussen werkgewers en die vakbonde moet wees. In die lig van die huidige verdeeldheid wat onder swart bevolkingsgroepe bestaan wat 'n direkte invloed op die werksverhouding het, is die nastrewing van hierdie doel van kardinale belang.

2.4.2 Die rol van konflik in onderhandeling

Vakbondonderhandelaars is altyd bekommerd dat hulle lede mag dink dat hulle 'n sagte benadering tot bestuur het. Selfs al is bestuur bereid om sekere toegewings te maak, is dit dikwels die strategie van vakbondonderhandelaars om voor te gee dat daar 'n tweestryd ontstaan. Hulle sal ten alle koste voorkom dat hulle lede se persepsie is dat hulle deur bestuur gepamperlang word. Dit is dus vir die bestuursonderhandelingspan belangrik om bewus te wees van hierdie vertoon wat dikwels oordoen word en aanleiding gee tot konflik. Die suksesvolle onderhandelaar sal egter altyd bewus wees daarvan dat onderhandeling 'n beskaafde wyse is waarop konflik opgelos kan word.

2.4.3 Konflik as rede vir onderhandeling

Konflik kan omskryf word as 'n dinamiese proses van interaksie tussen twee of meer persone of groepe wat meeding om skaars hulpbronne, teenstrydige doelwitte of behoeftes, of wat onversoenbare waardestelsels het. Inderdaad

is spanning in arbeidsverhoudinge geensins 'n onbekende verskynsel nie en wetenskaplikes in die veld soek voortdurend na doeltreffender metodes waarop geskille tussen arbeid en bestuur besleg kan word (Slabbert, 1987:67).

Konflik van belange tussen bestuur en werknemers vorm 'n inherente deel van die verhouding en gee aanleiding tot die onderhandelingsproses. Kochan en Katz (1988:6) sê dat onderliggend by alle navorsing ten opsigte van nywerheidsverhoudinge is die feit dat daar inherente konflik bestaan tussen werknemers en werkgewers. Hulle huldig die mening dat hierdie konflik voortspruit uit botsende belange van werknemers wat hulle inkomste en werksekuriteit voorop stel, en werkgewers wie se hoofdoel is om die onderneming se doelmatigheid en doeltreffendheid te bevorder.

Sonder konflikterende belange sal daar geen behoefte by partye bestaan om te onderhandel nie. Omdat elke party poog om sy eie doelwitte te bereik in die lig van sy eie waardes en belange, ontstaan daar 'n konfliktsituasie. Indien hierdie konflik nie reg hanteer word nie kan dit vernietigende gevolge vir een of beide partye inhou.

Daar kom verskeie omstandighede in arbeidsverhoudinge voor waar een party 'n struikelblok is in die doelbereiking van die ander party. Arbeidsverhoudinge handel dan juis oor hierdie omstandighede waar verskillende groepe, as gevolg van hulle werksaamhede, 'n struikelblok vir die ander groep word.

Waar die mens dus in interaksie met sy medemens of omgewing is, ontstaan konflik. Hierdie konflik verskil in die wyse waarop dit manifesteer en uitgedruk word, afhangende van die persepsie van die persoon, groep of party wat die konflik ervaar.

As aanvaar word dat 'n sekere mate van konflik onvermydelik is, word dit ons taak om te probeer begryp hoe konflik in sy vele gedaantes erken, verminder of tot 'n voordeel omskep kan word. Indien konflik reg bestuur word kan dit help om groei te stimuleer asook verandering en verbetering van die onderneming tot gevolg hê (Bendix, 1987:79)

In kommentaar hierop is navorser van mening dat konflik veral tydens die onderhandelingsproses ondervind word wanneer 'n dooiepunt bereik word.

Dit vind plaas wanneer bestuur besef dat hulle doelwitte tydelik, nie bereikbaar is nie en dat enige verdere pogings om skikking te bereik, onsuksesvol sal wees. Tydens 'n evaluering van hierdie situasie is dit belangrik om te onthou dat die verpligting om voort te gaan met onderhandelinge steeds bestaan en dit sal dus wenslik wees om onderhandelinge tydelik op te skort om sodoende voorstelle en eise te heroorweeg. Dit mag lei tot 'n wysiging in die mandaat om sodoende die konflik wat hier ontstaan het, te oorbrug.

2.4.4 Bronne van konflik

Konflik kan in 'n verskeidenheid bronne gesetel wees of daaruit voortvloei. Van die belangrikste bronne is byvoorbeeld kompetisie tussen werkgewer en werknemer oor skaars hulpbronne soos in die geval van salarisse. Daar bestaan ook onversoenbare konflik tussen kapitaal en arbeid; tussen diegene wat hulle arbeid as 'n belegging beskou en diegene wat geld belê.

Bestuur het nie alleen 'n verantwoordelikheid teenoor sy werknemers nie, maar ook teenoor sy aandeelhouers om sy besigheid so te bedryf dat die dienste en produkte wat gelewer word die kliënt tevrede stel. Daarenteen is dit die vakbond se verantwoordelikheid om na sy lede se belange om te sien.

Baie vakbonde in Suid-Afrika huldig die mening dat Suid-Afrikaanse ondernemings se winsgrens veels te hoog is, en dat hulle dit dus kan bekostig om hoër lone te betaal ten koste van die dividend wat aan aandeelhouers verklaar moet word. Volgens hierdie vakbonde word die finansiële bronne dus oneweredig verdeel, en dit lei tot konflik.

Ten einde tred te hou met veranderinge in die ekonomie behou werkgewers hulself die reg voor om kort-tyd te werk waar nodig, en werknemers af te dank indien die afname in produksie dit vereis. Werknemers daarteenoor, dring aan op werk en gepaardgaande inkomste. 'n Verdere bron wat aanleiding gee tot konflik is die siening dat die werkgewer die werknemer tradisioneel bestuur het en namens hom besluite geneem het. Hierdie toedrag van sake is verander deur die koms van vakbonde en veral ook deur wetgewing. Die ses basiese regte van 'n werknemer is voorbeelde van die verandering wat

ingetree het en dit veroorsaak konflik. Dit is hierdie bronne van konflik wat daartoe lei dat werknemer en werkgewer mekaar by die onderhandelingsstafel ontmoet om 'n ooreenkoms te bereik (Bendix, 1989:88).

Navorsing dui daarop dat waar ondernemings in loononderhandelinge betrokke is, daardie ondernemings 15-20% hoër lone betaal as wat in die arbeidsmark van toepassing is. Dit plaas druk op sommige ondernemings om vakbonde uit te hou maar indien dit nie suksesvol is nie, is die enigste alternatief om in gesprek te tree rondom die onderhandelingsstafel.

2.4.5 Verskillende tipes konflik

Sonder om te oorweeg dat dit volledig mag wees, word die volgende tipes konflik tydens die onderhandelingsproses deur Reese (1983:49) uitgesonder.

- harde konflik;
- sagte konflik;
- verplaasde konflik;
- latente konflik;
- openlike konflik;

Harde konflik het betrekking op absolute doelwitte, ondersteun deur syfers byvoorbeeld: Twintig persent salarisverhoging of een persent werkloosheid. Hierdie konflik word met groot moeite opgelos en word gewoonlik veroorsaak deur polities-georiënteerde vakbonde. Dit is egter maklik vir 'n vakbond om harde konflik te verander na sagte konflik. Al wat nodig is, is om meer versoenende terme te gebruik byvoorbeeld: 'n Beduidende verhoging of lae vlak van werkloosheid.

Verplaasde konflik is konflik wat ontdek word om te verhoed dat die werklike konflik, arbeid-bestuurverhoudinge hanteer word. So 'n verplasing kan moedswillig of onbewustelik plaasvind. 'n Voorbeeld hiervan is dat swart vakbonde staak as gevolg van ontevredenheid oor aparte toiletgeriewe, terwyl die werklike knelpunt die gebrek aan opleidingsfasiliteite vir swart werknemers is om tot hoër toesighouersposisies te kan vorder. Die vakbond wat egter oor "brood en botter" aangeleenthede onderhandel, sal minder van verplaasde konflik gebruik maak.

Latente konflik is daardie konflik waarvan werknemers nie heeltemal bewus is nie. Die konflik is egter voorspelbaar deur enige wakker onderhandelaar. Sulke konflik kan deur gesonde verhoudinge voorkom word, voordat dit in die onderhandelingsproses manifesteer. Polities-georiënteerde vakbonde gee nie baie aandag aan latente konflik nie, maar hoe meer openlik die konflik is, hoe beter vir hulle.

Openlike konflik word deur Nel en Van Rooyen (1985:104) gesien as konflik wat veroorsaak dat die individu angs ervaar. Verpersoonliking van die konflik vind plaas en die hele persoonlikheid van die individu is betrokke by die konflik. Sy angs en vrese word verplaas na gepaste teikens wat dan as uitlaatklep dien. Dit manifesteer in aggressiewe gedrag, arbeidsonrus, werkstopsetting en stakings.

Slabbert (1987:67) wys daarop dat konflik bykans altyd 'n negatiewe konnotasie by alle betrokkenes het en dat dit vermy moet word, alhoewel konflik positiewe sowel as negatiewe gevolge het.

Alhoewel konfliksituasies onaangenaam is en die belewing van konflik veroorsaak dat 'n hoë mate van spanning ondervind word, is dit 'n noodsaaklike element binne die onderhandelingsproses. Deur die hantering van hierdie konflik deur die verskillende partye word wedersydse begrip gekweek en die uiteindelijke oplossing van die konflik bring 'n gevoel van groot verligting. Dit is navorsers se mening dat groter samewerking voortvloei uit konfliksituasies; al is die gevolge van konflik minder aangenaam.

2.4.6 Voordele van konflik

Volgens Nel en Van Rooyen (1985:104) het konflik ook 'n voordelige invloed op bestuur en vakbonde. Dit versterk die deelnemers; verhoog die identifisering van deelnemers; skep en onderhou sosiale norme; maak die grense van aanvaarbare gedrag duidelik; verhoog groepskohesie en stabiliteit; help om van opgekropte spanning en frustrasies ontslae te raak; fasiliteer die heraanpassing van die verhouding; is instrumenteel in die bereiking van doelwitte.

2.4.7 Riglyne by die hantering van konflik

Konflik moet nie beskou word uit 'n oogpunt van, "ons-teen-hulle" nie. Indien dit so is, word dit 'n saak van wen of verloor wat in stryd is met die doel van die onderhandelingsproses (om 'n ooreenkoms te bereik wat vir albei partye aanvaarbaar is).

- Voorkom dat die opponent heeltemal oorskadu word. Hy sal daardeur status en aansien verloor wat kan veroorsaak dat hy later onwillig is om saam te werk. Onthou dat 'n opponent eintlik 'n vriend is wie se vriendskap nog nie gewen is nie.
- Die saak moet nie vanaf 'n punt vir eie gewin beskou word nie. Probeer om dit ook vanuit die opponent se perspektief te beskou.
- Waak daarteen om konflik nie persoonlik op te neem nie. Wat saak maak, is nie om 'n wedstryd teen iemand te wen nie, maar om met die persoon te onderhandel en te kompromieer met die mense wat hy verteenwoordig.
- Kyk na die langtermyn effek van 'n konfliksituasie. Onthou dat menslike wesens 'n lang geheue het ten opsigte van wat hulle as onregverdigte behandeling beskou.
- Onthou dat die prioriteite van jou opponent verander soos wat die proses om te kompromieer, vorder. Maak dit 'n gewoonte om gereeld strategieë te hersien en aan te pas.

2.5 MAG AS REGULEERDER VAN DIE ONDERHANDELINGSPROSES

Terwyl die gemeenskaplikheid van belange gesien kan word as die basis vir die onderhandelingsproses, en konflik as die rede vir onderhandeling, kan mag gesien word as die dryfkrag in die proses. Geen party sal egter tot die onderhandelingsproses toetree alvorens hy nie die ander party ervaar as sou dit oor gelyke mag beskik nie.

Indien een party oor al die mag beskik kan hy sy voorwaardes op die ander party afdwing. Dit was veral die geval voordat vakbonde tot stand gekom het.

Die begrip "Mag" ("Power") word deur Lewicki & Litterer (1985:239) omskryf as: "... the ability to get things done the way one wants them to be done".

Chamberlain en Kuhn (1965:170) omskryf onderhandelingsmag as die vermoë om gemene doelwitte te bereik op jou eie voorwaardes sonder dat die ander party aansien verloor.

Die magsbasis van die werkgewer berus op die feit dat hy die werknemer van 'n werk voorsien om 'n bestaan te voer. Die magsbasis van die werknemer daarteenoor is geleë in getalle en berus op die feit dat hy sy werk van die werkgewer kan weerhou.

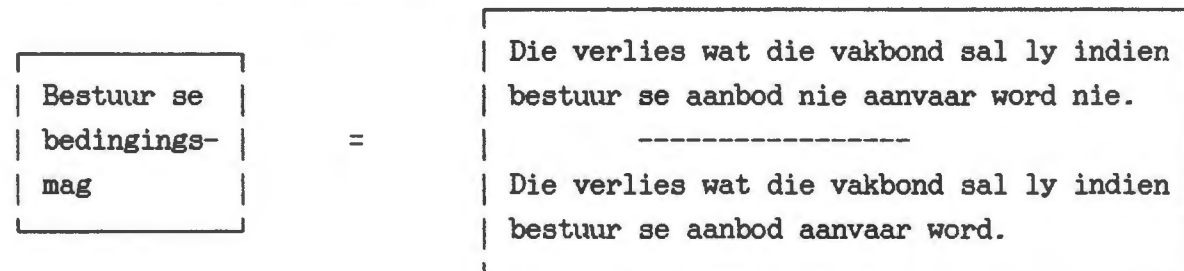
Atkinson (1980:10) sê dat onderhandelingsmag geskep word deur 'n aantal subjektiewe beoordelings wat deur individue of groepe gemaak word en wat verband hou met hulle voorkeure binne 'n gegewe situasie.

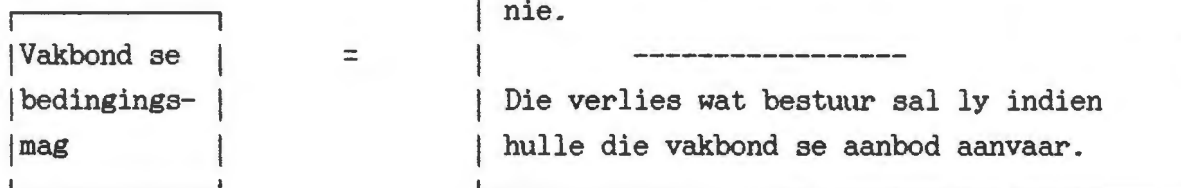
'n Enkele werknemer staan egter nie 'n kans teen die magsbasis van die werkgewer nie. Die gevolg daarvan is die vorming van groepe by name vakbonde wat dan 'n meer gebalanseerde magsbasis tot die bestuur kan handhaaf.

In die vestiging van 'n onderhandelingsverhouding kom die partye ooreen om nie hierdie mag te gebruik nie, maar hulle verskille by wyse van onderhandelinge by te lê. Indien onderhandelinge egter nie slaag nie, staan dit die partye vry om hierdie mag te gebruik ten einde hulle doelwitte te bereik. Die gevolg kan wees 'n staking deur die werknemers of uitsluiting deur die werkgewer (Bendix, 1989:84).

FIGUUR 1

'N MODEL VIR DIE METING VAN BEDINGINGSMAG





Bron: Van Wyk (1990:177)

Volgens Van Wyk (1990:177) is die toets vir werklike bedingingsmag (kyk figuur 1) wanneer die koste verbonde aan die aanvaarding van 'n aanbod van die een party hoër is as die koste wanneer die aanbod nie aanvaar word nie.

Beide vakbonde en bestuur stel vir hulle bepaalde grense waarbinne die onderhandelinge plaasvind.

Die doelwitte waarna gestreef word met die vasstelling van die onderhandelingsgrense is die volgende:

- om 'n potensieële aanvaarbare beslegtingsveld te skep;
- om objektief te kan bepaal wat is die mees optimistiese, die realistiese en die mees pessimistiese oplossing van elke item (Richardson, 1976:140).

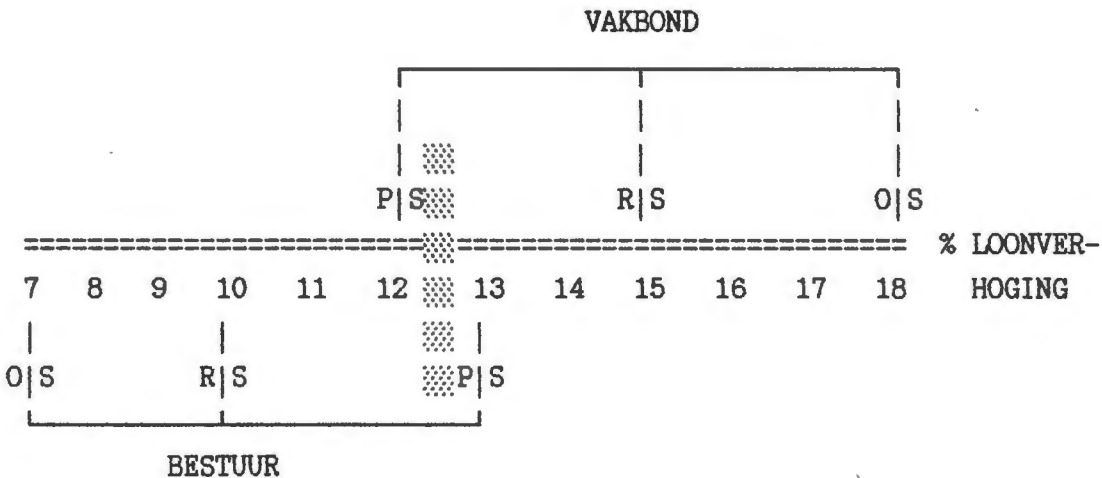
Dit is hoogs onwaarskynlik dat 'n ooreenkoms buite hierdie onderhandelingsgrense sal plaasvind. Dit is eweneens onmoontlik om te bepaal presies waar tussen hierdie grense die ooreenkoms bereik sal word. Vir die vakbond aan die een kant is daar 'n minimum grens wat hy sal aanvaar, eerder as om te staak. Vir bestuur is daar 'n maksimum perk waartoe hy sal toegee alvorens hy bereid sal wees om 'n staking te laat plaasvind. 'n Vakbond se onderhandelingsmag op enige gegewe tyd is byvoorbeeld bestuur se bereidwilligheid om toe te gee aan die vakbond se voorwaardes. Bestuur se bereidwilligheid om toe te gee aan die vakbond se eise daarteenoor hang af van die koste indien daar nie ingestem word nie, relatief tot die koste indien daar wel ingestem word (Chamberlain en Kuhn, 1965:170).

Die bepaling van onderhandelingsgrense word vervolgens aan die hand van onderstaande skematiese voorstelling bespreek:

1. Optimitiese skikkingspunt. Dit is die verwagting wat 'n party het dat indien onderhandelinge suksesvol is, sy voorafbepaalde doelwitte volkome bereik sal word.
2. Realistiese skikkingspunt. Hierdie is die verwagting van 'n realistiese uitkoms, gegewe moeilike, kompeterende onderhandelingsopponente.
3. Pessimistiese skikkingspunt. Hier word 'n situasie ondervind waar die mandaat oorskry word. Verdere druk sal 'n geskil tot gevolg hê. Daar word ook hierna verwys as die "bottom line".

FIGUUR 2

ONDERHANDELINGSGRENSE VAN BESTUUR EN VAKBOND IN 'N LOONONDERHANDELINGSESSIE



- OS = Optimistiese skikkingspunt
- RS = Realistiese skikkingspunt
- PS = Pessimistiese skikkingspunt
- ▨ = Skikkingsgebied

Bron: Van Wyk (1990:180)

Van Wyk is voorts van mening dat die teikenpunt sinoniem is met die onderhandelaars se realistiese skikkingspunte, terwyl die weerstandspunte gewoonlik die gebied verteenwoordig waar 'n skikking tussen die partye plaasvind.

Hy noem dat die pessimistiese skikkingspunte van die partye (ten opsigte van loononderhandelinge) normaalweg oorvleuel. Dit staan in die omgangstaal bekend as "split the difference" (vergelyk figuur 1).

Onderhandelingsgrense veroorsaak dat mag nie by een bepaalde party setel nie maar tussen die partye fluktueer afhangend van die bepaalde situasie op 'n gegewe tydstip. Omdat hierdie mag gedurig tussen die partye wissel, is onderhandeling 'n aanhoudende, dinamiese proses waarbinne selfs die reëls van die spel van tyd tot tyd verander.

2.6 DIE ONDERHANDELINGSVERHOUDING

Ongesonde onderhandelingsverhoudings het op een of ander stadium 'n invloed op alle mense. Dit kan 'n meer algemene- as bloot 'n sigbare impak hê. 'n Voorbeeld hiervan is 'n staking by die vervoerdienste wat miljoene mense raak; industriële aksie deur onderwysers sal 'n impak hê oral waar daar skoolkinders is, wat verder kan uitbrei na die onderneming wanneer ouers moet tuisbly om na die kinders om te sien. Brewster (1989:9) stel dit soos volg: "Industrial action such as go-slows or bans on overtime working in the factory may mean that we cannot buy the goods we want and when we want them. In the building society office we may find that the staff are less helpfull than usual, or make mistakes in our account."

2.6.1 Vestiging van die verhouding

By die sluiting van 'n dienskontrak word 'n formele verhouding tussen die individuele werknemer en die werkgewer reeds gevestig. Op hierdie stadium is daar nog geen sprake van 'n formele onderhandelingsverhouding tussen bestuur en werknemersgroepe nie. Bestuur kan op hierdie stadium werknemers of werknemersgroepe byeen roep, hulle toespreek en hulle geleentheid bied om menings te lig. 'n Verdere formele verhouding kan

beliggaam wees in 'n werkekomitee of werkeraad. Hierdie verhouding beperk die werknemers om hulle magte uit te oefen aangesien hulle geen bedingingsmag het nie.

Die onderhandelingsverhouding word gekenmerk deur die werkgewer se formele ooreenkoms om met werknemers of werknemersgroepe te onderhandel (Bendix, 1989:86).

2.6.2 Verskillende onderhandelingsverhoudings

Die eerste onderhandelingsverhouding is 'n informele verhouding bekend as "militant opposition". In die verhouding poog die werkgewer om die vakbond te ondergrawe terwyl die vakbond weer niks ontsien om sy magsbasis te verstewig nie. Hierdie verhouding is uiteraard ongewens.

Verder kan daar tussen drie formele verhoudinge tussen werkgewer en die vakbond onderskei word:

- Wapenstilstand (armed truce) is 'n uitvloeisel van die "militant opposition" verhouding en volg gewoonlik nadat die kontrak onderteken is. Die werkgewer poog om tradisionele voorregte te behou en om die invloedgebied van die vakbond noukeurig af te baken en te beperk. Konflik wat voortspruit uit die verhouding is baie meer subtiel as die skreiende aggressie wat die ondertekening van die kontrak voorafgaan.
- Harmonieuse samewerking (working harmony) ontwikkel soms uit 'n wapenstilstand en ontstaan gewoonlik as gevolg van bestuur se teësinne, dog toenemende respek vir die vaardigheid, vermoëns en filosofiese toewyding van die vakbondleiers. Die verhouding gaan gewoonlik gepaard met 'n spytige erkenning dat "vakbonde 'n teken van die tye is". Dit lei tot minder en meer gematigde bedingingsdreigemente, meer vertrouwe in feite en minder emosionaliteit.
- Vakbond-bestuursamewerking ontwikkel weer soms uit "working harmony." Kenmerkend van die verhouding is dat die werkgewer en vakbonde hulle aan gemeenskaplike probleme wy en liefs nie in die onderhandelingsituasie druk op mekaar uitoefen nie. Albei die partye aanvaar gemeenskaplike verantwoordelikheid vir industriële probleme en die klem val op gesamentlike probleemoplossing (Slabbert, 1987:40)

Volgens navorser ontwikkel hierdie samewerking veral na die ontstaan van konfliktsituasies. Dit is of albei partye hulle met hernude toeweyding verbind tot samewerking. Dit is noodsaaklike proses aangesien dit bydra om die voortbestaan van die onderneming te verseker en ook sekuriteit aan werknemers gee.

2.7 EIESCOORTIGHEID VAN ONDERHANDELING

Daar bestaan volgens Botha (1988:12) verskeie faktore wat onderhandelinge in die arbeidsituasie uniek maak wat vervolgens kortliks bespreek word.

- Die aanvaarding van 'n permanente langtermyn verhouding wat tussen die partye mag ontstaan. Verhoudinge tussen werkgewers en vakbonde mag vir 'n baie lang tyd voortbestaan. Daar is byvoorbeeld Nywerheidsrade wat ouer as 40 jaar is.
- Die kennis van die verteenwoordigers van albei partye. Bestuurders en Toesighouers mag 'n nouer verbintenis met werknemers hê asook 'n beter kennis van werkvoorwaardes as vakbondverteenwoordigers. Die gevolg is 'n langdurige uitklaring deur werkgewers van die verteenwoordigers se mandaat. Bestuur aan die ander kant is ook slegs verteenwoordigers en nie altyd vertrou met spesifieke kwessies wat deur die vakbond voorgelê word nie.
- Die tipe skikking wat bereik word na elke geskil of onderhandelingsituasie skeep toekomstige verwagtinge. Skikking van geskille word verskillend deur die partye waargeneem. Indien 'n vakbond byvoorbeeld meer bereik deur stakings, sal hulle meer geredelik gebruik maak van hierdie aksie tydens loononderhandelinge. Daarteenoor indien bestuur die gewoonte het om ten minste drie aanbiedinge te maak ten opsigte van lone, sal die vakbond outomaties uithou totdat die derde aanbod gemaak is.
- Die gebruik van hoogs konfidensiële besprekings agter die skerms. Dit is soms nodig dat die verteenwoordigers van albei partye in privaatheid verskillende oplossings naspoor om 'n geskil te besleg. Indien dit slaag moet die partye egter nie mekaar blootlê tydens onderhandelinge nie.

- Die ontwikkeling van interpersoonlike verhoudinge tussen die partye. Verteenwoordigers begin mekaar se gedrag en benaderings wat gerespekteer moet word, verstaan. Dit ten spyte daarvan dat die partye nie altyd saamstem oor sekere sake nie. Persoonlike aanvalle sal ongetwyfeld tot swak verhoudinge lei.
- Die besorgdheid wat onderhandelaars vir werknemers het. Vakbondamptenare doen wat hulle doen omdat hulle glo in die demokratiese reg van werknemers. Hulle het empatie met die mense vir wie hulle verteenwoordig. Daar is sterk onderliggende emosie tydens onderhandeling.
- Die effek van ooreenkomste op verskeie groepe. Ooreenkomste word bereik wat 'n groot invloed op menselewens het. Dikwels verskil hierdie invloed van individu tot individu. Verskeie interpretasies word dus geheg aan die waarde van 'n ooreenkoms.
- Druk om geskille op te los. Gedurende stakingsaksies is daar gewoonlik meer druk op die partye om skikking te bereik. Die hoofrede is die werkgewer se verlies aan produksie en die werknemer se verlies aan lone. Die druk neem toe hoe langer die stakingsaksie voortduur. Soortgelyke druk bestaan tydens loononderhandelinge wanneer die ooreenkoms naby sy vervaldatum is en daar geen verbondenheid van bestuur se kant af bestaan om die nuwe ooreenkoms terugwerkend te implementeer nie. Navorsers is van mening dat stakingsaksies ook positiewe resultate kan lewer. Daar word in die praktyk ondervind dat tydens periodes wanneer daar afnames in produksie voorkom as gevolg van die lae vraag na 'n produk, die voordeel wat die onderneming put uit die nie betaling van lone tydens stakingsaksies groter is as die inkomste verkry uit die vervaardiging en bemarking van die produk vir die gegewe tydspanne.

2.8 DIE ROL VAN DIE VAKBOND EN DIE STAAT IN ONDERHANDELING

Vakbonde as verteenwoordigers van die werknemers is mees prominent in die onderhandelingsverhouding aangesien hulle prakties in hierdie verhouding optree. Hulle inisieer die aksie waarop werkgewers en soms die staat moet reageer. Vakbonde kan egter nie alleen optree nie. Hulle word geoponeer deur werkgewers wat ook in eie belang optree. Die derde party betrokke,

is die staat, met die regering van die dag as instrument wat aktief by hierdie verhouding betrokke kan wees.

2.8.1 Die rol van die vakbond

'n Vakbond, oftewel 'n werknemerorganisasie, is 'n organisasie wat uit werknemers bestaan met die doel om, deur middel van onderhandeling, die sosiale, ekonomiese en politiese belange van sy lede te bevorder en te verbeter (Kyk P.7)

Vervolgens word vakbonddoelwitte kortliks bespreek:-

- Eerstens is daar die militante politieke doelwitte. Sedert die begin van industrialisasie is vakbonde gestig met die spesifieke doel om politieke verandering teweeg te bring. Hulle aktiwiteite word egter beperk deur die werkgewer en die staat.
- Tweedens is daar ekonomiese doelwitte. Die hoofdoelwit van alle vakbonde is om tasbare voordeel vir hulle lede te onderhandel. Dit vind gestalte in loonooreenkomste, onderhandeling met betrekking tot bykomende voordele soos verlof, pensioen, siekteverlof, betaalde vakansiedae ensovoorts, asook verbeterde diensvoorwaardes. Volledigheidshalwe word Cosatu se doelwitte in hoofstuk 4 bespreek.
- Derdens het vakbonde ook prosedurele doelwitte. Hierdie doelwitte poog om bestuur se eensydige beheer ten opsigte van verskeie aspekte van besluitneming te beperk. Dit sluit in, dissiplinêre- en grieweprosedure, personeelverminderingsprosedure, nuwe tegnologie, gesondheid en veiligheid, opleiding ensovoorts.

Alhoewel die ekonomiese aspek vir enige vakbond eerste gestel word, was die sosiale tema dwarsdeur die ontwikkelingstydperk van die vakbondfilosofie baie belangrik, soos bewys deur die feit dat daar 'n sogenoemde "opheffingsfaktor" in die vakbondstelsel bestaan het "uplift unionism". Dat die ekonomiese faktor, die belangrikste skyn te gewees het word beklemtoon deur vakbonde se pogings met betrekking tot hoër lone, beter werkkure, byvoordele en werktoestande. Ten spyte hiervan is vakbondbedrywighede sterk beïnvloed deur die politieke en sosio-kulturele omgewing waarin dit funksioneer.

Namate sekondêre belange egter voorkeur begin geniet, verander die aard van die vakbondstelsel om daarby aan te pas en word die optrede daarvan gerig op die politieke status van die vakbond, van die vakbondleiers en in 'n mindere mate van die vakbondlede.

In baie gevalle is vakbondlidmaatskap die belangrikste vereiste vir die aanstelling in en behoud van 'n pos. Lede sluit ook by vakbonde aan om arbitrêre bestuursoptrede te vermy. Dit is ook die enigste mondstuk waardeur werknemers die werkverrigting van bestuur kan bevraagteken en terselfdertyd vergelding kan vermy. Dit is met ander woorde die enigste manier waarop arbeid se behoefte om bestuur, nie onderdanig nie, maar met gesag aan te spreek, bevredig kan word.

2.8.2 Die rol van die staat

Die derde party in die tri-partistiese stelsel nl. die staat, speel inderwaarheid nie 'n baie aktiewe rol in onderhandelinge nie. In die meeste gevalle is die deelname van die staat slegs om grense te stel waarbinne onderhandelinge plaasvind asook die daarstelling van instellings wat die verhouding reel. As sulks dien die rol van die staat slegs om 'n invloed uit te oefen op onderhandelinge eerder as om 'n deelnemer in die proses te wees.

Soms gebeur dit egter wel dat die staat betrokke raak in 'n onderhandelingsproses met een of albei die partye. Dit vind plaas indien die staat die samewerking van die betrokke partye wil verkry in ekonomiese of ander beleidsvraagstukke, byvoorbeeld belastingkorting vir beide werkgewer en werknemer, bevriesing van loonverhogings of prysverhogings ens (Bendix, 1989:99)

Navorsers is van mening dat alhoewel die arbeidswetgewing 'n nie-rassige uitgangspunt volg, was daar tot dusver ander wetgewing wat verhoed het dat die arbeidsverhoudingsstelsel funksioneer het volgens hierdie bedoeling. Die onlangse opheffing van hierdie beperkinge kan net tot voordeel van die verhouding tussen werkgewer en werknemer strek. Die staat sal egter voortgaan om 'n leidende rol in arbeidsverhoudinge te vertolk. Daar word voorsien dat die staat se rol sal vergroot soos wat vakbonde hulle politieke doelwitte bereik. In 'n pluralistiese stelsel vertolk die staat 'n belangrike rol ten opsigte van die regulering van die kompetisie tussen

arbeid en kapitaal. Die staat is verantwoordelik om die aktiwiteite van die groeiende onderneming en georganiseerde arbeid deur inmenging te reguleer.

2.8.3 Die Suid-Afrikaanse Situasië

Die hervormingsinisiatië van die staat wat ook gestalte gevind het in sekere wysigings aan die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 28 van 1956) het nuwe stukrag verleen aan die werkgewer/werknemer verhouding. (Vervolgens sal voortaan slegs na die Wet verwys word en nie die lang omskrywing nie.)

2.8.3.1 Statutêre kollektiewe onderhandelings

Statutêre kollektiewe onderhandelings word grotendeels in die Wet op Arbeidsverhoudinge gereël.

Artikel 2 (i) van die Wet bepaal dat die wet van toepassing is op elke onderneming, nywerheid, bedryf of beroep. Hierdie omskrywing mag die indruk skep dat die Wet op die onderneming, nywerheid, bedryf of beroep as sodanig van toepassing is, maar die Wet handel grotendeels oor verskeie aspekte van die verhouding tussen werkgewers en werknemers binne 'n onderneming, nywerheid, bedryf of beroep.

Die Wet lê geen verpligting op werkgewers of werknemers om te organiseer in werkgewersorganisasies of verenigings nie. Dit berus uitsluitlik op die eie inisiatief van die werkgewers en werknemers. Sodra werkgewers en/of werknemers egter georganiseer en verenig het, is die Wet op hulle van toepassing. Die Wet skep masjinerie om diensvoorwaardes kollektief te onderhandel, reël die toepassing daarvan en skep prosedures waardeur geskille besleg kan word (Slabbert, 1987:51)

Om dus in so 'n mate kollektief te onderhandel dat dit 'n beduidende impak op die ontwikkeling van diensvoorwaardes en arbeidsverhoudinge het moet die partye goed georganiseer wees. Dit sluit die effektiewe uitlewing van vryheid van assosiasie en die reg om te organiseer en kollektief te beding in.

2.8.3.2 Nywerheidsrade

Die nywerheidsraadstelsel is een van die fasette van die proses van kollektiewe bedinging in die arbeidverhoudinge sisteem. In ooreenstemming met die oogmerk van selfregering binne die sisteem kom 'n nywerheidsraad tot stand deurdat vakverenigings en werkgewers vrywillig oorgaan tot die stigting daarvan (Slabbert, 1987:53). Nywerheidsrade het volgens navorser hulle doel gedien. Ooreenkomste tussen vakbonde en werkgewers en die vennootskappe wat hierdeur ontstaan vorm 'n meer intieme forum vir interaksie tussen die groepe en loononderhandelinge sowel as geskilbeslegting word meer doeltreffend hanteer as op nywerheidsraadvlak. Alhoewel nywerheidsraadvlakonderhandeling voordele inhou vir vakbonde, is dit geneig om 'n burokrasie te skep en skikkings is dikwels nie sensitief ten opsigte van die behoefte van die werkplek nie.

2.8.3.3 Statutêre onderhandeling op ondernemingsvlak

Artikel 34A en 34B van die Wet maak voorsiening vir 'n statutêre bedingingsmeganisme op ondernemingsvlak, naamlik 'n werkeeraad. Anders as die skakel - en werkekomitees wat tot stand gebring is ingevolge die Wet op Reëling van Swart Arbeidverhoudinge, is lidmaatskap van 'n werkeeraad oop vir alle rasse (Slabbert, 1987:56)

2.8.4 Nie-Statutêre onderhandeling

Erkenning op ondernemingsvlak

Erkenning kan omskryf word as die handeling waardeur 'n werkgewer 'n vakvereniging formeel of informeel erken as die verteenwoordiger van die werknemers (lede) by oorlegpleging, onderhandeling of bedinging oor diensvoorwaardes. Die stelsel van erkenning bestaan buite-om die bepalings van die Wet en daarom is registrasie nie 'n voorvereiste vir erkenning nie.

Registrasie is 'n aangeleentheid uitsluitlik tussen die staat en 'n werkgewer organisasie of vakvereniging wat betrekking het op die wettiging van die organisasie, die amptelike beskerming van die belange van die lede

en die handhawing van orde en dissipline in die arbeidsverhoudingesteeem waarvan die organisasie deel wil wees. Registrasie van 'n vakvereniging maak die organisasie ook nie geregtig op erkenning nie.

'n Werkgewer wat reeds lid is van 'n nywerheidsraad, word nie verbied om 'n erkenningsooreenkoms met 'n vakvereniging aan te gaan nie, ongeag of die vakvereniging 'n party is tot 'n nywerheidsraad al dan nie. Geen vereiste bestaan dat die erkenningsooreenkoms op skrif moet wees om geldig te wees nie, en gevolglik kan 'n geldige ooreenkoms stilswyend deur gedrag tot stand kom. Ten einde enige onduidelikheid of dubbelsinnigheid uit te skakel, is dit wenslik dat die ooreenkoms op skrif gestel word. Die vraag of 'n erkenningsooreenkoms bestaan, is beide 'n feite- en regs-vraag. Aan die hand van die feite van die geval moet bepaal word of 'n erkenningsooreenkoms bestaan en hierdie ooreenkoms moet voldoen aan die gemeenregtelike vereistes vir die bestaan van 'n geldige kontrak (Slabbert, 1987:56).

Sedert die 1988 wysigings van die Wet was daar toenemende teenkanting deur die vakbonde teen die wysigings. Hierdie wysiging was die oorsaak van die uitkontrakteringsveldtog wat deur Cosatu en Nactu geloods is waardeur daar van werkgewers geëis is om hulle nie aan sekere voorwaardes van die Wet te onderwerp nie maar ooreenkomste met vakbonde aan te gaan met betrekking tot die reg om te staak en beskerming van stakers teen ontslag. Hierdie aksie het later daartoe aanleiding gegee dat die Wet weer gewysig is.

2.8.5 Die invloed van omgewingsfaktore op onderhandeling

Onderhandeling word grootliks beïnvloed deur omgewingsfaktore soos die ekonomie, ideologiese voorkeure, sosio-politiese ontwikkeling, politiek en demografiese veranderinge. Ontwikkeling in al hierdie fasette bepaal die inhoud en vordering van bedinging, die magsewewig tussen die partye, die rol van die staat in die proses en die houding wat een party teenoor 'n ander inneem. Vervolgens sal elk van hierdie fasette kortliks bespreek word.

2.8.5.1 Invloed van die ekonomie

Volgens Bendix (1989:101) het die heersende monetêre beleid 'n bepaalde invloed op onderhandelinge. Die monetêre beleid bepaal die ekonomiese groei en daarmee saam die inflasiekoers en werkloosheid. Hierdie faktore oefen op hulle beurt weer 'n invloed uit op die verwagtinge van werknemers en die bedingingsmag van vakbonde. Ten tye van ekonomiese vooruitgang sal die verwagtinge van werknemers toeneem. Wat meer belangrik is, is die feit dat arbeid op aanvraag is en vakbonde dus meer bedingingsmag het.

2.8.5.2 Invloed van wetgewing

Die staat stel die breë raamwerk daar waarbinne arbeidsverhoudinge funksioneer deur wetgewing en meer spesifiek arbeidswetgewing. 'n Voorbeeld hiervan is die minimum standaarde ten opsigte van substantiewe diensvoorwaardes, byvoorbeeld gesondheid en veiligheid in die werkplek. Hierdie standaarde dien as riglyne vir verdere bedinging tussen die betrokke partye. Wetgewing wat in ander sektore deurgevoer word mag soms 'n groot invloed uitoefen op arbeidsverhoudinge. As voorbeeld hiervan kan genoem word die destydse Wet op Instromingsbeheer en die gevolge wat dit gehad het op die arbeidsverhoudinge-terrein.

2.8.5.3 Invloed van politiek

Politieke verdeeldheid in die samelewing, asook verpolitisering van sekere groepe oefen 'n invloed uit by die onderhandelingsstafel in die aangeleenthede wanneer onderhandel word asook die houding van die onderhandelingspartye teenoor mekaar. Indien partye verskillende politieke sienswyses huldig neig onderhandeling om meer agressief en minder samewerkend te wees. Salamon (1987:196) sê... "The constraints which surround management, stemming from economic and political pressures within the organisation's environment, set boundaries to the probable strategic choices... and tend to direct choices along particular channels..."

2.8.5.4 Sosiale en maatskaplike faktore

Indien daar klasseverskille bestaan tussen werkgewer en werknemer, kan dit lei tot spanning in sensitiewe areas van die onderhandelingsproses. Onvoldoende behuising, kindersorg en ander fasiliteite soos swak onderwys en onvoldoende vervoer, kan die weg tot onderhandeling bemoeilik. Dit word van die werkgewer verwag om nie slegs om te gee vir sy werknemers nie, maar ook verantwoordelikheid te aanvaar teenoor die gemeenskap waaruit die werksmag getrek word.

2.8.5.5 Invloed van tegnologiese ontwikkeling

Die effek wat tegnologiese ontwikkeling op die onderhandelingsproses het, is tweërlei van aard. Eerstens hou dit verband met die invloed wat tegnologiese ontwikkeling op die werkproses het en die werknemer wat die werk doen. Tweedens hou dit verband met die invloed op indiensnemingsvlakke.

Dit is algemene kennis dat massaproduksie van die werknemer 'n robot maak. Hy raak afgestomp en wil graag weer deel word van die geheelproses wat onderhandelingsaangeleenthede raak, byvoorbeeld vestiging van werksgroepe.

Vir die werkgewer hou dit 'n probleem in dat vervelige of eentonige werk 'n geneigdheid onder werknemers laat posvat om te staak ten einde hulle situasie van daaglikse roetine te verlig.

Die alomteenwoordige vrees dat tegnologiese ontwikkeling werkloosheid tot gevolg sal hê, is en bly 'n aktuele aangeleentheid. Vakbonde onderhandel vir vergoedingspakette indien afdanking sou plaasvind, asook heropleiding van werknemers.

Tegnologiese ontwikkeling is egter 'n feit in die moderne samelewing wat deur vakbonde aanvaar sal moet word.

2.8.5.6 Die rol van die pers

Die pers as 'n opinievormende media oefen 'n aktiewe invloed op onderhandeling uit, op sowel die kort- as die langtermyn. Die pers is betrokke by die vorming van standpunte van die partye en die houding van die partye tot mekaar. Verdraaide verslaggewing van 'n bepaalde aangeleentheid kan die konfliktsituasie aanblaas wat weer 'n invloed uitoefen op die onderhandelingsproses.

Geen een van bogenoemde omgewingsfaktore kan uitgesonder word as sou dit alleen die onderhandelingsproses baie beïnvloed nie, aangesien hulle interaktief tot mekaar bestaan.

2.8.5.7 Die effek van onderhandeling op die omgewing

Net soos wat omgewingsfaktore 'n invloed uitoefen op onderhandeling, oefen onderhandeling 'n invloed uit op die omgewing.

Dit is veral die situasie op ekonomiese gebied. Die onderhandeling vir hoër lone of ander voordele en gepaardgaande verhogings dra by tot prysstygings en inflasionistiese verandering. So ook kan die onderhandeling ten opsigte van behuising en opleiding die werkgewer betrokke maak by ontwikkeling in gemeenskapsaangeleenthede.

Afhangende van die gesindheid van die partye teenoor mekaar, die belang wat albei partye by 'n wedersydse aanvaarde oplossing het en die besorgdheid van die partye oor hul langtermynverhouding, sal hulle meer of minder neig tot integrerende- of distruberende onderhandeling (Slabbert, 1986:91)

Schuler (1981:423) sê dat daar van integratiewe onderhandeling gebruik gemaak word wanneer die kwaliteit van die werkomgewing ter sprake kom. Dit vind plaas wanneer bestuur en die vakbond saamwerk om die probleem tot voordeel van beide op te los. In genoemde voorbeeld sal 'n verbeterde werksomgewing die werkgewer en werknemers bevoordeel.

2.8.6 Onderhandeling ter goeder trou

Die woorde onderhandel ter goeder trou het in Suid-Afrika 'n bekende term geraak, sonder om beduidende betekenis of verduideliking daarvan te gee.

Mnr. Cyril Ramaphosa (1990:1) van die Nasionale Unie van Mynwerkers (NUM) het hieroor die volgende te sê: "We were surprised that the Chamber did not display a haughty attitude to the negotiations as they have often done.

We were prepared for a rough time with them but they seemed to be in a conciliatory mood. Quite a bit of progress was made. For the first time in our gold negotiations this year the two parties really made attempts to negotiate in good faith".

Terwyl nie impliseer word dat dit die geval was met hierdie onderhandelinge nie, wat kort daarna op 'n dooiepunt uitgeloop het, is die weiering om te onderhandel ter goeder trou gereeld gebruik as verskoning deur 'n ander party om nie skikking te bereik nie.

Slabbert (1987:38) lig die volgende enkele voorstelle uit vir bedinging ter goeder trou:

- Aanvaar en respekteer die beginsel van vryheid van assosiasie.
- Respekteer individuele en kollektiewe waardigheid.
- Vermy vertragingstaktiek.
- Wees bereid om met die hulp van 'n derde party te skik.

2.8.7 Onderhandeling ter goeder trou in Suid-Afrika

Artikel 53(1) van die Wet voorsien dat enige persoon wat volgens artikel 43 A oortree, skuldig is aan 'n misdryf. Weiering om aan onderhandeling ter goeder trou te voldoen is dus 'n onbillike arbeidspraktyk en 'n misdryf.

'n Kollektiewe ooreenkoms kan alleenlik suksesvol wees indien die partye ter goeder trou onderhandel. Dit kan gemanifesteer word in die manier waarop partye hul wettige verpligtinge benader. As 'n algemene reël kan gesê word dat indien te veel klem gelê word op die wettige aspekte van

onderhandeling, dat goeder trou nie alomteenwoordig sal wees nie. Dreigende wetstoepassing polariseer die houdings van partye. Dit is baie meer effektief om geskille op te los sonder dreigemente van wetsbepalings in te bring. Wetgewing moet as 'n laaste uitweg beskou word.

Partye moet van die standpunt af uitgaan dat hul verhouding lewensvatbaar is, en nie van die standpunt uitgaan dat een party wag vir die ander om 'n fout te maak wat uitgebuit kan word deur afdwinging van die wet nie. Wetgewing is 'n instrument van kontrole, en is slegs goed vir die gebruiker daarvan.

Goeder trou strek nie slegs in die verhouding tot wetlike aspekte nie. Goeder trou moet ook voorkom in die gedrag van partye. Vakbonde behoort nie onmiddellik te dink 'n toesighouer wat 'n werknemer ontslaan is verkeerd of doen dit kwaadwillig nie, of werkgewers moet nie die standpunt huldig dat werknemerverteenwoordigers ("shopstewards") persone is wat hul plig versuim nie. Indien 'n klimaat van wantroue teenoor die ander party bestaan, lei dit na konflik. Opleiding behoort verskaf te word met die klem op goeder trou. 'n Werknemer of bestuurder handel ter goeder trou tot die teendeel bewys word, en nie andersom nie.

In 'n nywerheidshofsaak tussen South African Chemical Workers Union & Others v Duncan Rods (Pty) Ltd (Anon.1990f) moes die hof besluit of die respondent in gebreke gebly het om ter goeder trou met die vakbond te onderhandel.

Die geskil het betrekking op die onderneming se eis dat die vakbond bewys van lidmaatskap van werknemers moet lewer alvorens daar onderhandel sal word.

Die hof het in sy uitspraak bevind dat dit redelik was van die maatskappy om onder die omstandighede te eis dat lidmaatskap bewys word aangesien dit vrugteloos sou wees om voort te gaan met onderhandelinge net om later te vind dat die vakbond deur sy eie konstitusie weerhou is om die werknemers van die onderneming as lede toe te laat. Daar is bevind dat die vakbond self onredelik opgetree het deur voor te gee dat hulle namens hulle lede optree met die wete dat hulle konstitusie nie die aktiwiteite wat uitgevoer word by die onderneming, insluit nie. Die finale bevinding was dat die onderneming wel ter goeder trou opgetree het.

2.8.8 Kommentaar op onderhandeling ter goeder trou

- Onderhandeling se effektiwiteit berus op die eintlike bedoelinge van beide partye.
- Die mikpunt van onderhandeling ter goeder trou kan verkry word deur wedersydse vertroue, regverdige ooreenkomste en industriële vrede. Dit kan nie net deur een party bereik word nie.
- Zartman en Berman (1982:29) sê dat vertroue 'n saak van kredietwaardigheid is; of dit nou betrekking het op informasie ten opsigte van wat reeds plaasgevind het of op bedelinge ten opsigte van toekomstige gebeurlikhede. Indien vertroue in die onderhandelaar verloor word, sal sy kredietwaardigheid ongetwyfeld in die toekoms daaronder ly.
- 'n Essensiële bestanddeel van onderhandeling is kompromieë wat aangegaan moet word deur beide partye. 'n Benadering van "vat dit of los dit" sal onderhandelinge ongetwyfeld in die kiem smoor. Alhoewel vakbonde en bestuur dikwels onbuigbaar voorkom, is daar ongetwyfeld kompromieë van albei kante.
- Dit is moeilik vir 'n bestuurder om ter goeder trou te onderhandel indien die werknemers deelneem aan 'n onwettige staking.
- Verwagtinge van goeder trou onderhandeling moet gesien word in die lig van ontwikkeling van die tweeledige struktuur van onderhandeling. In Suid-Afrika vind onderhandeling plaas op Nywerheidsraadsvlak en ook op fabrieksvloervlak. Konflik bestaan reeds oor Nywerheidsraadooreenkomste en die gewenste fabrieksvloerooreenkomste.
- Eise en voorstelle van die vakbond moet realisties wees. 'n Eis van 70% loonverhoging deur die vakbond terwyl bestuur net 5% kan aanbied, is onrealisties. Die mate waartoe bestuur loonverhogings kan toestaan, hou direk verband met die huidige werklike minimum loon sowel as maatskappy winste. Onderhandelaars se beginpunt behoort nie te ver vanaf 'n moontlike skikkingspunt verwyder te wees nie.

- Ooreenkomste moet op skrif gestel word, geteken word en geïmplementeer word. Dit mag eenvoudig klink, maar baie ooreenkomste word bereik wat dikwels nie prakties implementeerbaar is nie. Ooreenkomste word dikwels ook nie deur albei partye geteken nie, wat die ooreenkoms dus nutteloos maak (Botha, 1988:10)
- Geeneen van die partye behoort van verdragingstaktiek gebruik te maak nie. Griewehantering is 'n goeie voorbeeld vir die gebruik van hierdie taktiek. Dikwels word 'n grief nie opgelos nie as gevolg van bestuur se verdragingstaktiek tydens die ondersoekfase. Vakbonde mag bestuur daarenteen nader met die doel om 'n ooreenkoms te onderhandel en dit gebeur ook dat hulle dit moedswillig verdraag.
- Deelnemers aan onderhandeling moet in staat wees om teenvoorstelle te maak wat ernstige oorweging behoort te geniet. Dit is bekend dat stakingsaksies voortduur alhoewel die oorspronklike geskil besleg is. Dit gebeur omdat die vakbond dan eis dat werknemers vergoed moet word vir die tyd wat hulle verloor het.
- Bekommernis bestaan dat indien partye onderhandel met die bedoeling om by bemiddeling of arbitrasie uit te kom, onderhandeling dan irrelevant is. Tekens wys daarop dat daar 'n neiging is om onderhandeling in 'n dooiepunt te laat eindig. Die hoeksteen van onderhandeling is om wel 'n finale skikking na die proses te bereik.
- Ongelukkig is die "onderhandelingspel" vir partye persone heel aanvaarbaar. Hul opleidingskursusse lê klem op die feit dat die party moet wen ten alle koste. Taktieke wat gebruik word lê klem op die wen faktor. Dit moet wees dat taktiek wel gebruik word in onderhandeling, maar dit moet nie die objek wees nie. Die eindpunt van onderhandeling is eerder 'n ooreenkoms wat behaal word wat aanvaarbaar is en geldig is vir die tydperk ooreengekom. Taktieke om jou opponente in die verleentheid te stel mag van pas wees onder sekere omstandighede maar omdat die hoofdoel is om skikking te bereik moet hierdie taktiek nie die proses domineer nie. Persoonlike aanvalle en blootstelling van individue behoort nie voorrang te geniet nie.

- Onderhandeling ter goeder trou kan slegs plaasvind indien partye opreg en eerlik is met hul bedoelinge om te onderhandel. Onderhandeling in slegte trou is die resultaat van onopregtheid en bedoelinge om die ander partye te bedrieg of mislei. Hierdie is die toets vir onderhandeling ter goeder trou.
- Onderhandelaars moet bewus daarvan wees dat elke party 'n verskeidenheid van belange het. Die partye se posisies word geraak deur die belange van aandeelhouders, hoofbestuur se voorstelle, politieke oortuigings, ekonomiese werklikhede en die eise van vakbondlede.
- Onderhandelaars moet verseker dat hulle mandaat hulle in staat stel om te beweeg of om skikking te bereik. Die gedurige taktiek dat daar moet terug verwys word na lede of dat sekere beginsels op die spel is, fasiliteer nie die bereiking van 'n ooreenkoms nie. Mandate moet voorbereid en bekend wees. Onderhandelaars kan hulle kredietwaardigheid verloor indien hulle weier om van posisie te verander omdat hulle beweër hulle nie 'n mandaat het nie.
- Soos wat onderhandelinge vorder, behoort die partye nie minder gunstige eise voor te lê as wat aanvanklik die geval was nie. 'n Voorbeeld hiervan is wanneer vakbonde hulle looneis van R150 per maand verander na R200 per maand, aan die begin van die onderhandelinge. Terselfdertyd behoort die partye ook nie nuwe eise voor te lê op 'n gevorderde stadium van onderhandeling nie.
- Die partye moet bereid wees om hulle voorstelle te substansieer en te beredeneer. Tydens loononderhandelinge gebeur dit dikwels dat die vakbond 'n minimum loon eis sonder om die bedrag te kan substansieer. Werkgewers redeneer ook dat hulle nie in staat is om sekere loonverhogings aan te bied nie sonder om oortuigende argumente voor te lê (Botha,1988:10)
- Werkgewers moet nie onredelike voorwaardes stel om hulle eie doelwitte te bereik nie. 'n Voorbeeld hiervan is wanneer bestuur weier om te onderhandel met verteenwoordigers van werknemers wat staak alvorens hulle terugkeer na hulle werk, terwyl die staking juis die enigste en laaste poging is om 'n dispuut op te los.

- Die mate waartoe albei partye bereid is om inligting bekend te maak is baie belangrik. Genoegsame inligting behoort voorsien te word ten einde albei partye in staat te stel om begrip en waardering vir 'n spesifieke situasie te hê. Die inligting moet geredelik beskikbaar wees, verband hê met die situasie en onderhandelaars help om skikking te bereik.

2.9 SAMEVATTING

Die aktiwiteite en interaksie tussen vakbonde, werkgewers en die staat in die arbeidsverhoudingsstelsel vind plaas in die lig van sosio- en ekonomiese oorwegings eendersyds en sosio-politieke praktye en aspirasies andersyds. Arbeidsonrus neem daagliks toe en hiervoor moet gebeurlikheidsplanne ontwikkel word en finansiël begroot word. Die rol van die verskillende akteurs in die arbeidsverhoudingsarena verander daagliks en dit is daarom noodsaaklik dat bestuur 'n pro-aktiewe benadering tot arbeidsverhoudings sal moet volg en einde die voortbestaan van die onderneming te verseker.

By die formulering van 'n onderhandelingsstrategie sal bestuur deeglik kennis moet neem van die politieke ideologieë van werknemers en objektief empatiseer teenoor hulle opponente. Hierdie empatie sal groter klem plaas op onderhandeling ter goeder trou.

Die uitdrukking van ideologieë het 'n veelomvattende invloed op wesenlike kwessies waarmee bestuur empatie sal moet hê alhoewel bestuur ten opsigte van ekonomiese kwessies gekonfronteer sal word met die koördinerende van kapitalistiese sowel as sosialistiese ideale wat bykans 'n onmoontlike taak is. Dit is daarom noodsaaklik dat bestuur vertrouwd sal wees met die onderliggende ekonomiese beginsels wat aanvaar word deur COSATU en NACTU terwyl hulle standvastig bou aan hulle entrepreneursprerogative. Hierdie beginsels word in hoofstuk 4 breedvoerig bespreek.

HOOFSTUK 3

ONDERLIGGENDE ASPEKTE BY DIE BEPLANNING VAN 'N ONDERHANDELINGSTRATEGIE

3.1 INLEIDING

Oor die afgelope jare het meer stakings in Suid-Afrika plaasgevind as gevolg van ontevredenheid oor lone as oor ander faktore gesamentlik. Lae lone was 'n probleem wat deur menige onderneming aangespreek is en vakbonde het direk en vinnig daarby betrokke geraak. Loononderhandelinge is kompleks. Om dit eenvoudig loononderhandelinge te noem is baie eenvoudig gestel. 'n Vergoedings- en werksvoorwaardepakketonderhandeling sou meer van pas wees. Vergoedingskoste het vir die werkgewer gewoonlik betrekking op 'n reeks items wat insluit pensioene en versekeringsvoordele, mediese hulp, een of meer behuisingsbystandskemas, studiehulp, betaalde verlof, oortydbesoldiging en veel meer. 'n Werkgewer het 'n bepaalde som geld wat tussen hierdie items versprei moet word om sodoende die totale pakket te vorm.

Eenvoudig gestel beteken hoër lone bloot 'n kleiner toesegging aan dienstoelaes of nagskofbetaling; of aan 'n kleiner kategorie werknemers word 'n addisionele week verlof per jaar toegestaan. Zartman et.al (1982:45) sê van hierdie verdeling van die vergoedingspakket die volgende: "The concept of dividing the cake is distributive bargaining at its classic best." Botha (1988:9) is van mening dat loononderhandelinge 'n unieke proses is wat nie dieselfde is as om die koste van 'n rou materiaal of 'n verkoopprijs van 'n produk te onderhandel nie. Hy sê dat loononderhandelinge 'n aanvaarding is van 'n permanente verhouding wat nie een van die partye goedsmoeds kan beëindig nie.

Die jong geskiedenis van onderhandeling in Suid-Afrika is een van foute sowel as ontdekkings en die meeste foute is gemaak omrede die onderhandelaar geen beleid oor onderhandeling gehad het nie. Dit is absoluut noodsaaklik vir die sukses van 'n onderhandelaar dat hy 'n beleid of benadering teenoor mense daar stel ten opsigte van hoe hulle hanteer en behandel moet word.

Om effektief in die hantering van ander se probleme te wees, moet 'n onderhandelaar eerstens in staat wees om sy eie probleme te hanteer. Om konsekwent in die motivering van ander te wees, moet hy in homself stabiliteit hê sowel as konsekwentheid in motivering. Die uitgangspunt is dat 'n onderhandelaar gedurig besig is om mense te leer en te kommunikeer deur middel van konstante interaksie met mense. Deur sy daaglikse kontak slaag of misluk hy, want hier bewys hy wie hy werklik is en vestig verhoudinge wat of ondersteunend of afbrekend is in terme van die doelwitte wat hy streef om te bereik. Hierdie verhoudinge wat gevestig word is van die grootste belang en sluit aspekte in soos persoonlikheid, menslike behoeftes, motiewe en benaderings.

Die onderhandelaar wat sy waardes op so 'n wyse bepaal dat hy trots is daarop en homself met toewyding bind aan hierdie waardes, sal egter ook vind dat hy dikwels dinge met sy gewete moet uitklaar. Hy moet waak daarteen om standarde te rigied aan te wend, asook om dalk te ligtelik met menslike probleme te handel. Nie die stywenek moralis of die gewetensvrye manipuleerder het die eienskappe om lang gesonde verhoudinge met mense te bewerkstellig nie.

3.2 ROL VAN DIE ONDERHANDELAAR

Onderhandelaars moet oor die vermoë beskik om besluite en aksie te neem in 'n arena wat enigiemand anders, as minder veilig beskou.

Young (1986:152) is van mening dat die onderhandelaars verskeie geskoolde funksies moet uitvoer. Hulle moet in staat wees om te beplan met die wete dat hulle dalk nie toegelaat mag word om in 'n wenslike volgorde voort te gaan met die onderhandeling nie.

Die saak wat verband hou met elke voorstel op die onderhandelingsagenda moet afsonderlik voorberei word asof die ander party nie bestaan nie. Elke argument moet volledig wees en onderhandelaars moet buigbaar genoeg wees om sake te beredeneer volgens die prioriteit wat die ander party daaraan verleen.

Volgens Nieuwmeijer (1987:95) is daar geen universele stel eienskappe wat goeie onderhandelaars van swak onderhandelaars onderskei nie. Die

resultaat van onderhandeling word dus nie slegs bepaal deur die eienskappe van die onderhandelaars nie. Intendeel, dit is die gevolg van 'n ingewikkelde wisselwerking tussen die eienskappe van individuele spanlede en partye wat deelneem, die vraagstuk waaroor dit gaan en die situasie waarin die onderhandeling plaasvind.

Suksesvolle onderhandelaars kan dus onderling aansienlik van mekaar verskil wat hulle persoonlikheidsamestelling betref. Persone wat suksesvol is in die onderhandeling van besigheidskontrakte is nie noodwendig soortgelyk aan diegene wat staatkundig suksesvol kan onderhandel nie. Dus, soveel situasies as wat daar is, soveel tipes onderhandelaars sal daar wees.

Dit is die navorser se mening dat daar geen enkele normatiewe groep of individu bestaan met wie so naby geïdentifiseer kan word dat 'n onderhandelingsfeit 'n saak van streng nabootsing kan wees nie. 'n Eie styl moet ontwikkel word en deeglik besef word dat wat vir ander werk, nie noodwendig 'n suksesresep is nie.

Druckman (1977:32) sien die effektiewe onderhandelaar as volg: "An effective negotiator is one who can influence his opponent's actions and structure his constituent's expectations in a direction that makes agreement inevitable."

Uit bogenoemde blyk duidelik die dinamika verbonde aan die rol van die onderhandelaar wat baie meer navorsing sal verg as wat huidiglik beskikbaar is, om dit beter te verstaan.

Vir die doel van hierdie tema word onderhandeling beskou in die lig van die interaksie tussen bestuur en vakbond met die onderhandelaar as hoof rolvertolker. Die toepassing van sy vaardighede, kundighede en vermoëns sowel as die eienskappe waaroor hy moet beskik, geniet ook verder aandag.

"The skillful negotiator is a competent manager of information, a sensitive analyst of the other's revealed intentions, a canny tactician and a person who can prevent unpredictable events or sudden changes in policy from disrupting the momentum of a negotiation" (Druckman, 1977:34).

Hermann en Kogan aangehaal in Druckman (1977:34) maak die volgende stelling: "In a sense, negotiators act in a fishbowl: everyone is interested in their performance."

Die onderhandelaarsposisie gaan gepaard met 'n sekere status, geleentheid en magte. Die geheim vir sukses is egter om die onderhandelingsrol te sien op 'n wyse dat hierdie status en magte nie 'n hindernis vorm wat 'n weerstand en sosiale afstand wek tussen bestuur en die vakbond nie. Die ervare onderhandelaar besef dat sy rol verantwoordelikheid verg en dat sy optrede maklik kan lei tot vyandigheid and verwerping as hy onverantwoordelik optree. Die verantwoordelike onderhandelaar erken dat sy posisie hom ook die geleentheid gee om te dien, om sekere take te verrig, om besluite te neem en probleme op te los en om in die algemeen 'n diens te lewer wat niemand anders by die spesifieke onderneming kan lewer nie.

Die onderhandelaar wat homself sien as 'n monarg met slawe in sy teenwoordigheid, sal ongetwyfeld oneffektief wees in die meeste ondernemings, veral as sy persepsie van homself veroorsaak dat hy neersien op werksvloerverteenwoordigers en werknemers en hulle as minderwaardig beskou. Dit is wenslik om aan te neem dat werknemers en werksvloerverteenwoordigers uiteindelik die waarheid ontdek oor hoe die onderhandelaar oor hulle voel. Algemeen gesproke is die beste onderhandelaar die persoon wat statusverskille net sien as verskille in rolvertolking, verantwoordelikheid en outoriteit en nie as verskille in belangrikheid of menswaardigheid nie. Dit sal vir die persoon lonend wees om 'n bietjie te dink aan sy eie standpunte en waardes met die doel om 'n waardesisteen te ontwikkel waarmee hy kan saamleef met openlikheid en opregtheid; met die versekering dat hy integriteit behou sowel as goeie publieke aansien.

Die kwaliteit van 'n onderhandelaar se prestasie word nie alleen geaffekteer deur sy konsep van die waarde van die werknemers as mense nie, maar ook deur sy geloof in menslike vermoëns in die algemeen. Die onderhandelaar wat aan die vakbondvertegenwoordigers, vakbondlede en werknemers in die algemeen dink as dom, gekondisioneerde mense wat soos robotte optree met min of geen groeipotensiaal, inisiatief en vasberadenheid nie, sal dienooreenkomstig reageer en deur sy houding en gedrag sal hy hulle potensiaal beperk om te wil saamwerk ten einde die bes moontlike ooreenkoms waarin daar voordele vir albei partye is, te beding.

'n Suksesvolle onderhandelaar sal leer en visualiseer hoe om te reageer om suksesvol te wees; hy sal begin doen wat suksesvolle onderhandelaars doen en hy sal die karaktereienskappe van 'n suksesvolle onderhandelaar in diepte ontwikkel.

3.2.1 Enkele eienskappe van 'n effektiewe onderhandelaar

Volgens Nieuwmeijer (1988:73) is dit voor-die-hand-liggend dat onderhandelaars oor 'n paar sleuteleienskappe, soos kommunikasievaardighede, aanpasbaarheid, integritiet, motivering en ander kundighede wat direk betrekking het op die situasie, beskik.

- 'n Onderhandelaar moet die wil hê om sy doelwit te bereik. "Without the will to reach agreement there will be none, even if the other party's claim to participate in a solution is admitted" (Zartman en Berman, 1982:66).
- Hy moet dus doelgeoriënteerd wees en in staat om duidelik te definieer en te visualiseer wat hy wil bereik en doelgerig in daardie rigting beweeg. Hierdie eienskap alleen is genoegsaam om te lei tot baie sukses.
- Beslistheid - die onderhandelaar moet in staat wees om ferm besluite te neem op die bestemde tyd en saam te leef met die gevolge. Hy moet 'n hoë mate van objektiwiteit behou sowel as 'n vryheid van persoonlike vooroordele wanneer besluite geneem word. Druckman (1977:31) stel dit soos volg: "To be effective a negotiator must be firm without appearing too rigid, and at the same time he must be willing to yield without appearing too conciliatory."
- Hulle dink in terme van die onderneming se doelwitte in die geheel eerder as in eng, departementele doelwitte.
- Hulle het 'n duidelike eie identiteit in teenstelling met diegene wat 'n relatiewe onsuksesvolle onderhandelaar is. Hy het reeds besluite geneem ten opsigte van wie hy is, wat hy uit die lewe wil verkry asook die prys wat hy bereid is om daarvoor te betaal.

Hierdie breë eienskap is 'n groot bydraer tot ander waardevolle kwaliteite soos byvoorbeeld beslistheid, selfvertroue en die vermoë om die vertroue van ander te wen.

Nieuwmeijer (1987:96) se mening oor suksesvolle onderhandelaars word vervolgens saamgevat:

- (a) Hulle toets opponente se begrip van die vraagstuk deur vrae te vra en som standpunte op om misverstande en wanopvattinge te voorkom;
- (b) Hulle win aansienlik meer inligting van opponente in tydens onderhandeling as minder suksesvolle onderhandelaars deur versameling van inligting deur vraagstelling. Ten opsigte van laasgenoemde aspek word 'n doelbewuste strategie gevolg. Vrae word byvoorbeeld gebruik om:
- beheer oor die gesprek te hê;
 - verskil in opinie aan te dui eerder as om deur 'n ek-verskil-standpunt debat uit te lok;
 - die ander party besig te hou;
 - tyd te wen om na te dink wanneer nodig
- (c) Hulle lewer kommentaar oor hulle eie gevoelens en lig opponente in oor eie opinie of onsekerhede.
- Rackham en Carlisle soos aangehaal in Nieuwmeijer (1987:87) kom tot die gevolgtrekking dat suksesvolle onderhandelaars sekere gedrag vermy, byvoorbeeld:
- woorde en frases wat opponente onnodig irriteer;
 - die maak van teenvoorstelle;
 - verdedig - aanval - spirale;
 - wen - verloordebatte of argumente.
- Hulle het 'n hoë-gemiddelde selfvertroue met die gewilligheid om 'n taak te aanvaar wat hoë risiko tot gevolg het. Hulle kan met bedagsaamheid en oortuiging in probleemareas inbeweeg en onttrek en stel nie uit nie. Hierdie selfvertroue is dikwels die bewustelike ontwikkeling van 'n tegniek wat dan 'n gewoonte word eerder as iets wat natuurlik kom.
- Hulle het die vermoë en gewilligheid om probleme in die gesig te staar en is nou verwant aan 'n ander eienskap naamlik 'n wye agtergrond en ondervinding. Hulle is gewillig om hulself bloot te stel aan nuwe situasies wat die geleentheid bied om nuwe kennis in te win en hul eie vermoë te toets en te beproef. Die

onderhandelaar wie se loopbaar uitstaan, beplan dikwels doelbewus vir 'n wye reeks situasies waarin hy ondervinding opdoen en lees baie wyd aan temas wat verband hou met wat hy besig is om te doen.

- Hulle het goeie praktiese oordeel en redenasievermoë. Dit is een komponent van algemene intelligensie wat sterk beïnvloed word deur ondervinding. Hulle is meer besorgd met "dit wat werk" as met teorie. Hulle is oplettend ten opsigte van hoekom en waarom dinge in die alledaagse lewe funksioneer soos dit doen en is geneig om ongeduldig te raak met te veel intellektualisering en kennisversameling.
- Hulle het 'n sterk bewustheid van onafhanklikheid en individuele insisiatief. Hulle glo aan samewerking en is in staat om as lid van 'n span te funksioneer maar laat nooit toe dat hulle opgeneem word binne die organisasie deur sosiale druk nie. Hulle raak nie so afhanklik van hul werkgewers dat hul bang is om standpunt in te neem en daarby te volstaan nie. Aan die ander kant is hulle ook nie rebels nie. Hulle optrede weerspieël nie dominerende en oormatige beheer nie.
- Hulle het die vermoë om chaotiese situasies te orden, te herstruktureer en te herorganiseer. Hulle is vinnig om dinge weer vlot te laat verloop. Onderhandelaars is vaardig in menseverhoudinge en vertoon positiewe leierseienskappe en 'n bewustheid van integriteit en regverdigheid.
- Onderhandelaars is bo-gemiddeld in emosionele stabiliteit wanneer die druk en spanning op hulle geplaas word tydens onderhandeling en kan dit met emosionele volwassenheid hanteer.
- Hulle is verbind aan voortdurende selfontwikkeling en betekenisvolle verandering. Hulle sien opvoeding as 'n onophoudelike proses eerder as iets wat op universiteit verwerf word. Enige persoon wat gebrek het aan die motivering om aan te pas, te leer en te verander sal afplat voordat sy volle potensiaal as 'n onderhandelaar bereik is.

Die afleiding wat hier gemaak word, is dat dit nie soseer gaan om persoonlikheidseienskappe as sodanig nie, maar eerder om die gedrag wat openbaar word. Uit die aard van die saak is daar 'n hoë korrelasie tussen gedrag en persoonlikheid. Die plaas van die fokus op slegs sekere persoonlikheidseienskappe ter sprake by onderhandeling kan egter misleidend wees. Van groter belang is die persoon se vermoë om die onderhandelaarsrol te kan vertolk of dit aan te leer.

3.2.2 Profiel van 'n effektiewe onderhandelaar

3.2.2.1 Persoonlikheid

Impak: dit is die vermoë om 'n goeie indruk te skep, om aandag en respek af te dwing; om selfvertroue uit te straal en om persoonlike erkenning te bereik.

Energie/selfmotivering: dit is die voortsetting van 'n hoë aktiwiteitsvlak; die vermoë om hard te werk, 'n begeerte om goed te onderhandel; die behoefte aan prestasie en verantwoordelikheid ten opsigte van die onderhandelingsproses.

Integrering van spanning/selfbeheer: dit is stabiliteit van prestasie onder toestande van druk en korrekte response ten opsigte van situasies.

Sensitiwiteit is die vermoë om op 'n sensitiewe manier die behoefte van ander waar te neem en daarop te reageer; die bewustheid van die impak van die besluite en aksies op ander; vermoë ten opsigte van diplomatie, empatie en ondersteuning van die onderhandelingspan.

Volharding/buigbaarheid: die balans wat bestaan tussen die vermoë om te volhard met 'n probleem of gedagterigting totdat 'n oplossing bereik is; die voortgesette strewing na die bereiking van 'n bepaalde doel en die vermoë om die positiewe aspekte van nuwe idees in te sien; om hierdie nuwe idees te aanvaar en te implementeer; die gewilligheid om te verander en te leer; die voortsetting van 'n bepaalde gedragspatroon totdat 'n beter oplossing na vore kom.

Besluitneming is die bereidheid om sekere besluite te neem; om 'n opinie uit te spreek; om dinge aggressief, beslis en aksie georiënteerd gedoen te kry.

Onafhanklikheid beteken selfvertroue, die basering van eie aksies op eie oordeel eerder as om ander tevrede te stel en vertroue in eie aksies en oortuigings.

Inisiatief is 'n aktiewe deelname in die beïnvloeding van gebeure eerder as om 'n passiewe toeskouer te wees; om prosesse en gebeure self te inisieer en manifestering van oorspronklike denke (Kemp, 1985:22)

3.2.2.2 Ervaring

Beplanning: dit is die effektiwiteit waarmee aktiwiteite deurdink en beplan word, eie en groepsaktiwiteite sowel as vooruitbeplanning.

Organisering is die vermoë om eie aktiwiteite en die aktiwiteite van ander te organiseer; die vermoë om die onderhandelingspan effektief te gebruik en die vermoë om beide mense en doelwitte as bronne te ontgin.

Motivering van ander: dit is die vermoë om entoesiasme aan te wakker in ander, hetsy deur delegering of onderhandeling of tegnieke; die vermoë om materiaal oortuigend te orden en aan te bied sowel as ooredingsvermoë.

Verbale vermoë is die vermoë om 'n helder, formele en oortuigende verbale aanbieding te maak van feite en idees.

Geskrewe kommunikasie is die vermoë om idees duidelik en oortuigend, grammatikaal korrek en op die interpretasievlak van die ander party uit te druk (Heusch, 1983:8)

3.2.2.3 Persoonlikheid en ervaring

Leierskap: die effektiwiteit waarmee daarin gehelp word om 'n groep te laat slaag in 'n bepaalde doel of om eie idees deur ander aanvaar te kry; korrekte aanwending van outoriteit; die vermoë om redelike dissipline te handhaaf.

Selfontwikkeling is belangstelling in en bewese optrede ten opsigte van selfontwikkeling; die manifestering van 'n wye en diverse belangstellingsveld ten opsigte van die ontwikkeling van die self; die bewus wees van die mate waarin die persoonlike en onderhandelingsomgewing die selfontwikkeling kan beïnvloed.

Verbale kommunikasie: dit is die effektiwiteit waarmee verbale uitdrukking plaasvind in individuele of onderhandelingsverband; die vermoë om eie idees helder en oortuigend oor te dra.

Die vermoë om te kan luister is die vermoë om die kernelemente in 'n verbale aanbieding te isoleer, die vermoë om die betekenisvolle van die betekenislose te onderskei; om die kern van 'n verbale aanbieding te kan identifiseer, verstaan en te kan onthou.

Analitiese vermoë is die effektiwiteit waarmee kernpunte geïsoleer kan word; die vermoë om deur te dring na die kern van 'n probleem.

Oordeel is die vermoë om logiese gevolgtrekkings te maak op grond van die beskikbare inligting; om te kan onderskei tussen prioriteite; om bereikbare doelwitte te isoleer; om, wanneer gekonfronteer met moeilike besluite, nie net alleen die korttermyn gevolge in ag te neem nie, maar ook die langtermyngevolge.

3.3 DIE VERBAND TUSSEN DIE ROL VAN ONDERHANDELAAR EN DIE VAN DIE BESTUURDER

Navorsers is van mening dat die onderhandelaarsrol soortgelyk is aan die van 'n bestuurder se rol. Hy is in staat om te volg sowel as om te lei en is in 'n mate ook vassteller van beleid, alhoewel sy primêre verantwoordelikheid is om beleid uit te voer wat reeds bestaan. 'n Onderhandelaar is ook gebind om dit te doen wat effektief en ekonomies is. 'n Eenvoudige definisie van bestuur is dat dit die bereiking van voorafbepaalde doelwitte deur middel van ander mense is. Dit impliseer dat die bestuursproses deur interaksie met ander mense plaasvind. Om derhalwe effektief as 'n bestuurder te wees, vereis bo-en-behalwe 'n hele aantal vaardighede, die vermoë om effektief in interaksie te tree met mense. Onderhandeling, bemiddeling, dissiplinering, hantering van griewe en konflik, vind alles plaas deur 'n proses van interaksie tussen twee of

meer mense. In die onderhandelingsproses is die onderhandelaar, net soos 'n bestuurder, verantwoordelik vir die aard van hierdie interaksie. Sy oordeel en besluite het betrekking op die lewe en bestemming van ander mense.

3.3.1 Interaksievaardighede

Interaksie-effektiwiteit het basies betrekking op:

3.3.1.1 Geldings- of handhawingsmag

Die hoofkomponente van handhawende gedrag kan volgens Kemp (1985:23) ingedeel word in vier afsonderlike reaksiepatrone:-

- die vermoë om nee te sê;
- die vermoë om positiewe en negatiewe gevoelens uit te druk;
- die vermoë om algemene bespreking te inisieer, voort te sit en te beëindig;
- die vermoë om gunste te vra en versoeke te rig.

Geen onderhandelaar kan ontken dat daar van hom verwag word om hierdie vaardighede tydens onderhandeling te beoefen nie.

3.3.1.2 Fasiliterende gedrag

Empatie (invoeling). Dit is dat die onderhandelaar as luisteraar, presies sal verstaan hoe die spreker voel deur hom in die spreker se skoene te plaas en die wêreld sien deur daardie persoon se oë sonder om sy eie oordeel te fel.

Kongruensie. Dit staan bekend as egtheid en opregtheid. Dit beteken om jouself te wees. 'n Kongruente persoon speel nie toneel nie en dra nie 'n masker nie omdat hy homself aanvaar soos hy is. Hy is nie skaam vir die persoon wie hy is nie en het niks om weg te steek nie. Deur eg en opreg te wees skeep die onderhandelaar 'n atmosfeer waarin die ander party veilig voel en ook so sal optree. Dit bevorder wedersydse vertrouwe en openlike, eerlike kommunikasie.

Onvoorwaardelike positiewe agting en nie-besitlike warmte. Die onderhandelaar aanvaar die opposisie vir wie en wat hulle is. Hy is besorg oor hulle welsyn, veral in die werksituasie.

3.3.1.3 Interaksie bewegings

In interaksie tussen mense is daar beweging wat dui daarop dat iets uit die verhouding bereik wil word. Dit is noodsaaklik om bewus te wees van hierdie beweging tydens onderhandelingsinteraksie en nie te val vir iets wat tot die onderneming se nadeel is nie.

Meeste onderhandelaars is onbewus van die effek wat hulle op ander in die samesprekings het. Baie van die bewegings vind onbewustelik plaas alhoewel die onderhandelaar bewustelik poog om ander te manipuleer vir sy eie gewin. Omdat die term "manipulering" negatiewe konnotasies het, sal die meeste onderhandelaars ontken dat hulle manipulerend optree. Daar word dus in hierdie spesifieke afdeling verwys na die wyse waarop onderhandelaars ander beïnvloed deur die wyse waarop hulle in interaksie met ander is.

Onderhandelaars kan nie anders as om 'n invloed op ander te hê nie. Hierdie invloed kan positief of negatief, wenslik of onwenslik, bewustelik of onbewustelik wees. Dit is vanselfsprekend dat hoe meer 'n onderhandelaar onbewustelik, onwenslik negatiewe invloed op die opposisie het, hoe minder effektief sal hy wees.

3.3.2 Onafhanklikheid en individualiteit

Ons ervaar 'n tyd in die arbeidsgeskiedenis van Suid-Afrika waarin individualisme onpopulêr is en tipies assosieer word met 'n selfsugtige filosofie van die lewe wat die eienskap was van nyweraars tydens die vroeë twintigste eeu wat hulle finansiële ryk gebou het deur die armes en swakkes te misbruik, uit te buit en 'n afgod te maak van geld en mag.

Voordat 'n onderhandelaar selfversekerd kan wees moet hy sekere besluite in verband met homself en andere neem wat enige ongesonde afhanklikheidsbehoefte wat hy mag hê, verwyder. Dit impliseer nie dat hy 'n anti-sosiale wese moet wees wat geen emosionele en psigologiese bande met ander het nie.

Zartman en Berman (1982:145) is van mening dat advies aan onderhandelaars dikwels klink of die mense emosielose rekenaars is. Die direkte teenoorgestelde is waar. "Dit is alleenlik wanneer 'n mens in staat is om 'n eie sekerheid en onafhanklikheid van andere te bereik wat hy in staat is om homself opreg en onselfsugtig met hulle te vereenselwig."

Dit is nodig dat ons kyk na die meer opsigtelike en meer subtiele wyses waarop 'n onderhandelaar afhanklik is van ander. 'n Wyse waarop 'n onderhandelingspan afhanklik is van die ander party tydens die onderhandelingsproses en wat veroorsaak dat hulle beheer verloor, is deur oorsensitief te wees vir die behoefte om die ander party tevrede te stel. Die onderhandelaar sal dit moeilik vind om te oorleef sonder maagsere en angs, indien hy altyd moet verseker dat almal dink hy is 'n aangename, goedhartige persoon. Onderhandelaars wat sterk en selfversekerd is, maak sekere waardes hulle eie, waarvolgens hulle dan hulself evalueer en is gewillig om by tye vreesloos standpunt in te neem, ongeag van wat ander sê, dink of doen. Toegegee, sommige onderhandelaars is te rigied, te onsensitief, te afgesonder en onafhanklik. Die een uiterste is net so sleg soos die ander, maar een ding is seker - 'n onderhandelaar kan nie selfversekerd wees as sy sekerheid basies afhang van wat die ander party van hom dink nie.

'n Teken van 'n oorafhanklikheid van wat ander dink word gesien by 'n onderhandelaar wat die neurotiese behoefte het om net so goed as sy kollega by 'n ander organisasie te vaar: "To keep up with the Jones'." Daar is geen rede waarom die onderhandelaar nie binne sy eie situasie die beste ooreenkoms kan sluit met die minste items wat op 'n dooiepunt kan uitloop en met die minste konflik en spanning nie. As hy dit egter wil bereik as gevolg van sy behoefte om meer beroepspunte en sosiale aanvaarding te verwerf, 'n sekere status te verkry in die oë van ander, word hy 'n slaaf van ander en raak onderhewig aan die standarde wat ander vir hom stel. Daar is altyd geleentheid vir die onderhandelaar om die pas aan te gee, vir homself te dink in terme van houding en gedrag van ander wat suksesvol is, terwyl hyself poog om sy einddoel te bereik deur sy eie waardes as standaard te gebruik.

Die mees subtiele wyse waarop 'n onderhandelaar op 'n onvolwasse wyse afhanklik is van die ander party en homself dus onderhewig maak aan die opposisie se beheer, word gesien in die persoon wie se karakter en geluk

deur die ander party bepaal word. Indien hy op enige wyse reageer op beledigings, aantygings en dinge wat gesê word wat nie waar is nie, het die ander party die inisiatief geneem en die onderhandelaar reageer of volg. Indien 'n vyandige aggressiewe opposisie wat hulle gevoel sonder takt, versigtigheid of sorg uitdruk, dieselfde reaksie van die onderhandelaar ontlok, beheer hulle sy gevoel en gedrag. Die onderhandelaar wat toelaat dat hy uitgelok word om homself in so 'n situasie van depressiewe patroon van gedagtes en gevoelens te bevind, beoefen te min onafhanklikheid vir optimale effektiwiteit in die onderhandelingsproses.

Zartman en Berman (1982:145) sê dat 'n onderhandelaar nie van stryk af gebring moet word deur onvriendelike gedrag nie. Daar moet dus gewaak word om homself oop te laat vir eksterne beheer. Dit is nie te sê dat 'n suksesvolle onderhandelaar 'n gevoelloosheid en emosionele onbetrokkenheid sal ontwikkel wat sal voorkom dat hy met genoegsame gevoel sal reageer op die behoeftes van ander, of wat hom sal verhoed om aksie te neem wanneer dit nodig is nie. Die kruks is dat daar krag is in die verwerwing van genoegsame insig in die menslike natuur in die algemeen, sowel as ten opsigte van jou eie gedagtegang, sodat jy stabiliteit kan behou wanneer almal rondom jou uitmekaar val of oneffektief optree. Hy sal die regte tipe onafhanklikheid ontdek wanneer sy gedrag as onderhandelaar gebaseer is op rasonale oorwegings wat verband hou met die eindresultaat wat hy wil bereik, eerder as op emosies waaroor hy minder beheer het.

3.3.2.1 Kennisvlak

Die onderhandelaar moet 'n grondige kennis hê van die boodskapinhoud wat hy oordra. Terugvoering kan slegs verkry word indien hy die boodskapinhoud bemeester.

Te veel of te min kennis kan negatiewe resultate lewer. Oorspesialisasie van die kennis kan veroorsaak dat die onderhandelaar tot 'n vlak bo die van die vakbondspan styg, en dat volle rapport tussen oordraer en ontvanger nie kan plaasvind nie. Kommunikasiekontak word dan verydel.

3.3.2.2 Persoonlike voorkoms

Die eerste indruk wat die lede van die vakbondspan van die onderhandelaar kry, bepaal eersgenoemde se ingesteldheid en gesindheid wat hulle teenoor die onderhandelaar sal hê.

Die mens se manier van staan, van praat, drag, liggaamsmassa, higiëne en gesigsuitdrukkings, bepaal die gesindheid van sowel die kommunikant as die ontvanger. Vaste vorms of reëls is nie hier neerlegbaar nie, maar daar kan met oortuiging beweer word dat die netjiese en afgeronde onderhandelaar meer sukses met die kommunikasiegebeure het as wat die geval by die minder netjiese en minder afgeronde onderhandelaar is.

Die mens se uiterlike weerspieël dikwels sy innerlike gevoelens en die graad of mate van respons, reaksie of terugvoering wat uit die onderhandelinge vloei, is dikwels die maatstaf van die geslaagtheid of mislukking van die onderhandeling.

3.3.2.3 Etiket

Etiket is die sosiale kode van gesonde menseverhoudings en suksesvolle onderhandeling. Die tradisionele formalisme van gebruike en gewoontes kan nie summier verwerp word nie. Verdraagsaamheid, mensliewendheid, respek, toeganklikheid en meelewendheid is eienskappe van goeie maniere en 'n goed gebalanseerde persoonlikheid. Die vakbondspan moet met ander woorde deur die onderhandelaar oortuig word dat hulle baie belangrik is. Die gedagte, sienswyses en eiewaarde van die ander partye by die kommunikasiegebeure mag nooit misken word nie.

3.3.3 Onderhandelaar as skepper van 'n positiewe gesindheid

'n Belangrike vereiste vir die onderhandelaar is om 'n korrekte positiewe gesindheid te bewerkstellig.

Onderhandelingsituasie - Hierdie gesindheid kan geskep word deur op die volgende te konsentreer:

- Erken die belangrikheid en persoonlikheid van ander: Elke mens het 'n gevoel van eiewaarde en wil graag voel dat hy of sy érens in die onderhandelingsproses hoort en nodig is.
- Betoon die nodige eerbied sonder om soetsappig te wees: Aanvaar ander persone se kritiek en beoordeel hulle opinie positief; dit sal wedersydse respek bevorder.
- Erken die idealisme van ander: Die ideale van die ander partye moet eerbiedig en erken word. Reageer positief en hoflik op hulle voorstelle en opinies.
- Wees hoflik: 'n Glimlag en vriendelike groet kan wondere verrig om 'n goeie onderhandelingsklimaat te skep. By enige onderhandeling moet die ander lede van die situasie voorkeur bo eie belange geniet. Om enige mate van twyfel uit te skakel, is dit wenslik om in enige onderhandelingsituasie formele betiteling te gebruik, al is die aangesprokene jou mindere of gelyke.
- Wees lid van die onderhandelingspan: In enige onderhandelingsituasie is die onderhandelaar lid van 'n span. Daarom sorg die onderhandelaar dat hy nie die ander heeltemal ignoreer nie. Hy is dus bewus van samesyn en samewerking met ander.

3.3.4 Die onderhandelaar as luisteraar

As luisteraar moet die onderhandelaar 'n goeie ontvanger wees van die boodskap wat oorgedra word. Hy is egter nie 'n passiewe luisteraar nie maar 'n aktiewe deelnemer en moet gevolglik die ander party se standpunte deeglik in ag neem. Nieuwmeijer (1987:88) sê: "without understanding for the other party's case, negotiation is impossible. If each party is only concerned about his own gain and does not consider the costs to the other party, the chances of reaching an agreement are minimal".

Sekere gesteldhede en luisteraarsgesindhede om effektief te kan luister word kortliks bespreek:

- Aandagtige luister en konsentrasie: Luister verg inspanning en flink waarneming. Die kennis wat ingeneem word moet dadelik en doelgerig verwerk word.

- Met 'n oop gemoed luister: Dit beteken om nie met bevooroordeeling te luister nie.
- Terugvoering moet gegee word om kommunikasie meer betekenisvol te maak.
- Luisterbereidheid: Dit verg kennis van die aspekte waaroor daar onderhandel gaan word asook die regte ingesteldheid. Dit dra by tot begrip en volgehoue aandag.
- Oplettendheid: Die onderhandelaar moet bedag wees op die inneem van meer prikkels as die wat van die gesproke woord afkomstig is. Hy sal let op stem en liggaamsvariasies en ander nie-verbale kanale wat dui op die ander party se kundigheid, betroubaarheid en dinamiek, asook onderliggende gesindhede.
- Onderbreking: Die onderbreking van 'n persoon se rede is die sekerste manier om kommunikasie te verwar of heeltemal te stop. Alrus die opposisie effens tussen sinne of stellings, moet sy rede nie onderbreek word nie.
- Die hou van aantekeninge: 'n Goeie onderhandelaar maak gedurig aantekeninge om belangrike gedeeltes makliker te memoriseer.
- Empatie: Indien die onderhandelaar empatie met die ander party het, verstaan en begryp hy hul siening van die saak en is dit moontlik om 'n positiewe gesindhede te vorm.
- Belangstelling: Die onderhandelaar skenk aandag aan alles wat op die boodskap betrekking het. Hy toon dat hy volg, verstaan, belangstel en is bereid om nuwe kennis te assimileer.
- Luisteraarsreaksie: 'n Knik van die kop, die afwagtende kyk en 'n betekenisvolle opmerking, moedig die ander party aan om met vertroue met die boodskap voort te gaan.
- Openhartigheid: Openhartigheid en eerlikheid skakel weerstand van die ander party uit.

- Vraagstelling: Die beste wyse om dubbel seker te maak jy verstaan, is deur vraagstelling om die boodskap meer duidelik te kry. Die ander party kan gevra word om die informasie te herhaal of om dit duideliker te omskryf.

Deur effektief te luister kan die onderhandelaar sy kennis verbreed en die opposisie aanmoedig om meer inligting te verskaf. Dit verbeter sy eie doeltreffendheid, skakel misverstande uit en spaar tyd en energie. Die belangrikste is egter dat die onderhandelaar deur goed te luister 'n positiewe gesindheid daarstel en interpersoonlike verhoudinge versterk.

Soos Strauss en Sayles (1967:250) dit stel: "It is a matter of always being ready to listen to the other fellow's point of view and trying to take it into account before taking action oneself. If this attitude is absent, then communications may become blocked."

3.3.5 Kenmerke van 'n swak onderhandelaar

Slabbert (1987:51) wys daarop dat 'n swak onderhandelaar gekenmerk word deur die volgende:

- Hy luister swak.
- Sy swak vraestelling.
- Sy swak beantwoording van vrae.
- Hy debatteer in plaas van onderhandel.
- Hy hanteer 'n bedingingsessie soos 'n bestuursvergadering.
- Sy uitermate aggressiewe optrede.
- Hy maak geen aantekeninge tydens 'n bedingingsessie nie.
- Hy gebruik irriteerders.
- Hy beantwoord 'n dreigement met 'n teendreigement.

3.5 SAMEVATTING

Die beste onderhandelaars is kalm en versigtige mense en as gevolg van hulle eienskappe is dit so dat wanneer hulle samestemming bereik, is dit blywend.

Die snelheid waarmee verandering plaasvind in ons stormagtige tye beteken dat onvoorsiene omstandighede die implementering van ooreenkomste kan verhinder. Duidelikheid en sorg is noodsaaklik wanneer die finale stadium in die bereiking van 'n ooreenkoms genader word. Dit sal nodig wees om te oorweeg welke bedreigings hou implementering van 'n ooreenkoms in.

Wat die benaderingswyse van 'n goeie onderhandelaar kenmerk, is die feit dat die belange van die ander party 'n baie ernstige saak is. Dit beteken dat die onderhandelaar verbind sal wees om 'n deeglike, wen-wen ooreenkoms te beding wat werklik tot voordeel van albei partye sal sterk. Baie onderhandelaars vind dit moeilik omdat hulle die genot wat geput word deur 'n groot slag te slaan, voorop stel.

'n Ander aspek is die belangrikheid om die onderhandeling met 'n oop gemoed te benader met 'n bereidheid om buigzaam te wees. Dit behels nie net om aan die verwagtinge te voldoen van die party namens wie onderhandel word nie, maar sluit ook in om terug te gaan en jou mandaat te heronderhandel in die lig van nuwe informasie wat mag voortvloei. Onbuigbaarheid en hardnekkige trots is dwaashede wat die onderhandelaar nie kan bekostig nie.

Laastens is kalmte en geduld vereistes waarvan die waarde nooit onderskat moet word nie. Selfbeheersing is nie maklik nie en ook nie iets wat 'n mens geniet nie, maar is die slagaar van vaardige onderhandeling. Vaardige prestasie is dikwels nie om te doen wat van nature gebeur nie, maar om in beheer te wees van wat van nature gebeur. Daar is egter baie suksesvolle, invloedryke onderhandelaars wat sulke selfbeheersing, kalmte en geduld 'n te hoë prys vind om te betaal. Hulle is so gewoon daaraan om die mag van hulle posisies te gebruik om te verkry wat hulle verlang, dat hulle nie kan aanpas by onderhandeling waar die magsbasis op 'n gelyke vlak is nie.

HOOFSTUK 4

POLITIEKE SITUASIE EN EKONOMIESE UITGANGSPUNTE

4.1 INLEIDING

Soos reeds in Hoofstuk 2 gemeld, is dit belangrik dat bestuur kennis sal dra van ekonomiese beginsels wat deur COSATU en NACTU aanvaar word en dit word derhalwe vervolgens meer breedvoerig bespreek.

Sedert die uittrede van President P.W. Botha en die daaropvolgende vestiging van sy opvolger, President F.W. de Klerk, is die 1990's ingelei deur die verwydering van ou gevestigde praktyke en die persepsie van 'n "Nuwe Suid-Afrika".

Die "Nuwe Suid-Afrika" persepsie is geskep deur President De Klerk se openingstoespraak in die Parlement op 2 Februarie 1990 wat 'n aantal nuwe ontwikkelinge binne die politieke arena tot gevolg gehad het. Dit het ook die weg gebaan na onderhandelinge om 'n nuwe politieke bestel. Die toespraak het onder andere tot gevolg gehad dat verbode organisasies soos die ANC, PAC, en SAKP se inperkinge, opgehef is. Verder is die vrylating van Mnr. Nelson Mandela en die toekomstige opheffing van die noodtoestand van die mees dramatiese gebeure sedert hierdie toespraak. Tydens Mnr. Mandela se toespraak met sy tuiskoms stel hy dit soos volg: "President De Klerk has gone further than any Nationalist President in taking real steps to normalise the situation."

Deur die ontbanning van organisasies soos die ANC, PAC en SAKP het die regering aanvaar dat die linkse swart organisasies 'n wettige rol het om te vertolk in Suid-Afrika se politieke toekoms en daardeur ook die mag van hierdie organisasies binne die swart gemeenskappe versterk. In 'n groot mate het dit ook die status van swartes in die Suid-Afrikaanse gemeenskap, verhoog. Polities is daar 'n aanvaarding dat daar nie net vir swartes voorsiening gemaak moet word nie maar dat daar 'n verwagting moet bestaan dat swartes 'n dominante invloed op die politieke sisteem sal hê, eerder as om beperk te word tot die tuislande of 'n afsonderlike politieke beleid buite die huidige sisteem.

Die onmiddellike reaksie op hierdie aankondigings het gelei tot hoë verwagtinge wat ontwrigtende gevolge in die besigheidsektor tot gevolg gehad het. Voorbeelde hiervan is:

- vreedsame protesoptogte en danse in die strate;
- uitstalling van ANC en SACP vlae, baniere en plakkate;
- die dra van ANC T-hemde;
- sing en dans tydens teepouses en etenstye;
- versoeke aan werkgewers om tyd af te kry om deel te neem aan optogte en om byeenkomste by te woon.

Deur hierdie aksie is dit voor-die-hand-liggend dat die werkgewer/werknemer verhouding, onafskeidbaar deel geword het van verskillende politieke ideologieë.

4.2 African National Congress

Die opheffing van die verbod op die African National Congress het die meeste partye binne die politieke spektrum in Suid-Afrika heeltemal onverhoeds betrap; of dit nou linkse- of regse-partye was. Die ANC self was totaal onbewus en absoluut verras deur hierdie stap.

Die gevoel bestaan dat die ANC op hierdie stadium geen interne strategie gehad het nie en dat die nuwe politieke klimaat gelei het tot onenigheid binne hulle eie geledere. Mnr. Mandela self het erken dat daar verskille bestaan tussen hom en die ANC se National Executive Committee (NEC), maar dat dit nie met die media bespreek sal word nie. Die bestaan van hierdie verskille was moontlik die rede waarom hy drie dae in Lusaka en Zambië deurgebring het na sy vrylating in plaas van 'n beplande een dag.

Ten spyte van interne woelinge, het die ANC daarin geslaag om met 'n wydverspreide veldtog vorendag te kom om verskeie anti-apartheid magte te verenig met die doel vir toekomstige onderhandelinge met die regering.

Hierdie veldtog en veral die besluite van die tuisland leiers om Mnr. Mandela te ondersteun, het die regering sowel as Hoofminister Mangosuthu Buthelezi se Inkatha beweging heeltemal geïsoleer.

Hoofminister Buthelezi (Anon. 1990d.) verwerp hierdie isolasie met die volgende stelling: "...Just in case readers of the Sunday Star take your comments with regard to myself and Inkatha as fact, I would like to make it clear that I neither feel 'angry nor virtually isolated' with regard to the ANC's intimidation of other leaders and its current 'power game'. The reality is that I've never felt better personally or stronger politically". Hy verklaar verder dat ons ten minste op die pad na ware onderhandeling is wat sal lei tot 'n veelparty verkiesing in ons land.

Mnr. Mandela is waarskynlik ook besig om in gesprek te tree met die swart bewustheid beweging, Azanian People's Organisation (AZAPO) en die National Council of Trade Unions (NACTU) om sodoende te poog om hierdie twee magte saam te snoer onder 'n verenigde anti-apartheidsfront. Dit is egter onwaarskynlik dat NACTU Mnr. Mandela sal ondersteun aangesien NACTU ondersteuners is van die PAC wat herhaaldelik beklemtoon het dat hulle nie geïntereseerd is in samesprekinge met die regering nie.

Ten spyte van Mnr. Mandela se pogings om die anti-apartheidsmagte te verenig en die feit dat die ANC leierskap veronderstel van die "liberation movement", bestaan daar 'n ernstige probleem waarmee die ANC worstel nl. die ekstremiste in die strate van Suid-Afrika. Mnr. Walter Sisulu, die veteraan ANC lid wat in Oktober 1989 ontslaan is uit die gevangenis, het erken dat President de Klerk miskien te vinnig beweeg vir die ANC aangesien hulle tyd nodig het om hulle mense op te lei vir onderhandeling met die regering. Dit blyk dat die swart jeug nie werklik belang stel in onderhandelinge nie en dat daar 'n groot gaping bestaan tussen die uitgewekenes van die vroeë 1950's en 1960's se siening en die van die opkomende jeug met hulle ervaring van die 1976 opstande en geweld asook die geweld gedurende die tagtigerjare.

4.3 Congress of South African Trade Unions

Binne COSATU word hoofsaaklik twee groepe geïdentifiseer naamlik die "Charterists" wat die ANC se "Freedom Charter" onderskryf en wat die vakbond slegs as instrument gebruik om die sogenaamde "Vanguard party" aan bewind te kry, teenoor die "Workerist" faksie wat hom verbind tot die vakbond se uiteindelijke beheer van die land, sy ekonomie en sy mense.

In die lig van die verwagte politieke vryheid van swartes wat besig is om 'n werklikheid te word stel Slabbert (1990:8) die toekomstige rol van COSATU as een waarin die leiers hulle posisie as leiers gedurende die politieke verandering sal verseker, soos hulle dit in die afgelope dekade ervaar het. Hy noem verder dat die leiers die bewegingsdrang agter die politieke partye sal wil wees.

Hierdie perspektief word duidelik gestel in Mnr. Mandela (Anon. 1990a) se toespraak by die "First National Bank Stadium Soccer City Rally" op 13 Februarie 1990. "The black workers have built the cities, roads and factories. They cannot be excluded from enjoying this wealth. Workers need a living wage and the right to join unions of their own choice and to participate in determined policies that affected their lives". Hy het verder 'n beroep gedoen op werkgewers om die regte van die werknemers te erken en gevra vir onderhandelinge om billike Arbeidswetgewing daar te stel. Hy het verder versoek dat alle werknemers, swart en wit, saam hande sal vat binne COSATU. Mnr. Mandela het die vergadering geëindig met die volgende woorde: "it is only disciplined mass action that assures us of the victory we seek." Die oorbeklemtoneing op werknemers en COSATU se rol kan toegeskryf word aan 'n vergadering wat die vorige aand tussen Mnr. Mandela en Mnr. J. Naidoo, Algemene Sekretaris van COSATU, plaasgevind het. Dit is bevestig deur Victor Munnik van die Vrye Weekblad.

Volgens Mnr. Naidoo het COSATU verder gegaan as tydens die 1984 kongres waartydens hulle hulself as 'n komponent van die MDM verklaar het. Deur die rol wat COSATU gespeel het in die heropbouing van die MDM het dit onlosmaaklik deel geword van die MDM. Hy is van mening dat die veranderinge op die politieke front dit noodsaak om groter klem op die werknemersklas te plaas. "The need therefore to ensure the centrality of the working class was more important now than ever before" (Anon. 1990b)

Indien Mnr. Naidoo se beklemtoneing van die werkersrol binne die politieke bestel in ag geneem word, is dit moontlik dat COSATU se leiers geleer het van Namibië se situasie waar President Sam Nujoma versuim het om sekere regte van die National Union of Namibian Workers in die land se konstitusie te vervat.

Slabbert (1990:8) sê dat soos wat die ANC die leierskap aanneem van die "liberation struggle", sal COSATU in die toekoms ook meer klem lê op

sosio-ekonomiese aspekte met spesifieke verwysing na loononderhandeling, eerder as politieke aspekte en dit sal die Arbeidsverhoudinge benadering definitief laat verander.

Werknemers kan dus gedurende die 1990's bewus wees daarvan dat beter gekoördineerde en gesentraliseerde veldtogte deur COSATU georganiseer sal word soos byvoorbeeld die anti-arbeidswetgewing veldtog en die "Living wage Campaign". Mnr Don Gumede van COSATU maak die volgende stelling: "The determination with which the Union pursues centralised bargaining will increasingly conflict with the purist view of decentralized bargaining held by some employers" (Anon. 1990b)

4.4 Pan Africanist Congress

Die Pan Africanist Congress het kennis geneem van Mnr. Nelson Mandela se bereidwilligheid om met hierdie liggaam in gesprek te tree maar sien steeds nie die weg oop om saam met die ANC 'n alliansie te vorm teen die regering nie. Die PAC se Algemene Sekretaris Mnr. Benny Alexander stel dit tydens 'n onderhoud as volg: "Our positions are so dramatically opposed that I don't see us coming together on a programme of liberation to face the Government. The fact that the PAC has decided to continue the struggle has strengthened us tremendously to be in a position to bargain" (Anon.1990e).

Hy verklaar verder dat die ANC bereid is om die wapen neer te lê en daarna na die onderhandelingstafel te gaan. Volgens hom is dit 'n aanduiding dat die ANC nie in 'n posisie is om kragte saam te snoer met die PAC nie. Sy mening is dat die klimaat in Suid-Afrika nog nie gunstig genoeg is om met die regering in gesprek te tree nie en dat onderhandelinge slegs sal lei tot die verplasing van mag vanaf een vorm van kapitalisme na 'n ander. Afgesien van die feit dat die PAC nie bereid is om 'n alliansie met die ANC te vorm nie, skakel die organisasie ook alle moontlikhede uit om met die regering in gesprek te tree.

4.5 National Council of Trade Unions

Binne NACTU word die Black Consciousness denkrigting aangetref wat voorstanders is van die opheffing van swartes onder leiding van swartes,

ingeslote kleurlinge en indiërs. Hulle aanvaar ook die "Freedom Charter" as dokument.

NACTU se sienswyse is dat daar alleen onderhandel kan word indien daar 'n waarborg bestaan dat die land aan sy regmatige eienaars terug besorg word. Die huidige situasie hou geen hoop in dat hierdie waarborg ooit ter sprake sal kom nie en derhalwe word dit deur NACTU verwerp. Dit is 'n organisasie vir die werknemersklas en enige poging van NACTU sal wees om die belange van die werknemersklas te dien.

4.6 Inkatha

Alhoewel die ANC dit nie wil erken nie, is die Inkatha beweging van Hoofminister Mangosuthu Buthelezi vir hulle 'n ernstige bedreiging. Mnr. Buthelezi het homself in die verlede dissosieer van disinvestering en sanksies terwyl hy ontken dat die ANC die enigste vorm van verteenwoordiging vir swartmense in Suid-Afrika is. Sy pleidooie oorsee vir die opheffing van sanksies het hom in direkte konflik gebring met die ANC en die UDF. Hy blameer ook die UDF vir die huidige politieke onrus en bloedvergieting in Natal en beweer dat hierdie aksie die destabilisering van die omgewing verhoog en sodoende meewerk om Inkatha se ondersteuning te beïnvloed.

4.7 White Backlash

Die Konserwatiewe Party probeer uiterste druk op die regering plaas vir 'n algemene verkiesing. Na die uitslag van die verkiesing in Randburg het Dr. Treurnicht, leier van die Konserwatiewe Party, President de Klerk uitgedaag om 'n algemene verkiesing te belê ten spyte van 'n oorweldigende meerderheid stem vir die Nasionale Party in hierdie kiesafdeling. Bloot 'n 10% groei in KP geledere wek hierdie vertroue. Indien hierdie versoeke om 'n algemene verkiesing nie vrugte afwerp nie is die gevoel dat die regse-ondersteuners ook van buiteparlementêre taktiek soos die linksgesindes gebruik sal maak byvoorbeeld, wegbly-aksies en stakings. Sou so-iets gebeur is dit belangrik om daarop te let dat van die deelnemers belangrike en sleutelposte vul en dat hulle nie maklik vervang kan word nie.

Die Suid-Afrikaanse Konfederasie van Arbeid (SAKVA) 'n konserwatiewe blanke organisasie met 'n ledetal van bykans 75 000 het verklaar dat die ontbaning van die ANC die pad na meer stakings, onrus en geweld gebaan het. Hulle beweer dat meer stakings en geweld binne die werksplek verwag kan word in Suid-Afrika sowel as inmenging in die regte van werknemers en intimidasie van diegene wat nie aan die aksies deelneem nie.

By verskeie geleenthede het vakbondverteenwoordigers hulle besorgdheid uitgespreek ten opsigte van die "White Backlash". Die gevoel is dat die regering vinniger beweeg op die pad van hervorming as wat die konserwatiewes dit kan verwerk en dat hierdie groep se toenemende voorregte, bedreig word.

Met die verskerpte aksies van die regs-gesindes en SAKVA geaffiliëerde vakbonde kan die dreigemente ten opsigte van wegly-aksies en stakings maklik realiseer. Werkgewers sal daarvan moet kennis neem tydens toekomstige onderhandelinge en hulle gebeurlikheidsplan so formuleer om hiervoor voorsiening te maak.

4.8 Ekonomiese uitgangspunte

Die vrylating van Mnr. Nelson Mandela het gepaard gegaan met groot entoesiasme afwagting oor wat die toekoms sal oplewer. Sy uitlatings ten opsigte van industrialisasie het aan die ander kant meer skok en verbasing tot gevolg gehad. Die feit dat daar geen politieke oplossing kan wees sonder om die onewewigtigheid in die verspreiding van rykdom uit die weg te ruim nie is egter herhaaldelik in verskeie van sy toesprake beklemtoon. Alvorens 'n ontleding gemaak kan word van COSATU en NACTU se siening teenoor sekere ekonomiese aspekte, is dit egter nodig om 'n breë raamwerk van hierdie twee reuse federasies se ekonomiese beleide te skets.

4.8.1 COSATU

COSATU se ekonomiese beleid het sy ontstaan in die "Freedom Charter" en vind in die afgelope jare gestalte in die "Living Wage Campaign". Hierdie veldtog is begin na 'n kongres wat in 1985 gehou is waartydens die redenasie ontstaan het dat loonverhogings gekoppel moet word aan die verbruikers prysindeks - VPI. In 1987 is 'n resolusie voorgelê wat hierdie veldtog meer konkrete effek gegee het (Barrett, 1989:8)

Hierdie resoluëie het twaalf hoof eise gedefiniëer naamlik:

- 'n Leefbare bestaansloon.
- 'n Gewaarborgde jaarlikse inkomste.
- 'n 40 Uur werkweek sonder die verlies aan loon.
- Geen belastingaftrekkings.
- Werksekuriteit.
- 21 Maart, 16 Junie en 1 Mei as openbare vakansiedae.
- 'n Personeelverminderingepakëet van 1 maand se salaris vir elke jaar diens.
- 6 Maande betaalde kraamverlof.
- 'n Einde aan die hostelsistëem en voorsiening van behuising naby die werksplek.
- Die reg om te staak.
- Gelyke en toenemende tegniese- en beroepsopleiding.
- Die reg na betaamlike opvoeding en opleiding.

Belangrike vordering is reeds gemaak om bogenoemde doelwitte te bereik en behalwe vir die "geen-belasting-veldtog" raak bogenoemde al hoe meer aanvaarbaar en uitvoerbaar. Die federasie sien hierdie veldtog as 'n belangrike geleentheid om nuwe struktuur te bou en bestaande strukture te versterk.

Politieke- sowel as ekonomiese eise is hierby ingesluit en dit word gesien as 'n stryd teen apartheid-kapitalisme. Die vryemarkstëem word nie gesien as 'n oplossing nie omdat volgens COSATU die probleem struktureel van aard is en slegs 'n herstrukturering van die ekonomie die probleem sal oplos. COSATU amptenare maak die stelling dat 'n toekomstige ekonomiese beleid, onderhandel sal moet word.

Gumede (Anon.1990b) maak die stelling dat soos dit die geval met loononderhandeling is, dit onvermybaar is dat geen van die twee partye met die eindresultaat tevrede sal wees nie. Die alternatief is 'n grootskaalse konfrontasie. Volgens die artikel het COSATU 'n beplanningsbenadering wat 'n wye reeks van aktiwiteite insluit wat nie deur die vryemarkstëem akkomodeer word nie. Ondernemings moet bereid wees om te kyk na die prestasies van 'n sosiaal demokratiese ekonomiese stëem soos wat die geval in Swede is.

Die prioriteit vir COSATU is 'n herstrukturering van die finansiële mark ten einde te investeer in die skepping van werkseleentheid.

4.8.1.1 Produktiwiteit

Ondervinding het getoon dat 'n verhoging in produktiwiteit groei stimuleer, terwyl groei nuwe werkseleenthede tot gevolg het. Dit is vir die toekoms belangrik dat bestuur moet kan bewys hoe nadelig jaarlikse loonverhogings sonder 'n gepaardgaande verhoging in produktiwiteit is. Ten einde steeds mededingend te wees, sal produktiwiteitsvlakke moet verhoog ten einde hoër arbeidskoste te absorbeer of alternatiewelik sal daar meer krities gekyk moet word na die aantal werknemers binne die onderneming. Of die alternatiewe 'n oplossing bied is egter te betwyfel aangesien daar geen waarborg bestaan dat die oorblywende werknemerskorps meer produktief sal funksioneer, ten opsigte van persoonlike insette nie. 'n Derde alternatiewe vir bestuur is meganisering wat tot gevolg sal hê dat heelwat werknemers deur masjinerie vervang sal word en wat 'n grootskaalse personeelvermindering tot gevolg sal hê.

Die vakbonde sal moet betrek word by hierdie probleem wat sal lei tot werknemersdeelname in bestuur se probleemoplossingsbenadering. Dit sal egter moeilik wees in die lig van COSATU se siening oor produktiwiteit en die organisasie se verwerping van hierdie konsep in sy geheel. COSATU gaan van die standpunt uit dat produktiwiteitsverhoging die skepping van nuwe werkseleentheid benadeel aangesien minder werknemers vereis word om groter volumes te kan produseer. Hoër lone kan volgens hulle tot gevolg hê dat werknemers minder kan werk ten einde die vrug van hulle arbeid te kan geniet. Dit hou ook verband met hulle eis om verkorte werkure.

Volgens COSATU skep verhoogde lone addisionele koopkrag, dit wil sê 'n groter vraag na goedere en gevolglik 'n groter vraag na arbeid om die goedere op die mark te plaas en sodoende kan produktiwiteit verhoog. Dit blyk duidelik uit Naidoo (Anon.1990b) se standpunt: "There is an economic cost to apartheid capitalism as well. Paying very low wages has led to high profits. But it has also meant that there is a vast consumer market with many needs for housing, food, clothing and so on - but no money to buy those needs" (COSATU News, 1987:1)

Mnr. Don Gumede (Anon.1990b) verklaar dat hy glo dat Suid-Afrika as 'n geheel alleenlik by 'n hoë produktiwiteitsyfer sal baat indien die voordele van hierdie produktiwiteit direk teruggevoer word na die

werknemers. Hy sê voorts dat as gevolg van die tripartistiese stelsel, die klasieke voorbeeld gevind word van blank kapitalistiese "bosses" wat toenemend ryker word terwyl die werknemers op die fabrieksvloer verarm. Die werknemers moet die voordeel van hoër produktiwiteit smaak en derhalwe sal al drie partye; werkgewers, werknemers en die staat byeen moet kom om te besin oor die herverspreiding van rykdom.

Daarteenoor gaan bestuur van die standpunt uit dat stimulasie van die ekonomie op makrovlak teweeg gebring moet word deur 'n vermindering in staatsuitgawes, 'n vermindering in direkte belasting, laer rentekoerse, privatisering van nywerhede en die aanmoediging, finansiering en aansporing van kleinnyweraars. Ten spyte van die siening van COSATU sal die benadering van gesamentlike probleemoplossing ten opsigte van produktiwiteit, ernstige oorweging aan die kant van bestuur moet geniet en sal daar gepoog moet word om vakbonde te onderrig op hierdie gebied.

As 'n vergelyking gemaak word van bogenoemde uitgangspunte is dit duidelik dat vakbonde besorg is oor die hoë vlak van werkloosheid en daarmee saam die uitbuiting van werknemers deur bestuur. Die reg om die werk word beklemtoon terwyl druk voortdurend op bestuur geplaas word om meganisasie te vertraag totdat die ekonomie verbeter.

4.8.1.2 Loongapingvernouing

Mnr. Gumede (Anon.1990b) het ook verklaar dat daar 'n loondifferensiasie moet wees om werknemers te motiveer maar terselfdertyd moet daar 'n sekere bedrag wees wat gesien moet word as die minimum wat 'n werknemer mag verdien. Die probleme rondom lone is histories van aard en het 'n nou rasseverbinding. Dit het reeds begin toe trekarbeiders op plase begin werk het. Hierdie werknemers is volgens Mnr. Gumede slegs sakgeld betaal en moes tevrede wees met karige behuising en voedsel. Hierdie situasie is egter besig om te verander en word beïnvloed deur ander elemente. Die vryemarkstelsel mag ook hierdie situasie later beïnvloed. Hy verklaar verder dat die vakbonde in die toekoms na die belange van die werknemers sal omsien en die persepsies van werkgewers en werknemers rondom lone moet dringend aandag geniet.

In laasgenoemde verband bevestig navorser dat bestuur dikwels daarvan

beskuldig word dat hulle diskrimineer op grond van ras en dat daar 'n loongaping bestaan tussen swart- en ander werknemers. Bestuur in die jare negentig sal alleen met ekonomiese teenargumente vorendag kan kom indien sy vergoedingsbeleid gefundeer is op 'n beginsel van geen diskriminasie op grond van ras, kleur, geslag of geloof en die gelyke betaling van gelyke werk met inagneming van die feit dat alle werknemers nie gelyke presteerders is nie. Voorsiening sal derhalwe gemaak moet word vir meriete.

4.8.1.3 Looneise

In hierdie verband moet bestuur die volgende strategieë van COSATU in ag neem naamlik:

- Inflasie as maatstaf vir looneise.
- Onrealistiese looneise.
- Eise vir "Across the board" verhogings.

4.8.1.4 Inflasie as maatstaf vir looneise

Dit het al 'n aanvaarbare strategie en 'n algemene tendens in onderhandeling geword om die inflasiekoers as ekonomiese argument in loononderhandelings te gebruik (kyk figuur 3, p.82). Bestuur neig om hierdie argument te gebruik as argument teen onrealistiese eise van die vakbonde, terwyl die vakbonde dit gebruik as vertrekpunt vir hulle looneise en verdere verhogings eis gesien in die lig van werknemers se ekonomiese agterstand, basiese behoeftes na noodsaaklike lewensmiddele en soos alreeds genoem, die veldtog vir 'n "Living Wage".

Met verwysing na inflasieverwante verhogings word Mnr. Gumede soos volg aangehaal: "...we have to look at two different paid groups. For the well paid people this would be no problem. There is however a practical problem as far as housing is concerned for the lower income groups. Companies think it strange when workers ask for a 200% increase, but they do not realise the building pressure on these people to buy homes and/or find affordable accommodation. For the lower income groups there is a threshold which they have to maintain in order to survive" (Anon.1990b).

Navorsers is van mening dat bestuur sal moet waak teen inflasieverwante verhogings wat nie gepaard gaan met reële verhogings in produktiwiteit nie. Indien produktiwiteit verband hou met verhoging in inflasie sou dit nie nodig wees dat hoër lone van die kliënt verhaal hoof te word nie en kan slegs gedeeltelike verhogings aan kliënte deurgegee word.

Indien inflasieverwante verhogings nie gepaard gaan met produktiwiteitsverhoging nie, sal die koste van die kliënt verhaal moet word deur 'n prysverhoging wat verdere inflasie in die hand werk en tot gevolg het dat werkskepping 'n laagtepunt bereik.

4.8.1.5 Onrealistiese looneise

Looneise wat wissel van 40% tot 60% het algemene gebruik geword (kyk figuur 3, p.82). Deur sulke looneise as behaalbare onderhandelingssteikens aan vakbandlede voor te hou, poog die vakbonde om hulle politieke magsbasis te verbreed. Daar word egter nie tred gehou met ekonomiese realiteite nie.

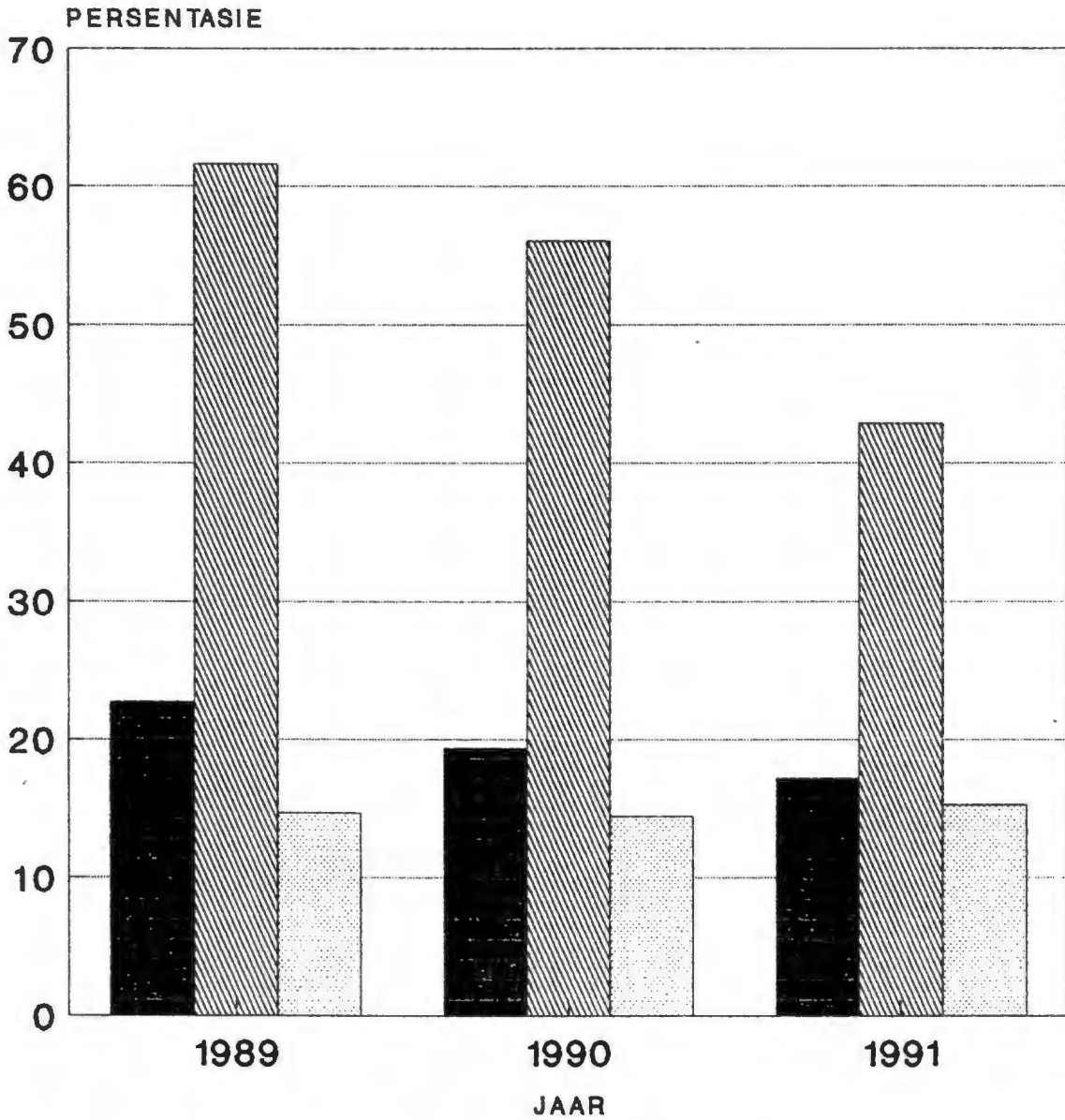
Bestuur sal moet waak daarteen dat ten spyte van empatie met die politieke- en ekonomiese aspirasies en omstandighede van hulle werknemers, hulle nie afgeskrik moet word deur hoë looneise en daarop reageer met 'n openingsaanbod wat die indruk wek dat hulle die vakbond halfpad tegemoet kom nie. Indien die idee is om minstens inflasieverwante verhogings toe te staan, asook om gesien te word as topbetalers in 'n spesifieke streek, kan dit tot gevolg hê dat hulle met 'n openingsaanbod van argumentsonthalwe 14% na vore kom ten einde gesien te word as billik en redelik en in lyn met inflasie. Aan die einde van die dag kan dit beteken dat daar op 'n 20% of 25% verhoging ooreengekom word.

So 'n benadering sal fataal wees aangesien so 'n verhoging geweldige druk op 'n gepaardgaande produktiwiteitsverhoging sal plaas, en 'n presedent sal skep vir toekomstige onderhandeling aangesien die vakbond sal wil voortbou op hulle prestasie. Dit mag ook 'n invloed hê op die geografiese omgewing aangesien die vakbond dit as argument sal gebruik in onderhandelinge met omliggende nywerhede.

Daar moet verder gewaak word teen "trade-offs" wat soms baie aanloklik kan voorkom om gebruik te word as metode om laer loonverhogings te bewerkstellig, en sodoende die risiko van 'n dispuut en 'n moontlike staking af te weer.

FIGUUR 3

JAARLIKSE INFLASIEKOERS V LOONSKIKKINGS EN ONREALISTIESE LOONEISE
1989 - 1991



■ ALGHEELE VERHOGING ▨ ALGHEELE LOONEISE
▤ INFLASIE (VPI)

LONE TEN OPSIGTE VAN ALLE NYWERHEDE.

(Bron: Verwerk uit Interlink Service News. 1992)

Dit sou vir die toekoms wenslik wees dat ondernemings binne dieselfde geografiese omgewing en/of nywerheid, saam sal staan ten einde 'n strategie te beplan teen buitensporige looneise.

Dit is noodsaaklik dat wanneer daar op 'n mandaat besluit word, daar gelet sal word op die volgende:

- Hoe vergelyk die onderneming se lone met die van ondernemings in dieselfde geografiese gebied. Vir die doel is gereelde loonopnames noodsaaklik.
- Meer belangrik is hoe vergelyk lone binne verwante nywerhede. Die gevaar bestaan dat indien 'n verwante nywerheid hoër produktiwiteit behaal en laer lone betaal terwyl hulle 'n kwaliteitsdiens lewer aan kliënte, die markaandeel van 'n onderneming kan krimp ten gunste van die opposisie.
- Daar moet gekyk word na huidige minimum lone binne die onderneming om te bepaal vanaf watter basis loonverhogings bepaal word.
- Belangrikste is om te bepaal wat die onderneming kan bekostig in terme van loonverhogings ten einde ekonomies te kan voortbestaan.

4.8.1.6 Eise vir "Across the board" verhogings

COSATU se eise die afgelope paar jaar het byna sonder uitsondering eise vir "Across the Board" verhogings bevat. Dit kan gesien word in die agtergrond van COSATU se sosialistiese beskouinge naamlik:

- dat alle werknemers gelyk moet wees;
- dat daar 'n nasionale minimum loon vir alle werknemers insluitende plaaswerknemers en huisbediendes moet wees;
- dat prestasieverhogings beveg moet word aangesien dit onderskeiding maak tussen individue en dus nie in lyn is met hulle beginsel van gelykheid van alle werknemers nie.

Bestuur se strategie sal wees om 'n "Across the Board" verhoging ten alle koste te beveg aangesien geskoolde en halfgeskoolde werknemers daardeur benadeel word en persentasiegewys laer verhogings ontvang, selfs laer as die inflasiekoers, wat tot gevolg sal hê dat geskoolde werknemers groener weivelde sal soek ten koste van die onderneming.

Daarteenoor sal bestuur se strategie wees om 'n verhoging in geldwaarde per posgradering voor te stel gebaseer op werklike lone en nie op minimum en maksimum lone nie. Alhoewel dit as gevolg van vakbonddruk nie altyd moontlik is nie, sal bestuur hul diskresie moet gebruik ten opsigte van minimum en maksimum lone en genoeg ruimte laat binne sy mandaat vir prestasieverhogings en spesifieke markverwante aanpassings, asook vir toekomstige bevorderings gedurende die jaar ten einde nie die mandaat te oorskry nie.

Prestasieverhogings moet nie tot die basiese salarisse/lone toegevoeg word nie, maar betaalbaar wees in die vorm van bonusse en toelaes wat sal verhinder dat daar 'n verhoogde basis geskep word vir toekomstige onderhandelinge.

4.8.1.7 Gesentraliseerde en gedesentraliseerde onderhandeling

COSATU se onderhandelingstrategie is gebaseer op gesentraliseerde eerder as gedesentraliseerde onderhandelings en navorser skryf hierdie neiging aan die volgende toe:

- 'n Gebrek aan infrastruktuur, met ander woorde, dit het moeilik geword vir die vakbond om op ondernemingsvlak te onderhandel as gevolg van 'n tekort aan onderhandelaars en tyd.
- Die werknemerverteenwoordigerskomitees tree reeds as verteenwoordigers van die vakbond op ondernemingsvlak op.
- Die loodsing van groot veldtogte het groter impak op nasionale vlak.
- Druk kan op werkgewerorganisasies uitgeoefen word om druk op die regering uit te oefen om hervorming vinniger deur te voer.
- Magsvertoon - Indien 'n dispuut verklaar word teen 'n groot onderneming of teen 'n werkgewersorganisasie, sal 'n staking groter impak hê (Mobilisering van die massas).

Bestuur se teenstrategieë ten opsigte van gesentraliseerde onderhandeling behoort as volg te wees:

- Op hoofbestuursvlak sal 'n besluit geneem moet word of die onderneming bereid is om op 'n sentrale vlak met die vakbond te onderhandel.
- 'n Korttermyn ooreenkoms met die vakbond kan 'n reeling insluit om eers op 'n streeksbasis te onderhandel.
- 'n Langtermyn besluit kan selfs insluit om in te skakel by 'n werkgewersorganisasie en industriewyd te onderhandel.

4.8.1.8 Disinvestering en sanksies

Disinvestering en sanksies sal propageer word vir solank as enige vorm van apartheid bestaan. Indien die druk van die Europese gemeenskap verlig voordat alle vorme van apartheid afgeskaf is, mag die regering hulle hervormingsbeleid vertraag. Die regering sal hulle verbinding ten opsigte van hulle hervormingsbeleid moet bewys en dit deurvoer alvorens sanksies opgehef sal word. Daar is ook nog die ver regses waarmee rekening gehou moet word en navorser is van mening dat indien hierdie beweging hulle magte verskerp, sanksies en disinvestering ook sal toeneem.

4.8.2 NACTU

Tydens gesprekvoering met Mnr. S. Sekhakane (1991), Algemene Sekretaris van NACTU blyk dit duidelik dat hulle hulself sien as die slagoffers van onderdrukking en misbruik van die daaglikse lewe en hulself verbind tot die bevegting van hierdie onderdrukking. Die federasie glo verder dat hierdie euwels alleen deur 'n demokratiese gemeenskap teengewerk kan word wat gefundeer is op die afskaffing van alle vorme van diskriminasie en dat die feit erken moet word dat die land behoort aan die wat huidiglik onderdruk word.

Volgens Sekhakane word daar geglo dat die onderdrukte en blootgestelde mense die enigstes is wat in staat is om die nodige hervorming teweeg te bring, toegerus met die volgende beginsels waarop NACTU gefundeer is, naamlik:

- Werkerbeheer.
- Swart werknemersklasleierskap.
- Geen affiliasie met politieke organisasies.
- Anti-rassisme.
- Onafhanklike aksies van vakbonde binne die federasie.

4.8.2.1 Produktiwiteit

NACTU glo dat dit belangrik is om 'n situasie te skep waarbinne alle partye wat betrokke is by die skepping van rykdom voordeel sal trek uit produktiwiteit. Hulle voer aan dat dit huidiglik onder die kapitalistiese stelsel nie die geval is nie.

Daar word geglo dat een of ander vorm van staatsingryping nodig is om die rykdom wat deur die werknemersklas geskep word, eweredig te verdeel. Indien 'n onderneming 'n spesifieke produksiedoelwit stel, moet dit gedoen word binne die raamwerk van 'n gesamentlike bestuur/werknemer besluitnemingsproses. Daar moet duidelik bepaal word dat die werknemer ook finansiële voordeel daaruit sal trek en nie net 'n "pat on the back." nie. Daar word geglo dat kapitalisme, individuele inisiatief onderdruk aangesien die werknemer nie voordeel uit produktiwiteit trek nie.

4.8.2.2 Loongapingvernuouing

Sekhakane beweer voorts dat die proses van die vernouing in die loongaping lank sal duur as daar in ag geneem word op watter vlak bestuur teenoor werknemers leef. Hulle stel hulleself ten doel om die loongaping te herstel wanneer die situasie genormaliseer is en almal dieselfde lewensstandaard handhaaf. Produktiwiteit gaan volgens hulle siening baie nou hiermee gepaard. Hulle standpunt is dat die werker vergoed moet word in ooreenstemming met sy bydrae tot die bereiking van hoër produksievolumes.

4.8.2.3 Inflasie as kriteria vir loonverhogings

NACTU, volgens Sekhakane, gaan van die standpunt uit dat wanneer inflasie ter sprake kom by verhogings, moet die basis waarvandaan daar onderhandel word, die werklike weeklikse- of maandelikse loon plus 15% wees. Hulle bewering is dat inflasie wegneem van jou salaris of loon en derhalwe daarby gevoeg moet word om sodoende geen effek op salarisse of lone te hê nie.

4.8.2.4 Nasionalisering

Sekhakane sê dat NACTU se siening is dat daar sekere sleutelnywerhede bestaan wat deur die staat beheer moet word om sodoende te verseker dat daar nie monopolieë bestaan, soos die geval met Anglo American is nie. Hulle beskou nasionalisering as die teenoorgestelde van monopolisering. In die situasie waar die land regeer word deur die leiers van die

werknemersklas, sal die werknemersklas insae hê in die verspreiding van rykdom wat geskep word deur genasionaliseerde nywerhede. 'n Verdere siening is dat dit dan belangrik sal wees om 'n hoë vlak van produktiwiteit te handhaaf omdat die werknemer dan produktiwiteit sal sien as iets waaruit hy voordeel trek.

4.8.2.5 Disinvestering en sanksies

NACTU stel dit onomwonde dat buitelandse beleggings die huidige ekonomiese sisteem ondersteun en onderhou en dat hierdie sisteem daarop gemik is om werknemers uit te buit en te misbruik. Investering, volgens hulle siening, is nie in belang van die werknemersklas nie aangesien die werknemersklas hierdeur verder onderdruk word. Dit is hulle begeerte dat Suid-Afrikaanse nywerhede suiwer Suid-Afrikaans sal wees sodat die werknemer betrokke kan wees by deelnemende besluitneming.

4.8.3 RIGLYNE AAN BESTUUR

Bestuur se strategie in die verband sal soos volg wees:-

- Dat daar nog geen formule vasgestel is om 'n "Living Wage" ekonomies te fundeer nie.
- Dat ondernemings wel van sekere statistiese gegewens gebruik maak as aanwysers maar dat werklike lone daarteenoor veel hoër is.
- Dat 'n werknemer op 'n minimum loon aangestel word slegs tot hy 'n sekere vaardigheidsvlak bereik waarna sy loon aangepas word.
- Dat nie alle werkgewers in 'n bepaalde nywerheid in staat is om 'n "Living Wage" te betaal wat gebaseer is op COSATU se R950,00 per maand (1989) nie.
- Dat 'n besoldiging wat gebaseer is op behoeftes wat dinge soos 'n radio, T.V., ensovoorts insluit wat verder voorsiening maak vir gesinsgroottes, in 'n ekonomiese nagmerrie sal ontaard.
- Dat die vryemarkbeginsel van vraag en aanbod 'n voldonge feit is en dat die vraag en aanbod van arbeid die prys bepaal.

4.8.4 SAMEVATTING

Vakbonde poog om deur middel van die "Living Wage" veldtog meer vir hulle lede te beding en argumenteer dat hulle lede die onderdrukte is wat uitgebuit word deur die staat en deur werkgewers. Die hele wese van die "Living Wage" moet gesien word in die lig van COSATU se sosialistiese standpunt van werknemermobilisasie met die uiteindelijke doel om 'n sosialisties/kommunisties geïnspireerde party aan bewind te kry.

COSATU se eise word deur Newall (1988:54) as volg aangehaal: "We know what we want and what wages we need to have what we want. We want anything we need to live decently. We want decent houses, electricity, hot running water, decent transport, T.V., stereoset, good food for a balanced diet, the best medical treatment possible when we are sick, money to entertain ourselves and our friends, the best education and so on. All this will cost money and the money is the living wage we want."

Die nasionale grondslag waarop die "Living Wage" veldtog geloods word, is een van die redes waarom vakbonde voorkeur verleen aan gesentraliseerde onderhandelingsforums.

Die ANC se gedurige verwysing na nasionalisering het hoofsaaklik ten doel om die lewenstandaard van swart gemeenskappe te verhoog. Alvorens die rol van die privaatsektor uitgelig word, is dit eers nodig om te bepaal hoe ons as werkgewers in hierdie opsig 'n bydrae kan lewer deur seker te maak dat werknemers die huidige toestand van sake in Suid-Afrika verstaan. Deur voortdurend aandag te gee aan werknemers se ekonomiese- en sosiale omstandighede kan die werkgewer vertrouwe skep tussen die twee partye. Gesonde en goeie verhoudinge is nodig om 'n vertrouensomgewing te bewerkstellig en daarsonder sal buitelandse kapitaal nie bekom word nie, langtermynbeleggings sal nie gemaak word nie en hoëvlak mannekrag sal verlore gaan.

Die vernaamste teenargument teen disinvestering moet wees om ekonomiese groei te beklemtoon. Sonder buitelandse investering en vertrouwe in ons land, sal Suid-Afrika ekonomies beperk word.

HOOFSTUK 5

ONDERHANDELINGSTRATEGIEË

5.1 INLEIDING

Veel van wat reeds gesê is in voorafgaande, verwys na die ontwikkeling van 'n holistiese benadering ten opsigte van loononderhandeling wat klem lê op die strategiese belange van die onderneming. Vir die onderneming om steeds kompetend te funksioneer, sal albei partye konstruktief moet bydra tot die ontwikkeling van 'n proses waar die behoeftes en belange van albei in ag geneem moet word alvorens 'n ooreenkoms bereik word.

Dikwels word na onderhandelingsmetodes verwys as taktiese skuiwe of strategieë. Hierdie taktiese manewers en strategieë is baie uiteenlopend van aard. Sommiges is blote taktiek, terwyl ander steun op vaardighede en eienskappe van die onderhandelaar.

Volgens Slabbert et al. (1990:20.7) is onderhandeling 'n uitruiling van inligting deur kommunikasie en dat hierdie inligting wat uitgeruil word, geformuleer word as strategieë en tegnieke. Hierdie strategieë en tegnieke het hulle oorsprong by die onderhandelingsverhouding tussen die twee partye.

Volgens Piron (1982:5) is die doelwit van onderhandeling die daarstelling van 'n verhouding.

Navorser is dit eens met hierdie benadering en is van mening dat daar voortdurend aan hierdie verhouding gewerk word. Daar is reeds in Hoofstuk 2 aandag geskenk aan die onderhandelingsverhouding. Veral tydens onderhandeling is 'n gedurige bewustheid van hierdie verhouding en positiewe pogings om verdere vertroue te wen, uiters noodsaaklik.

Druckman (1977:13) is van mening dat onderhandelingstaktiek verwys na 'n metode wat gebruik word of 'n taktiese manewer is, wat gebruik word op 'n bepaalde tydstip in die onderhandelingsproses.

5.2 DIE BOU VAN 'N VERTROUENSVERHOUDING

Dit is van kardinale belang dat bestuur voortdurend tydens die onderhandelingsproses poog om 'n vertrouensverhouding daar te stel wat gebaseer is op integriteit, egtheid en opregtheid.

Zartman en Berman (1982:32) lig enkele situasies uit en volgens hulle neem vertroue toe wanneer:

- Die vermoë openbaar word om die probleme van die ander party te verstaan en dit word ook weerspieël wanneer hy sy standpunte oordra.
- Opregte belangstelling getoon word om die ander party te help om hulle doelwitte te bereik terwyl eie doelwitte behou word en die twee doelwitte verenigbaar voorkom.
- Daar nie gedreig word of ydele beloftes gemaak word nie.
- Doelwitte van albei partye versoenbaar of komplementêr is en as inligting met hierdie doel voor oë, oorgedra word.
- Aanvangsposisies redelik is sodat 'n gevoel van redelikheid, verantwoordelikheid en geloofwaardigheid ten opsigte van doelwitte, deurskemer.
- Albei partye verskeie kere die proses kan onderbreek om weer hulle onderskeie standpunte in oënskou te neem ten einde samestemming te bereik.
- Daar bewustelik gepoog word om vertroue te wen en bevestig word dat die opponente vertrou word.
- Albei partye vrywilliglik geleenthede bied waartydens die interafhanklikheid besef word en die opponent as betroubaar beskou word.

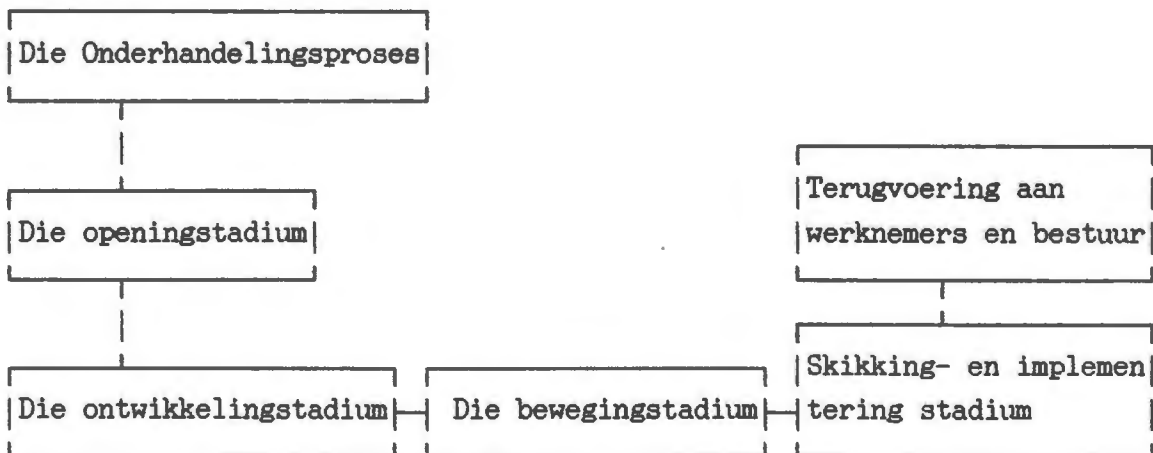
- Een party kan bewys dat 'n beloofde aktiwiteit in elk geval uitgevoer sou word. Dit kan die handeling se waarde verminder as 'n toewing, maar dit sal die opponent se gewilligheid om te glo dat die handeling sal plaasvind, verhoog. Die probleem word dan om die voorspelbaarheid van toekomstige bedoelinge te versterk.
- Een party die ander kan oortuig of self oortuig word deur die ander party dat die optrede in sy belang is.
- 'n Goeie persoonlike werksverhouding ontstaan. Dit het 'n positiewe impak op onderhandeling en bestuur se kredietwaardigheid. Kontak met die werknemers op die werksvloer, of sosiaal in 'n ontspanne atmosfeer, mag bydra tot die daarstelling van 'n goeie werksverhouding.

Zartman en Berman (1982:31) se mening hieroor is die volgende: "Trust and credibility are important if each side is to feel sure of the other side's desire to reach a negotiated outcome."

'n Belangrike aspek wat in gedagte gehou moet word wanneer daar aandag geskenk word aan die bou van 'n vertrouensverhouding is die beginsel van goeder trou in onderhandeling. Hierdie aspek is reeds in meer besonderhede in hoofstuk 2 bespreek.

FIGUUR 4

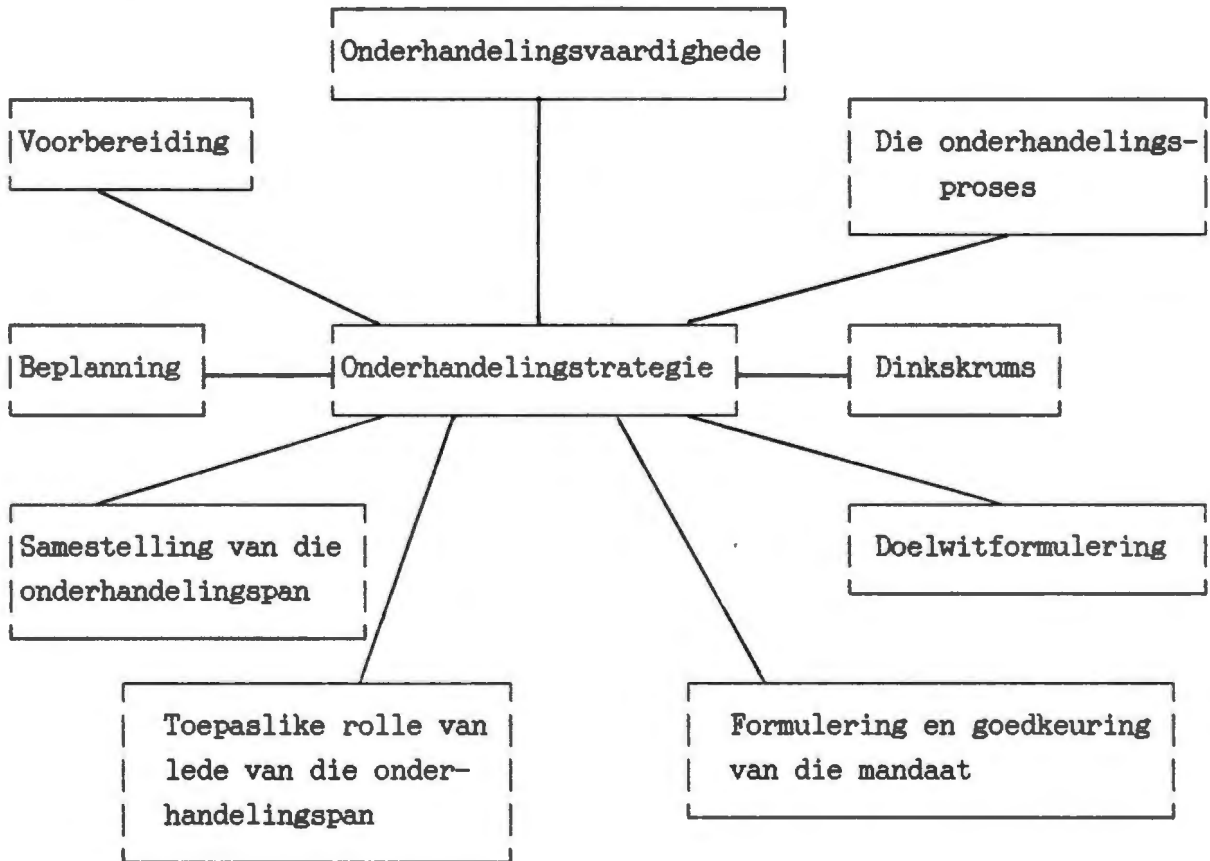
DIE ONDERHANDELINGSPROSES



Bron: Verwerk uit Slabbert (1987)

FIGUUR 5

ONDERHANDELINGSTRATEGIE



(Bron: Eie navorsing)

5.3 VOORBEREIDING EN BEPLANNING VIR ONDERHANDELING

Effektiewe voorbereiding en beplanning het 'n belangrike invloed op die daarstelling van gesonde verhoudinge en kan die eindresultate positief of negatief beïnvloed.

Indien bestuur die inisiatief neem om hulself voor te berei en te beplan om spesifieke doelwitte te bereik tydens onderhandeling, plaas hulle hulself in 'n kategorie van suksesvolle onderhandelaars.

Lewicki en Litterer (1985:45) maak die stelling dat effektiewe beplanning en voorbereiding die mees kritieke elemente vir die bereiking van onderhandelingsdoelwitte is. Om effektief te beplan moet bestuur kan voorsien wat die vernaamste gebeurtenisse sal wees wat tydens die onderhandelingsproses sal voorkom en moet hulle daarop voorbereid wees.

Daar kan dus afgelei word dat van al die dinge wat bestuur mag doen om hulle vermoë te verbeter sal niks so belangrik wees as die bepaling van doelwitte nie. Die feit dat bestuur faal in die daarstelling van doelwitte ten spyte van die belangrikheid daarvan, is dikwels ook die oorsaak van 'n swak ooreenkoms wat bereik word. Om dus terug te sit en die proses onbeplan te benader sal nie die belange van die onderneming bevorder nie.

Indien bestuur nie beplan nie en indien hulle nie doelwitte daar stel nie, sal dit seer sekerlik vir hulle gedoen word deur die vakbond.

Volgens Gallagher (1984:50) is die mees konstruktiewe wyse waarop onderhandeling benader moet word, om dit te beskou as die eerste stap na die bereiking van 'n ooreenkoms. Dit moet nie gesien word as 'n kompetisie tussen bestuur en die vakbond nie. Onderhandeling gaan grootliks oor gedrag en om suksesvol te wees behoort die bestuur se gedrag nie te verskil van wat dit sal wees tydens gewone besprekings of vergaderings nie.

5.3.1 Onderwerpe ter sprake by effektiewe beplanning

Lewicki en Litterer (1985:45) is van mening dat die volgende aspekte in gedagte gehou moet word ten einde effektief te beplan:

- Die aard van konflik moet verstaan word. Hulle beweer dat konflik in ernstigheid en graad verskil wat somstyd opsigtelik is en somstyd minder opsigtelik en by tye vind ons dat wat as konflik waargeneem word, glad nie konflik is nie.
- Die eindresultaat en doelwitte moet gespesifiseer word. Dit behels al die doelwitte wat bereik moet word sowel as die bepaling van prioriteite en die evaluering van moontlike areas waaruit voordeel getrek kan word. Doelwitte mag ook abstrakte aspekte insluit soos om 'n ooreenkoms te bereik wat aanvaarbaar is vir albei partye.

- Hoe om die onderhandelingsproses effektief te hanteer moet met die vakbond uitgeklaar word. Tydens hierdie fase moet die konflik wat mag bestaan, verstaan word. Die areas waar daar wel samewerking is moet uitgeklaar word en wyses waarop vertroue gebou kan word moet bepaal word.
- Die opponent moet verstaan word. Daar moet informasie ingewin word ten opsigte van die opponente se doelwitte en wat vir hulle belangrik is. Belangrike agtergrond informasie is die volgende:
 - (a) Die opponent se huidige behoeftes en bronne moet bepaal word. Dit mag die politieke posisie van leiers van die vakbond, finansiële situasie en onmiddellike, ernstige probleme, insluit. Van die vakbond se kant mag dit kennis van die werksdruk om derhalwe geen produksie onderbrekings te kan bekostig nie, insluit. Hierdie inligting gee insig in die ander party se doelwitte en help om die interpretasie van gedrag te verduidelik.
 - (b) Die geskiedenis van die opponente se onderhandelingsgedrag moet nagevors word. Hoe mense in die verlede opgetree het is gewoonlik 'n goeie maatstaf van hoe hulle in die toekoms sal optree. Derhalwe is 'n noukeurige evaluering van die onderhandelings-geskiedenis van die opponent noodsaaklik. Dit voorsien waardevolle inligting ter voorbereiding vir die opponent.

Fossum (1979:202) is van mening dat by deeglike beplanning, bestuur op die volgende aspekte moet konsentreer:

- (a) Items wat tydens die voorbereidingsfase ge-identifiseer is, moet verder ontleed word. Sommige van hierdie items is baie eenvoudig en ander meer kompleks, byvoorbeeld die verskeidenheid ekonomiese data om 'n looneis te regverdig. Ander items is weer meer subtiel soos byvoorbeeld die presiese bewoording van 'n klousule in die ooreenkoms; 'n saak waaroor albei partye ooreenstem maar wat maklik in konflik kan ontaard indien nie versigtig opgetree word nie. 'n Voorbeeld hiervan is dat bestuur en die vakbond kan ooreenstem ten opsigte van vermindering van die arbeidsmag binne die onderneming, maar as na die sensitiwiteit van die saak gekyk word kan konflik skielik ontstaan indien samestemming nie bereik word oor hoe dit gedoen sal word nie.

- (b) Die prioriteite van die verskillende voorstelle moet bepaal word. Dit sluit in items wat belangriker of meer kritiek is om op 'n bepaalde tyd samestemming te bereik.
- (c) 'n Wenslike pakket of alternatiewe pakkette moet ontwikkel word. Om elke item op die lys van voorstelle apart te bespreek mag die ander party onder 'n wanindruk plaas ten opsigte van dit wat werklik belangrik is, of mag veroorsaak dat aantreklike geleenthede om oplossings te bereik, verbeur word omdat daar nie besef word hoe die items in mekaar pas ten einde 'n pakket te beding nie.
- (d) Ooreenkomste wat bereik is by ander ondernemings en industrieë moet ontleed word om 'n verwagte patroon te voorspel wat die vakbond mag nastreef in hulle lys van eise.

5.3.2 Doelwitformulering

'n Paar voordele kan uitgesonder word wat bestuur kan bereik deur behoorlike doelwitformulering:

- Deur doelwitte vooraf te bepaal word dit wat werklik belangrik is, uitgelig. Dit is 'n tyd vir doelbewuste besluitneming wat voor elke onderhandelingsessie noodsaaklik is. Doelwitte verbreed perspektief en verminder die moontlikheid van tonnelvisie.
- Dit is baie makliker om besluite te neem wanneer dit wat bereik wil word, bekend is. Doelwitte dien as 'n kriteria om besluitneming te verskerp deurdat dit help om alternatiewe en gevolge makliker te visualiseer. Prioriteite word gestel wat dit makliker maak om te besluit tussen twee alternatiewe rigtings wat ingeslaan kan word wanneer doelwitte in konflik is.
- Doelwitte help met die bou van selfvertroue, veral wanneer planne vir die bereiking van doelwitte daargestel is. Daar is vir bestuur sekuriteit in die vaste wete waarheen beweeg word. As 'n bykomstige voordeel, sien andere wat sonder rigting is die verskil en die doelgerigte bestuur neem outomaties die inisiatief oor. Marceau (1969:46) se gevolgtrekking stel hy soos volg: "Clear objectives,

well conceived, well thought out, and well presented, can set the tone and direction of the negotiations. Pride and rigid adherence to managerial prerogatives are deterrents rather than adjuncts to sound bargaining practices."

- Doelwitte bespaar tyd. Die kans is minder dat 'n doelgeoriënteerde bestuur behep sal raak met redenasies en argumente wat nie verband hou met die onderhandeling nie. Daar sal selde voorkeur verleen word aan minder belangrike doelwitte terwyl belangrike doelwitte geïgnoreer word. Die belangrikste dinge sal eerste gedoen word.

5.4 SAMESTELLING VAN DIE ONDERHANDELINGSPAN

Onderhandelaars van die vakbond sluit noodwendig die plaaslike werknemerverteenwoordigerskomitee in. Hulle word verder bygestaan deur een of meer amptenare vanaf die vakbond se streeks- of hoofkantoor, afhangende van die belangrikheid van die onderhandeling.

Fossum (1979:207) is van mening dat die samestelling van bestuur se onderhandelingspan nie maklik is om te voorspel nie. Lede mag uit areas kom wat spesifieke belang by die onderhandelingskontrak mag hê. 'n Voorbeeld hiervan is Produksie afdelings of Mannekragafdelings waar kundiges op die gebied van onderhandeling byvoorbeeld die Werkevoordelebestuurder, 'n bydrae kan lewer.

Bendix (1989:184) is van mening dat enige onderhandeling die keuring en aanstelling van die mees geskikte persone vereis. Indien 'n onderhandelingspan saamgestel word sal die onderskeie lede gekies word volgens hulle kundigheid, of betrokkenheid by die probleme ter sprake. Hierdie bestuursonderhandelingspan kan bestaan uit die Arbeidsverhoudingesspesialis, die Produksiebestuurder, die Finansiëlebestuurder, die Maatskappy sekretaris en een of twee Voormanne.

Die onderhandelingspan het hoofsaaklik vier funksies:

- Om te onderhandel.
- Om op te teken.

- Om waar te neem.
- Om te ontleed.
- Om te onderhandel.

Die hoofonderhandelaar se taak is om die lede van die onderhandelingspan te koördineer en te lei. So 'n persoon word gekies op grond van sy ondervinding, kundigheid en kennis van sy eie onderneming sowel as van die ander party. Hy is die hoofrolvertolker in die interaksieproses wat daarop gerig is om 'n ooreenkoms te bereik.

Verder is dit sy taak om meer van die ander party te wete te kom, voorbereiding te doen, 'n objektiewe strategie te bepaal, om vergaderings te reël en te lei, sowel as om besluite te neem tydens die onderhandelingsproses.

Indien hy sy taak suksesvol wil uitvoer sal die hoofonderhandelaar 'n gesonde verhouding moet hê met sy meerderes, medespanlede asook met die ander party. Hy sal die vertroue van almal moet hê insluitende sy hoofde. Volgens Bendix (1989:184) domineer die hoofonderhandelaar nie die proses nie en hy dwing ook nie sy idees op andere af nie. Hy is hoofsaaklik in die posisie van koördineerder en kundige. Die res van die onderhandelingspan sal sy inisiatief ondersteun.

- Om op te teken

In 'n tipiese onderhandelingspan is daar gewoonlik iemand wat die gebeure aanteken. Dit verwys nie alleen na die formulering van die finale ooreenkoms nie maar ook die opteken van toegewings wat gemaak word deur enige van die partye sowel as sake wat belangrik is.

Die inhoud van hierdie aantekeninge fokus op die feitlikhede, te wete so veel as moontlik inligting, vrae, eise, besware, voorstelle, redenasies asook enige bewegings ten opsigte van voorstelle en teenvoorstelle. Die noukeurige aantekening is van uiterste belang, veral wanneer 'n dooiepunt bereik word wat mag uitloop op 'n geskil tussen die partye. Indien so 'n saak die geskilbeslegtingsprosedure moet volg is hierdie

aantekeninge die enigste bron van inligting. Daar is 'n definitiewe beperking op hoeveel van die gesprekvoering tydens onderhandeling onthou kan word, selfs al is daar absoluut duidelikheid oor wat gesê is. Voordat inligting vergeet word of daar later verwarring ontstaan, is dit noodsaaklik om 'n opvolg inligtingstuk aan die vakbond te rig waarin die stand van sake na 'n spesifieke periode van onderhandeling saamgevat word. So 'n skrywe moet noodwendig kort, saaklik en feitlik wees en woorde wat duidelik verstaanbaar is moet gebruik word. Daar is tye wat onderhandelaars self moet verwys na die samevatting van items om sy geheue te verfris. Dit help om te onthou wat gesê is terwyl die aantekeninge wat gedurende die onderhandeling geneem is, duidelik die rigting aandui waarin beweeg word sowel as die gemoedstemming op 'n gegewe tydstip.

- Om waar te neem

'n Derde lid van die onderhandelingspan is die waarnemer. Sy doel is om waarnemings te maak in verband met die individuele deelnemers se kommunikasiestyle, luistervaardighede, vermoë om standpunte te stel, te formuleer en aan te bied, vaardighede om vrae te vra en hantering van konflik en stres. Hy sal later terugvoering gee aan spanlede ten opsigte van hulle eie vordering en prestasie asook tendense, swakplekke en probleem areas by die opposisie. Sy objektiwiteit stel hom in staat om 'n noukeurige waarneming en 'n analise van gedrag en houdings tydens die onderhandelingsessie te maak.

- Om te ontleed

Hierdie funksie van die onderhandelingspan bestaan uit twee fasette naamlik om 'n ontleding te doen van die proses en 'n ontleding te doen van die inhoud waaroor onderhandel is.

(a) Prosesontleding

- die prosedure wat gevolg moet word;
- sy beginsels wat toegepas moet word;
- die interaksie wat moet plaasvind;

(b) Inhoudsontleding

- die feite van die sake;
- voorstelle wat gemaak word;
- teenvoorstelle wat gemaak word.

'n Onderhandelingspan word saamgestel op grond van die eise van die situasie. Om ideale karaktertrekke van 'n onderhandelingspan te formuleer is dus moeilik, alhoewel die volgende basiese karaktertrekke 'n vereiste is:

- Al die lede van die onderhandelingspan moet kennis dra van die onderhandelingsproses en strategieë.
- Hulle moet vaardig wees in die ontleding van die situasie om hulle in staat te stel om die opponent se taktiek en strategie onmiddellik te verstaan en dienoooreenkomstig, aanpassings te maak.
- Hulle moet selfgedissiplineerd wees om sodoende foute wat gemaak kan word te voorkom of tot 'n minimum te beperk.
- Die span moet bereid wees om die 80/20 beginsel toe te pas. Dit is tagtig persent voorbereiding en twintig persent onderhandeling. Dit is soms nodig dat die waarnemer uitgesonder word om die ontleding te doen sodat hy homself kan onttrek van die werklike onderhandelingsproses om hom in staat te stel om aksieplanne te formuleer. Hy moet terselfdertyd tred hou met die onderhandelinge om te verseker dat die aksieplanne betekenisvol is.

In die saamstelling van 'n onderhandelingspan moet persoonlike karaktereienskappe soos vaardighede, vermoëns, vorige ondervinding en objektiwiteit in ag geneem word. Dit is belangrik dat die onderhandelingspan op 'n wetenskaplike basis saamgestel word.

Slabbert (1987:38) is van mening dat die uitvoer van 'n onderhandelingsanalise, dikwels die onderhandelingsvaardigheid van 'n individu of groep verhoog. In die analise speel die persoon wat as waarnemer opgetree het, 'n belangrike rol.

5.4.1 Voorbereidingsfase

Wat ookal die aard van die onderhandeling waarin bestuur betrokke is, daar is sekere voorbereidingswerk wat kan help om hulle prestasie te verbeter. Die samewerking van lede van die onderhandelingspan is hier van die uiterste belang.

Daniels en Gugala (1985:8) lig hierdie voorbereidingsfase verder toe deur te sê dat die hoofonderhandelaar dikwels die totale voorbereidingsproses op homself neem, maar dat hierdie praktyk nóg doeltreffend, nóg effektief is. Volgens hulle bestaan daar vaardighede, talent en kennis van individuele spanlede wat benut moet word.

Volgens Zartman (1978:215) is dit belangrik om vir elke lid van die span, iets te gee om te doen.

Die moraal van hierdie spanlede verhoog aangesien elke lid van hierdie span ook bydra tot die sukses van die onderhandelaar.

Ter voorbereiding behoort die volgende oorweeg te word:

- Waarom word die vergadering gehou?
- Wat beoog vakkondlede om te bereik?
- Wat wil bestuur graag bereik?

Alhoewel dit nie moontlik mag wees om 'n volledige kontrolelyst daar te stel nie sal bogenoemde benadering bestuur in staat stel om noukeurig te besin en oor die probleme te dink wat geopper sal word en derhalwe help om benaderings vir die onderhandeling te beplan.

Slabbert (1987:35) is van mening dat dit belangrik is om tydens die voorbereidingsfase, kennis van die ander partye te versamel. Die werkgewer behoort byvoorbeeld kennis te dra van die magsbasis, beleidsrigting en doelstellings van die vakbond met wie onderhandel gaan word. Bestuur behoort ook op hoogte te wees van mekaar se vermoëns, persoonlikhede, agtergrond en temperament.

Daniels en Gugala (1985:35) sê dat soveel as moontlik relevante inligting van die vakbond se taktiek bekom moet word en dat vorige ondervinding 'n bron van inligting is; verder dat daar nie gehuiwer moet word om jou bron van informasie tydens onderhandeling bekend te maak nie.

Beide partye begin gewoonlik voor die tyd voorberei en beplan vir samesprekings in 'n poging om doelwitte en doelstellings te formuleer. Tyd is nodig vir voorbereiding sodat doeltreffend te werk gegaan kan word, voor en tydens die onderhandeling. Die nut van professionele voorbereiding word deeglik deur albei partye besef.

Alhoewel dit nie 'n vereiste is nie, lê die vakbond gewoonlik jaarliks, eerste hulle voorstelle en eise aan bestuur voor. Hierdie items sal dan as riglyne vir bestuur dien tydens die voorbereidingsfase en sal ook tydens die proses verder omskryf en verduidelik word. Dit sal alle areas waar verandering verlang word, insluit. Dit word ook aanvaar dat griewe wat mag ontwikkel gedurende die jaar en tydens werknemerverteenwoordigersvergaderings in een of ander vorm by hierdie voorstelle ingesluit sal wees.

Dit is belangrik dat bestuur in afwagting van enige moontlike voorstelle van die vakbond, hulle voorbereiding sal beplan. Deur dit te doen kan bestuur vooraf die potensiële koste verbonde aan die eise, bepaal. Dit sal bestuur ook in staat stel om teenvoorstelle en argumente te formuleer.

Allen en Keavenhy (1983:272) stel dit soos volg: "The more that can be done prior to negotiations, the less research will be needed during negotiations." Alhoewel dit moeilik is om die vakbond se moontlike voorstelle maande voor die tyd te definieer, sal dit verrassings voorkom. Hulle is verder van mening dat die volgende bronne nagespoor kan word ten einde potensiële voorstelle vanaf die vakbond te kan definieer:

- 'n studie van vorige onderhandeling;
- ondersoek griewe en arbitrasie toekennings;
- bestudeer die vakbond, sy leiers en hulle politiek;
- hersien onlangse onderhandelingskontrakte;
- tree in gesprek met eerstevlak toesighouers.

Daniels en Gugala (1985:2) voel egter dat vakbonde histories geneig is om swak voor te berei vir samesprekings. Die redes hiervoor sê hulle is dat vakbonde wat betrokke is by die kleiner ondernemings nie druk ontvang van lede om oor die breëre ekonomiese en tegnologiese kwessies te onderhandel nie. Ingelyks het bestuur ook nie nodig om hierdie probleme te hanteer nie en daarom is die bestuur van hierdie ondernemings dikwels swak onderhandelaars wat die vakbond se funksie makliker maak.

Bestuur wat die onderhandelingstafel nader sonder genoegsame, feitelike inligting ten opsigte van die groeiende ingewikkeldheid van arbeidsverhoudinge kan nie verwag om voordeel te trek uit die situasie in terme van moraal, vertroue, samewerking en persoonlike verhoudinge nie.

Volgens Slabbert (1987:35) dien die voorbereidingsfase vir onderhandelaars om strategie te bepaal ten opsigte van die moontlike eise van die ander party en voor te berei daarvoor. Hy verklaar verder dat onderhandelaars kennis behoort te dra van die volgende:

- Hoeveel druk op die ander partye uitgeoefen word
- Die maksimum bewegings wat tydens onderhandeling gemaak kan word
- Die ekonomiese implikasies van elke toegewing

Navorser se mening is dat dit baie belangrik is vir bestuur om tydens die voorbereidingsfase soveel as moontlik inligting in te win omtrent die omstandighede van werknemers sodat die inligting wat ter tafel gelê word voor en tydens onderhandeling, albei partye in staat stel om ingeligde besluite te neem ten opsigte van hulle mandaat.

5.4.2 Dinkskrums

Osborne, soos aangehaal in Nieuwmeijer (1988:17) het hierdie konsep bekendgestel. In die benadering word 'n werkswyse gevolg waarin 'n groep of te wel dan die onderhandelingspan, oplossings vir hul probleme soek deur vrye teuels aan hul verbeelding te gee en hul gedagtes sonder nadenke of evaluering saam te voeg ten einde soveel oplossings en alternatiewe as moontlik te verkry waaruit bruikbares gesif kan word. Die onmiddellike mikpunt is nie kwaliteit nie, maar kwantiteit. Die uitgangspunt is dat daar uit 'n groot aantal idees wat op die wyse verkry word, ook goeies of dalk volmaaktes sal wees wat andersins dalk glad nie na vore sou gekom het nie. Dit lewer dan ook 'n waardevolle bydrae om strategieë wat voortdurend aangepas moet word, te bepaal vir die onderhandelingsproses.

"Die dinkskrums is veral geskik vir die oplossing van probleme wat nie diep, intensiewe denke en evaluering van gegewens vereis nie" Nieuwmeijer (1988:17). Volgens haar geld die volgende reëls by hierdie dinkskrums.

- Geen kritiek word toegelaat nie.

Tydens die dinkskrum sal die onderhandelingsitems noukeurig ontleed word om duidelikheid te verkry. Daar sal gekyk word na wat die huidige situasie is ten opsigte van elkeen van die gespesifiseerde items. Wat hier ter sprake sou wees is die volgende:

1. Ooreenkomste wat reeds bestaan ten opsigte van items wat dalk tydens vorige onderhandeling bespreek is.
2. Ondernemingsbeleid wat van toepassing is op sekere items.
3. Items wat dalk nie op ondernemingsvlak onderhandelbaar is nie.

Met inagneming van die huidige situasie sou voorstelle dan geformuleer word wat na goedkeuring as die mandaat sal dien.

5.5 ONDERHANDELINGSTRATEGIEË

Die strategie van die onderhandelingspan sal in 'n groot mate bepaal word deur die sterkte van die onderskeie onderhandelingsposisies en sal bestaan uit aanvallende- sowel as verdedigende redenasies. Aanvallend in die sin dat bestuur sal poog om hulle uiteindelijke doelstellings te bereik en verdedigend omdat daar gepoog sal word om te voorkom dat die opponente hulle doelstellings sal bereik.

Elke onderhandelingsituasie verskil van die volgende. Alhoewel daar gemene faktore mag bestaan, sal nie een situasie identies aan 'n ander wees nie. Derhalwe is buigbaarheid noodsaaklik in die formulering van 'n strategie (Atkinson, 1980:49).

Brewster (1989:140) sê dat wanneer mens vir die eerste keer 'n ervare onderhandelaar in aksie sien, veral as jy geopponeer word deur hom, jy dikwels wonder hoe jy vergelyk. Sodra jy egter meer ervaring opdoen, vind jy dat daar 'n aantal taktieke is wat hierdie onderhandelaars gebruik wat aangeleer of nageboots kan word. Hy verklaar verder dat alhoewel die volle reeks taktieke moeilik gedefinieer kan word, daar tog vier taktieke is wat spesifieke melding verdien naamlik:

- Vraestelling.
- Hipotetiesstellings.
- Verdagings.
- Opsommings.

Slabbert (1987:39) verdeel die onderhandelingsproses in die volgende vier fases:

- Die openingstadium.
- Die ontwikkelingstadium.
- Die bewegingstadium.
- Skikking en implementeringstadium (kyk figuur 4, p.91).

5.5.1 Strategie vir die openingsbeweging:

Die onderhandelingsproses begin met 'n openingsontmoeting wat gewoonlik formeel van aard is en waarin elke party poog deur middel van verskeie strategieë en taktiek die posisie van die ander party te bepaal, sonder om self te veel inligting aan die ander party bekend te maak. Hierdie beweging bepaal gewoonlik die rigting waarin onderhandeling gaan beweeg en het in 'n groot mate 'n invloed op die uitslag.

Die openingsontmoeting word deur Richardson soos aangehaal in Slabbert (1987:39) as die "settling-in" stadium beskou en word gewoonlik deur die partye in onderhandeling gebruik om meer van mekaar te wete te kom en om die agenda vir die vergadering vas te stel. Elke party kry geleentheid om sy posisie ten opsigte van die bedingingsitems ter sprake, sowel as die volgorde waarin dit behandel gaan word te dek. Tydens hierdie fase is dit belangrik om 'n spanningsvrye atmosfeer te skep.

Young (1986:152) voel dat die onderhandelingsproses begin moet word deur te spesifiseer watter items opgelos moet word, en indien moontlik, moet met 'n item begin word waar samestemming moontlik is. Die items wat verband het moet saamgevoeg word en moet spesifiseer dat 'n item alleenlik opgelos kan word, indien daar samestemming op 'n ander item is.

Die onderhandelingsdoelwit moet oorweeg word in terme van 'n ideale skikking, 'n realistiese skikking en 'n "fall back" posisie. Die strategie hier gaan rondom die bereidheid en van aanvanklike posisies te beweeg in min of meer ooreenstemmende bewegings. Daar moet dus ruimte wees vir onderhandeling.

In die begin is dit nodig om te bepaal wat bereik wil word. Albei partye wil soveel bekom as wat hulle moontlik deur onderhandeling kan verkry, maar albei partye moet besef dat hulle doelwitte aangepas sal moet word.

TABEL 1

STRATEGIE VIR DIE OPENINGSBEWEGING

<p>Die Hoë inleier</p> <ul style="list-style-type: none">- strategie is om geen aanbod te maak alvorens die eis beduidend aangepas is nie;- dit eis uiterste vernuf en redeneringsvermoë sowel as die gebruik van mag, waar van toepassing.	<p>Die medium inleier</p> <ul style="list-style-type: none">- strategie is om heelwat onderhandeling te ontlok en om enige beweging te verhoed wat nie gepaard sal gaan met 'n groter ooreenstemmende voorstel vanaf die ander party nie.
<p>Die lae inleier</p> <ul style="list-style-type: none">- strategie is om in eie belang op te tree deur soveel as moontlik van die kwessie wat voortspruit uit die eise eers te bespreek voordat 'n aanbod gemaak word.	<p>Die vae inleier</p> <ul style="list-style-type: none">- strategie is om te weier om enige aanbod te maak alvorens die omvang van die eise bepaal is.

Bron: verwerk uit Young (1986:152)

5.5.2 Die Ontwikkelingstadium

Die openingstadium word gevolg deur die ontwikkelingstadium wat die volledige inhoude van onderhandeling behels. Dit is 'n periode van argumente en teenargumente waartydens albei partye poog om die persepsies van die ander te verander en beweging in die rigting van eie doelwitte te inisieer.

Bendix (1989:192) sê dat tydens hierdie fase, konsessies gemaak en ontvang word, gesamentlike besluitneming plaasvind en die verbintenis van albei partye ten opsigte van sy posisie word bekend. Albei partye se breëre doelwitte en gevoelens word bevestig en verskille in posisies word takseer.

Van tyd tot tyd mag die een of ander party vra vir 'n koukus om sodoende hulle posisies te herwaardeer of verder te beplan. Oor die algemeen raak onderhandeling tydens hierdie fase minder formeel. Indien daar verskillende interpretasies ten opsigte van die feite bestaan, moet dit hier uitgestryk word.

Slabbert (1987:39) se mening is dat die betrokke partye tydens die ontwikkelingsfase poog om 'n sterk saak ten koste van die ander party op te bou deur die volgende taktiek te gebruik:

- Stel direkte vrae.
- Probeer "verdeling" in die ander party se geledere bewerkstellig.
- Bevraagteken die ander party se standpunte, aannames en besware.
- Beklemtoon teenstrydighede en weglatings.
- Voorsien inligting selektief.
- Soek swakplekke in die ander party se argumente, beklemtoon dit en wys gevolge uit.
- Spel die standpunte met gepaardgaande gevolge uit.

5.5.3 Die bewegingstadium

Voorts onderskei Slabbert (1987:39) 'n verdere stadium in die onderhandelingsproses naamlik die bewegingstadium waartydens die partye 'n goeie idee vorm van hulle vordering en posisies. Die partye sal in 'n poging om ooreenkoms te bereik, bepaalde metodes voorstel, aanbied en ondersoek. Dit sal metodes van skikking en konsessies insluit.

Waar geen skikking bereik kan word nie, word die geskilpunt as 'n geskil verklaar en kan die masjienerie soos voorsien in die Wet gebruik word om die geskil op te los.

5.5.4 Die skikking- en implementeringstadium

Dit is die finale stadium in die onderhandelingsproses. In hierdie stadium moet finaal samestemming verkry word ten opsigte van dit waaroor ooreengekom is. Indien samestemming nie ten volle verstaan word deur albei partye nie, sal die ooreenkoms nie lank oorleef nie. Lewicki en

Litterer gaan van die standpunt uit dat 'n optimistiese skikkingspunt in 'n onderhandelingsessie, die beste (die grootste persentasie) is wat 'n onderhandelaar kan verwag. In figuur 2 (p.32) is 7 persent en 'n 18 persent loonverhoging die optimistiese skikkingspunte van bestuur en vakbond onderskeidelik.

Om die volle verbondenheid van die ander party te verkry ten opsigte van implementering, is dit wenslik om die moontlike bedreigings wat mag bestaan vir suksesvolle implementering van 'n ooreenkoms, saam te deurdink. Dwarsdeur die finale fase van onderhandeling sal bestuur gedurig bewus wees van die belangrikheid van absolute duidelikheid en die feit dat die implementering ten volle verstaan word. Dikwels lei die implementering van 'n ooreenkoms skipbreuk omdat onderhandelaars dit nie duidelik uiteengesit het nie en die partye die onderhandelingstafel verlaat het met verskillende persepsies van hoe die dinge geïmplementeer gaan word. Volgens Sloane en Witney (1988:217) sal talle probleme opduik wat die toepassing en enterpretasie van klousules betref en dat bestuur en die vakbond gewoonlik meer tyd bestee aan die implementering van die ooreenkoms as aan die onderhandelingsproses self.

Hierdie stadium word gevolg deur die finale bekragtiging van die ooreenkoms in die vorm van die ondertekening van die kontrak deur albei partye. Die bewoording in die beskrywing van dit waarop ooreengekom is, is baie belangrik om enige onduidelikhede en misinterpretasies uit te skakel.

'n Afskrif van hierdie dokument sal aan elke lid van die bestuursplan oorhandig word by 'n vergadering waartydens die onderhandelaar terugvoering sal gee (ten opsigte van die onderhandelingsgebeure) aan die betrokkenes.

Die noukeurige implementering van dit, waarvoor samestemming bereik is, is een van die grootste bydraende faktore tot gesonde arbeidsverhoudinge in die praktyk.

Slabbert (1987:38) sê dat onderhandelingstaktiek die basiese "skuiwe" of "aksies" is wat tydens onderhandeling geneem gaan word en is meestal gerig op die misleiding van die ander party deur byvoorbeeld:

- onderhandeling te verdraag;
- van onderwerp te verander wanneer dit wil voorkom asof toegewings gemaak sal moet word;
- te poog om elke onderwerp afsonderlik af te handel sodat die geheel-effek van 'n ooreenkoms misgekyk kan word.

Die gedrag van die onderhandelaar of lede van die span kan 'n beduidende invloed op die uitslag van die samesprekings hê.

Indien bestuur deur vakbondamptenare beskou word as kortaf en onbereikbaar, kan dit suksesvolle uitslag benadeel. Alhoewel sommige vakbondamptenare sterk politieke oortuigings mag hê, is dit belangrik om nie beïnvloed te word deur hulle houding, benadering en gesindheid nie.

Tydens die vergadering is dit belangrik om die kommunikasievaardighede toe te pas en veral noukeurig te luister na wat gesê word, hoe dit gesê en oorgedra word en seker te maak dat daar duidelik verstaan word wat gevra word. Dit is raadsaam om nie gevolgtrekkings te maak of te onderbreek voordat 'n persoon sy standpunt gestel het nie. Terselfdertyd moet daar ook nie gehuiwer word om vrae te stel indien daar twyfel bestaan oor enigiets nie.

Wanneer die tyd aanbreek waar bestuur hulle standpunt moet stel, sal hulle dit duidelik sonder 'n onnodige relaas doen. Die hoofonderhandelaar sal so eerlik en opreg as wat moontlik is, optree en stellings soos - "Dit is my finale aanbod" - vermy, indien hy weet dat samestemming bereik kan word, sodra hy iets meer aanbied. Hy sal sy standpunt verduidelik en sê waarom hy 'n spesifieke standpunt inneem.

Dit is belangrik in alle samesprekings om nie ingetrek te word in 'n bespreking waar nie-verwante aangeleenthede ter sprake is nie. Daar moet op die hoofpunte gekonsentreer word en kommentaar op nie-verwante aangeleenthede moet liever as oorbodig beskou word.

'n Goeie onderhandelaar probeer gedurig evalueer hoe sy gedrag ander persone kan beïnvloed en let veral op maniere en houding teenoor diegene wat hom mag irriteer. Dit is moontlik dat sy houding en gedrag ook ander mag irriteer. Dit mag ook wees dat hy gewoontes of benaderings het wat

ander mense affekteer. Dit is dikwels nie wat gesê word, maar hóé dit gesê word, wat 'n uitslag bepaal. Die aspek van lyftaal ("body language") kom hier na vore.

Navorsing wat deur Rackham en Morgan (1977:31) ten opsigte van gedragsanalise tydens opleiding gedoen is, vorm na navorser se mening, die basis vir die interaksieproses en is direk van toepassing op onderhandelstrategieë. Daar sal in hierdie bespreking ook kortliks na enkele van hierdie konsepte verwys word.

Bendix (1989:192) ontleed onderhandelingsmetodes in terme van hulle gebruik, doel en effektiwiteit in die onderhandelingsituasie.

- Argumente en teenargumente: Suksesvolle onderhandeling is primêr afhanklik van die gebruik van argumente en teenargumente. Hierdie argumente het betrekking op die onderhandelaar se eie posisie asook dié van die ander party. Argumente moet verband hou met die item onder bespreking, goed voorberei wees en ondersteun word deur informasie en feite. Die aard van die informasie moet nie so wees dat wanneer die saak beredeneer word, daar eerder op die persoon as die probleem gefokus word nie.
Dit is raadsaam vir die onderhandelaar om notas, voortspruitend uit sy voorbereiding, byderhand te hê om sy geheue gedurig te verfris ten opsigte van nuwe argumente en teenargumente.
- Onderzoek albei partye se moontlikhede: Dit is nodig vir die doel om die andere party te oorreed en om 'n gunstige onderhandelingsklimaat daar te stel. So 'n ondersoek tydens die samesprekings, behels die ontleding van verskille ten opsigte van voordele en nadele vir albei partye om sodoende die ander party te lei om aspekte te oorweeg wat dalk oor die hoof gesien is. Dit behels ook, waarna verwys is, dat die onderhandelaar homself in die ander party se skoene sal plaas en homself afvra hoe ver hy dink die ander party bereid is om te beweeg. 'n Onderhandelaar moet toegerus wees met inligting ten opsigte van 'n ideale posisie sowel as die "bottom-line" vanwaar geen beweging meer moontlik is nie.
- Vind gemene grond: Waar die belange en verwagtinge van die partye oorvleuel, kan dit lei tot gesamentlike probleemoplossing en 'n beweging om die onderhandelingsafstand tussen die partye te vernou.

Tyd word bespaar as daar nie in diepte geredeneer hoef te word oor items waarop die partye vanaf 'n punt van uiterste posisies onderhandel nie.

- Versekering van begrip: Rackham en Morgan (1977:31) sê dat hierdeur gepoog word om te verseker dat inligting en vroeëre bydraes, duidelik is en verstaan word. Dit is noodsaaklik vir die onderhandelaar om gedurig sy eie sowel as die ander party se begrip te toets van argumente en stellings en om te verseker dat die opponente duidelikheid het omtrent sy denkrigting. Dit word bepaal deur die stelling van oop vrae wat beredenering en verduideliking ontlok eerder as 'n "ja" of 'n "nee" antwoord. 'n Samevatting tydens die samesprekings ten opsigte van argumente betreffende 'n spesifieke item kan help om duidelikheid te verkry en begrip te verseker.
- Maak teenvoorstelle: By die aanvang van die onderhandelingsproses en selfs tydens die proses mag voorstelle van een party, teenvoorstelle ontlok. Dit dien as 'n weerspieëling van die ander party se opinie van die voorstelle en mag meewerk om alternatiewe oplossings te bereik.
- Voorsien redes waarom nie aan versoeke voldoen kan word nie: Bendix (1989:193) sê dat 'n onderhandelaar wat redes aanvoer en verduidelik waarom hy nie 'n sekere voorstel kan aanvaar nie, 'n meer positiewe reaksie van die ander party ontlok as een wat net 'n voorstel verwerp sonder verduideliking.
- Konsessies: Gedurende onderhandeling word dit verwag dat elke party bereid sal wees om 'n sekere aantal konsessies te maak. Young (1986:152) is van mening dat iets gegee moet word voordat enigiets verwag kan word. Hy sê dat daar met reëlmaat tydens die samesprekings, toegewings gemaak moet word. Indien dit moeilik raak om te kompromieer, kan boodskappe buite die vergadering versprei word met die doel om die ander party te bereik.
- Vermyding van onmiddellike aanvaarding of verwerping: Dit is nie raadsaam om 'n voorstel summier te aanvaar of te verwerp nie. Kitsaanvaarding mag die opposisie die indruk gee dat hulle mislei word, aangesien hulle dan voel dat hulle meer kon eis. Summiere verwerping van 'n voorstel dui op 'n gebrek om voldoende oorweging aan 'n voorstel te skenk.

- **Vertoon verbintenis:** Dit is vir albei partye nodig om van tyd tot tyd hulle verbintenis ten opsigte van hulle doelwitte en voorstelle te bevestig. Bendix (1989:194) beweer dat die doel hiervan is om die ander party te oorreed om weg te beweeg van hulle posisie of om sekere toegewings te maak. 'n Verbintenis kan bevestig word deur middel van dreigemente om te onttrek van onderhandeling of dat nywerheidsaksie oorweeg word.
- **Vertoning van selfvertroue:** 'n Onsekere onderhandelaar is van min waarde vir die party wat hy verteenwoordig. Alhoewel hy miskien nie seker van sy saak mag wees nie, moet hy te alle tye selfversekerd voorkom, ten opsigte van 'n gunstige uitslag. 'n Oordrewe vertoon van vertroue en selfversekering kan egter lei tot 'n negatiewe reaksie en houding.
- **Koukus:** Om dikwels te koukus is noodsaaklik om te herbeplan en te herwaardeer en kan ook gebruik word as onderhandelingsstaktiek. Tydens oomblikke van spanning, veroorsaak die terugtrekking van een party dat die ander heroorweging skenk aan sommige items. Die besluit van 'n party om te onttrek, kan ook twyfel veroorsaak in terme van verdere ontwikkeling van die onderhandeling.
- **Advies aan die ander party:** Rackham en Morgan (1977:31) voel dat feite, opinies en verduideliking aangebied moet word. Dit mag gebruik word om belangstelling te toon in die ander party en hulle te oorreed dat 'n sekere standpunt nie nodig is nie. Hierdie advies moet versigtig oorgedra word om nie 'n gevoel van vyandigheid te veroorsaak nie.
- **Fokus op ander agenda-items:** Dit is moontlik dat nie-aanvaarding van een item 'n lang uitgerekte bespreking ontlok of 'n gevoel van negatiewiteit tussen die partye veroorsaak. Dit mag dan raadsaam wees om op ander items te fokus om die druk ten opsigte van die eerste item te verlig en toe te laat vir 'n afkoelperiode.
- **Ontleding en memorisering:** 'n Goeie onderhandelaar sal argumente en reaksies ontleed en memoriseer en die inligting later in ander argumente gebruik. Dit sal ook help om die tyd waarop bewegings op belangrike items moet plaasvind, noukeurig te beplan.

- Voorkom dreigemente: Dreigemente wat nie uitgevoer kan word nie, moet nie eers aangeroeer word nie. Dit is verkieslik om op 'n eerlike, openhartige wyse vertrouwe te bou en te behou.
- Verdediging en aanval: Sommige onderhandelaars is van mening dat 'n aanval van die opposisie wat hom op die verdediging geplaas het, 'n onmiddellike teenreaksie regverdig. Dit is egter nie nodig nie, aangesien moeilik vanuit so 'n situasie onderhandel kan word en dit net meer spanning tot gevolg kan hê. Dit sou eerder wenslik wees om op 'n geskikte oomblik aan te val - selfs 'n mate van aggressie te vertoon om sodoende die ander party te verras, maar dadelik weer te onttrek om terug te keer na 'n situasie soos van toepassing voor die verrassing.
- Fokus op die swakste opponent: Hierdie onderhandelingsmetode kan vrugte afwerp deurdat vrae en aanmerkings gerig word aan die mees onervare lid in die opposisie se onderhandelingspan in die hoop dat hy besluite, posisies en vrese bekend sal maak en sodoende sekere toegewings mag maak wat sy ervare kollegas sou vermy het. Die gebruik van hierdie metode het die veronderstelling dat so 'n persoon identifiseerbaar is en indien hy beskaam, hy nie deeglik deur sy onderhandelaar ingelig is nie.
- Om die opposisie van stryk te bring: Dit is 'n kunsmatige metode wat aangewend word om voordeel te verkry deur die gebruikmaking van aksies, woorde en tekens wat die opposisie opsigtelik irriteer. Eenvoudige voorbeelde is om oor te leun en iets in 'n kollega se oor te fluister, met 'n sigaretaansteker te speel, of terug te leun om die indruk te skep dat daar nie geluister word nie. Dit mag tydelik bruikbaar en effektief wees, maar behoort geen invloed op 'n vaardige onderhandelaar te hê nie, omrede hy ingestel is om sulke optrede te ignoreer.

Volgens Brewster (1989:138) moet bestuur tydens onderhandeling bereid wees om:

- onself gedurig te herhaal (stamina is van uiterste belang);
- ons opponente te ondermyn;
- geduldig te wees en tyd te neem;
- agressief; en
- oortuigend te wees ten opsigte van aspekte waarop ons uiteindelik gaan toegee.

5.6 STRATEGIEË VAN DIE VAKBOND

Indien ooreweging geskenk word aan die formele aard van onderhandelinge, sal persoonlike aanvalle geen oorweging geniet nie. Onderhandelingspanne vertolk sekere rolle en dit is verder moontlik dat sekere probleme aangespreek sal word maar die individu mag nie aangeval word nie. Daar sal gedurig gefokus moet word op die probleem en nie die individu nie. Indien daar na persoonlike aanvalle oorgegaan word en humeure opvlam is dit moeilik om rasonale besluite te neem. COSATU verteenwoordigers word egter opgelei in spesifieke taktiek om hulle opponente se emosies te agiteer:

- Daar moet aangedring word om betrokke te raak by alle werksverwante aangeleenthede, byvoorbeeld nuwe metodes, werksinhoudveranderinge, nuwe toerusting en die mate waarop dit 'n invloed kan hê op posgeleenthede, kwaliteit van die werkslewe en lone. Volgens COSATU kan werk en diensvoorwaardes nie geskei word soos wat bestuur poog om te doen nie.
- Wanneer daar nie verkry word wat gevra word nie, moet die onderwerp verander word en later daarna teruggekeer word.
- Geleenthede moet geskep word vir persoonlike aanvalle op lede van die bestuurspan omtrent hulle anti-werker benadering en diskriminering teen swart werknemers. Bestuur moet weet dat hierdie gesindhede veroorsaak dat hulle motiewe nie vertrou word nie en dat hulle voortdurend poog om werknemers uit te buit wanneer die geleentheid hom voordoen.
- Wanneer daar onsekerheid bestaan oor wat die volgende stap moet wees, moet daar gevra word om te koukus sonder om die vakbond se posisie bekend te maak.
- Daar moet so min as moontlik feite bekend gemaak word maar feite moet nie verdraai word nie, aangesien die vakbond uitgevang kan word wat hulle posisie sal verswak en sal lei tot wantroue tussen die vakbond en bestuur.
- Die agenda moet betwis word wanneer die geleentheid ookal opduik.

- Die negatiewe reaksie van die werknemers moet gebruik word indien bestuur nie wil toegee aan eise of argumente nie.
- Indien die vakbond deur bestuur gedaag word ten opsigte van 'n sekere kwessie en die vakbond weet nie hoe om te reageer nie, moet daar onkundig opgetree word en die gebrek aan bronne en gesofistikeerdheid voorgehou word om bestuur se simpatie te verkry of ten minste die fokus van die probleem te verplaas.
- Wanneer onderhandeling teen die vakbond draai, moet daar gevra word vir verdere verduideliking. Hierdie versoek moet herhaal word en daar moet krities gekyk word na bestuur se konsekwentheid ten opsigte van hulle feite.
- Vae of algemene stellings vanaf bestuur moet uitgebuit word en daar moet verduideliking geëis word om sodoende te poog om gapings in bestuur se siening van die saak, te ontdek.
- Wanneer die vakbond nie verdere argumente ten opsigte van 'n saak kan voorlê nie, en bestuur nie verder kan oorreed nie, moet bestuur in kennis gestel word dat die saak terug verwys moet word na die vakbondlede om hulle reaksie te verkry.
- Wanneer bestuur werklik begrip toon vir probleme en behoeftes en bereid is om vanaf hulle posisie te beweeg, moet dit erken word en in die rigting van 'n oplossing gewerk word.
- Daar moet egter nie met bestuur as vennote saamgewerk word nie aangesien dit die vakbondonderhandelingspan se aansien by die werknemers skade sal berokken. Daar kan nie bekostig word om die primêre doelwitte van die unie uit die oog te verloor nie naamlik:
 1. Om die vakbond se mag en invloed as werknemerverteenwoordigers te verhoog.
 2. Om werknemers te verteenwoordig en hulle belange te beskerm.
 3. Om werknemerssolidariteit te bevorder.
- Die gevoelens van teleurstelling, frustrasie en ontnugtering moet oorbeklemtoon word om sodoende te help om die vakbond se posisie te versterk.

- Bestuur moet daarvan beskuldig word dat hulle emosioneel optree en kwaad word wanneer hulle sterk standpunt inneem gedurende die interaksie. Daar moet aan bestuur uitgewys word dat 'n objektiewe bespreking nie moontlik is indien hulle emosioneel raak nie.

Daar bestaan by navorser geen twyfel dat loononderhandelinge die mees traumatiese tydperk vir bestuur in die meeste ondernemings is nie. Dit is tydrowend en gaan gewoonlik gepaard met 'n afname in produktiwiteit sowel as een of ander vorm van nywerheidsaksie. Dit is egter moontlik om hierdie trauma uit loononderhandelinge te neem en sodoende ook te verhoed dat vakbonde hulle wend tot 'n negatiewe strategie.

Loononderhandelinge behoort nie die vorm aan te neem van 'n jaarlikse, geïsoleerde ontmoeting met vakbonde waarna daar weer 'n rusperiode van tien maande plaasvind nie. Die vaardighede van probleemoplossing, kommunikasie en deelnemende gedrag moet die kenmerk wees van die bestuur/vakbond verhouding dwarsdeur die jaar sodat loononderhandeling deel vorm van die ondernemingsomgewing van vergadering hou om moeilike kwessies op te los. Loononderhandelinge moet dus deel vorm van die proses waartydens algemene inligting gedeel word asook waar besorgdhede ten opsigte van produksie, werksvoorwaardes en werksomstandighede bespreek word.

Dikwels word die vakbond se onderhandelingspan deur bestuur gekonfronteer met argumente dat hulle voorstelle onrealisties en onbillik is. Die partye word as gevolg hiervan onmiddellik in konfrontasie gedompel. Die werklikheid is dat werknemers en werknemerverteenwoordigers wel onrealistiese verwagtinge het omrede hulle gedurende die jaar geen inligting van bestuur ontvang het wat hulle in staat kon stel om ingeligde besluite te neem ten opsigte van hulle voorstelle nie.

Om loononderhandelinge in die konteks van 'n langtermynverhouding te plaas is dit noodsaaklik dat inligting gedeel word met werknemers en werknemerverteenwoordigers om hulle sodoende in staat te stel om 'n realistiese perspektief te hê op hulle verwagtinge tydens loononderhandelinge.

5.7 OORREDING

Nieuwmeijer (1988:48) sê dat oorreding die proses is waardeur een persoon doelbewus poog om deur middel van simboliese inhoude (boodskappe) die gedrag van 'n ander persoon te vorm, te versterk of te verander. Sy verklaar verder (1988:119) dat oorreding 'n kommunikasieproses is waardeur botsende partye konsensus bereik deur die ander party se gedrag wat strydend met hulle eie is, te verander en die afstand tussen hulle doelwitte te probeer verminder.

Die persoon wat opreg verbind is aan 'n groepgesentreerde hoogs demokratiese styl, sien dikwels die hele idee van oorreding as naklanke van manipulasie. In die onderhandelaarsrol verbind die onderhandelaar hom om eties sy outoriteit, invloed en logika aan te wend om ander te oorrede om dit wat in die beste belang van die onderneming is, te aanvaar.

Alhoewel die suksesvolle onderhandelaar deelname hoog aanskryf, is daar beperkinge waarbinne hy sal optree in sy interaksie met die vakbond. Oorreding is duidelik die voorgestelde metode van 'n goeie onderhandelaar. Nieuwmeijer (1988:10) stel dit soos volg: "Persuasion is a key component of negotiation."

Die assosiasie wat dikwels voorkom tussen oorreding en hoëdruk verkoopstegniek is dikwels tydens onderhandeling te bespeur. Die onvermoë van vakbonde om bestuur te oorrede ten einde die bes moontlike skikking te bereik, veroorsaak gewoonlik dat een of ander vorm van druk dan toegepas word. Dit kom voor in verskeie vorms van nywerheidsaksie. Om bestuur te dwing om te glo dat 'n spesifieke opsie die enigste uitweg is om nywerheidsaksie te voorkom, vorm dikwels deel van die vakbond se strategie.

Bestuur kan oorredend wees sonder die noodwendige aanwending van mag. "Persuasion, however, should be distinguished from intimidation or force, where the behavioural change is not by choice" (Nieuwmeijer, 1988:10).

Elke onderhandelingsgeleentheid leen hom daartoe om oorreding eerder as mag te gebruik ten einde konsensus te bereik. Die unieke situasie waarin bestuur hulle egter bevind, plaas op hulle groot verantwoordelikheid om integriteit te hê en om die regte van hulle opposisie te respekteer.

Bestuur wat egter misbruik maak van goeie verhoudinge en moontlike skikkingsposisie afdwingbaar wil maak, verbeur die geleentheid om oorredend te wees in die ware sin van die woord.

Volgens navorser is daar wyses waarop bestuur meer oorredend kan optree in 'n situasie waarin oorreding noodsaaklik is wat vervolgens kortliks bespreek word:

1. Vestig 'n reputasie van eerlikheid en integriteit en wees in elke opsig die persoon wat respek verdien. Die stryd is halfpad gewen as mense jou motiewe vertrou.
2. Wees op hoogte en skep daardeur die verwagtinge dat argumente gebaseer word op relevante feite.
3. Wees die meeste van die tyd reg. Indien deelnemers 'n onderhandelaar sien as 'n persoon wat praat voordat hy dink sal hulle gou reageer deur verdedigend op te tree teenoor enigiets wat hy te sê het. Johnson (1978:121) stel dit soos volg: "The first step of communication is figuring out what you want to say. Activate brain before engaging mouth!".
4. 'n Belangrike punt is om goed voorbereid te wees en jou punt te stel met oortuiging en duidelikheid. Verwag moontlike reaksies en berei voor om dit te kan hanteer eerder as om te aanvaar dat daar geen reaksie sal wees nie. Meer effektiewe oorreding sal plaasvind as die deelnemers rede het om te glo dat alle kante van die saak ingesien word.
5. Leer om te verwag dat die ander party verdedigend kan optree en hoe om dit te hanteer. Stel voor die tyd vas vir wie bestuur se voorstelle, dreigemente inhou en waarom. Bou dan die saak rondom behoeftebevrediging van diegene wat oorreed moet word. Voorkom verdedigende reaksie so ver as moontlik maar indien dit hanteer moet word moet die indruk nie gegee word dat logika alleen betrokke is nie.
6. Skep 'n reservoer van goeder trou tydens onderhandeling. Negatiewe en positiewe gevoelens wat voortvloei vanaf een situasie na 'n volgende kan reaksies beïnvloed ten opsigte van 'n sekere proposisie, opsie of voorstel.

7. Leer om te kompromieer en gebruik dit op die regte oomblik. Dit versterk goeder trou en daarmee saam verhoudinge. Wees by tye gewillig om toe te gee op minder belangrike punte om sodoende 'n klimaat te skep waar meer belangrike toegewings na bestuur se kant toe kan waai. Hierby betrokke is die belangrikheid om te weet wanneer om emosioneel betrokke te raak en voluit te gaan om 'n saak te wen. 'n Onderhandelaar kan sy pogings mors op minder belangrike items en die geleentheid om homself uit te druk ten opsigte van belangrike items, verbeur.

8. Leer om ook te konsentreer op die volgende persoon. Die aksies wat geneem word moet goed wees vir die onderneming, hoofde, kollegas en ander werknemers, eerder as net goed vir die prestasie van die onderhandelaar. Indien daar net beskerm word en die onderhandelaar homself wil verryk, dikwels ten koste van ander, sal ander dit weet en bewustelik sowel as onbewustelik 'n weerstand ontwikkel teen sy idees, ongeag of hy reg of verkeerd is. Die teenoorgestelde is waar as die onderhandelaar geken word as volwasse en onselfsugtig in sy handeling met ander.

5.8 SAMEVATTING

Die beplanning van strategieë en taktiek is noodsaaklik aangesien partye voorbereid en gewapen na die onderhandelingsstafel moet gaan. Sonder enige beplanning stuur onderhandelings gewoonlik af op 'n doodloopstraat. Die beplanning van strategieë en taktiek stel partye in staat om die onderhandelingsstyl van 'n onderneming te bepaal, hoe die onderhandelings benader moet word en hoe om alternatiewe daar te stel wat beweging sal voortbring om sodoende konsensus te bereik.

Om 'n ooreenkoms te bereik moet beide partye bereid wees om toe te gee aan sekere items. Beweging in die onderhandelingsproses is uiters belangrik en dit is hier waar bestuur voordeel kan geniet indien hulle beplanning korrek gedoen het.

Nieuwmeijer (1988:156) sê dat terwyl dit moeilik is om voor te stel dat 'n onderhandelaar in staat is om suksesvol te onderhandel deur die bemeestering van al die bekende aspekte, is dit 'n groter probleem wanneer mens besef hoeveel areas nog navorsing verg byvoorbeeld interkulturele faktore wat onderhandeling beïnvloed, verbale uitdrukkingstyl, baie aspekte van beplanning, versameling van inligting en onderhandelingsnavorsing en opleiding.

Met die aard van hierdie komplekse interaksie besef 'n mens opnuut die enorme taak wat voorlê en die opwinding wat ontstaan in die ontginning van strategieë, navorsing van vaardighede en kundighede wat noodsaaklik is vir die sukses van bestuur.

HOOFSTUK 6

DIE NYWERHEIDSVERHOUDINGSMILIEU - 'N TOEKOMSVISIE

6.1 INLEIDING

Onderhandelingsstrategieë en bestuurstyle in arbeidsverhoudinge word gevorm en ontwikkel vanuit verskeie veranderlikes wat weer op hul beurt beïnvloed word deur aspekte soos die ekonomiese- en politieke klimaat in die land. Suid-Afrika met sy eiesoortige arbeidsamestelling waar die meerderheid werknemers binne die ongeskoolde en halfgeskoolde geledere kategoriseer, vereis gevolglik ook eiesoortige onderhandelingsstrategieë van bestuur.

Teenoor bogenoemde moet daar egter onthou word dat geen twee ondernemings se bestuursbenaderings ooreen sal stem nie omdat elke onderneming van die volgende verskil betreffende samestelling van die arbeidsmag, etniese verskille, politieke sienswyses, tipe tegnologie en organisasiestruktuur om maar enkele veranderlikes te noem. Onderhandelingsstrategieë sal ontwikkel moet word in die lig van verskillende bestuursbenaderings.

6.2 AANBEVELINGS IN DIE LIG VAN BEPAALDE DOELSTELLINGS

6.2.1 Doelstellings

(Volledigheidshalwe word na Hoofstuk 1 verwys)

Die doel van hierdie literatuurstudie was in kort:

- om 'n onderhandelingsstrategie vir bestuur te ontwikkel vir die volgende dekade;
- om die politieke rol van vakbonde in die lig van die huidige politieke situasie te bespreek;
- om die rol van die werkgewer, werknemer en staat in die onderhandelingsverhouding verder toe te lig;
- om ekonomiese werklikhede te ondersoek;
- om die magsbasis wat in die werkgewer, werknemer verhouding bestaan, te omskryf;
- om die rol en belangrikheid van onderhandelaars te beklemtoon.

6.2.2 Aanbevelings

- Volgens Poole (1986:43-44) bestaan die volgende bestuurstyle:
Outoritêr - hierdie styl is rigtinggewend maar bevat elemente van 'n sosiale verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap;
Konstitusioneel - onderhandeling met die georganiseerde arbeid en die regering, vorm die basis van hierdie bestuurstyl;
Deelnemend - die werknemers is in hierdie bestuursyl betrokke by besluitneming, wat dui in die rigting van 'n industriële demokrasie.

Dit is noodsaaklik dat bestuur sal wegbeweeg van 'n outokratiese styl na 'n meer demokratiese styl waar gereelde kommunikasiesessies tussen toesighouers en werknemers plaasvind en terugvoering aan bestuur gegee word oor die werknemer se behoeftes, aspirasie en aanbevelings ten opsigte van produktiwiteitsverbetering aangemoedig word om sodoende werknemersdeelname te verseker. Voorts wys Poole (1986:43-44) daarop dat 'n bestuurstyl in arbeidsverhoudinge aspekte insluit soos die motivering en beheer van werknemers, die hantering van griewe asook die verhouding met die georganiseerde arbeid. In hoofstuk 5 (p.89-119) is gepoog om so volledig as moontlik riglyne te gee ten opsigte van onderhandelingsstrategieë.

- Politiek en arbeid is onafskeidbaar. Gedurende die oorgang na 'n demokrasie in Suid-Afrika, ontstaan nuwe vrae en uitdagings. Onder apartheid het die vakbonde volgens hulle eie siening, met twee vyande te doen gehad naamlik: die staat en werkgewers. Vakbonde moes werklik hard werk om hulleself te organiseer en het in die proses 'n reeks taktieke en strategieë aangeleer om hulle self te vestig.

Alhoewel 'n mate van samewerking tussen arbeid en bestuur ontwikkel het wat kenmerkend is van 'n onderhandelingsverhouding, was die vakbonde se standpunt steeds een van 'n "militante opposisie." Vakbonde het tot dusver geweier om verantwoordelikheid te aanvaar vir produktiwiteit en winsgewendheid, of vir ekonomiese groei. Die argument wat aangevoer word is dat vakbondlede nooit die voordele van produktiwiteit en winsgewendheid gesmaak het nie en dat nóg bestuur, nóg die staat aan werknemers enige mag gegee het om deel te neem aan ekonomiese besluitneming.

Die situasie verander egter soos wat Suid-Afrika voort beweeg op die pad na 'n demokrasie. Die onderhandelinge tussen COSATU, SACCOLA en NACTU beklemtoon duidelik 'n nuwe verhouding tussen arbeid en werkgewers. Die uiteindelijke aanvaarding deur die staat van hierdie voorstelle en die feit dat die vakbond nie voortgegaan het met beplande wegbly-aksies nie, dui duidelik op 'n nuwe verhouding tussen vakbonde en die staat.

Tydens gesprekvoering met professor Boshoff (1992) van die Instituut vir Toekomstudies aan die P.U. vir C.H.O. kom dit duidelik na vore dat daar hedendaags 'n sterk maatskaplike fokus op onderhandeling is en dat hierdie fokus wegbeweeg van die suiwer ekonomiese na sosiale verandering en waardes. Hy sê dat verandering nie 'n liniêre proses is nie en dat die direksie van 'n onderneming nie net eensydig kan besluit om die missie of kultuur te verander nie. Ten spyte van hierdie beweging sal politiek- en ander faktore steeds 'n rol in die onderhandelingsproses speel.

Volgens hom was die hoofdoel van produksie tot dusver die optimisering van bemarking en derhalwe winste, maar hy beweer dat hierdie hoofdoel in die toekoms gaan verskuif na werkskepping en sosiale betrokkenheid. Voorts is hy van mening dat Suid-Afrika in 'n era inbeweeg waar die sisteme gaan verander en dit is reeds te bespeur in COSATU se beweging vanaf "brood en botter aangeleenthede" wat tipies 'n werknemersituasie is, na aangeleenthede soos 'n "living wage" en "decent working conditions". Hy sê dat ondernemings in die toekoms anders bedryf sal word en dat winste getemper sal word deur sosiale en maatskaplike eise.

Professor Boshoff sê voorts dat daar gekyk moet word na wat huidiglik aan die gang is en vergeet moet word van toekomsscenarios. Hy sê dat 'n vooruitskouing "brein gimnastiek" sou wees. Dit is volgens hom egter belangrik om te dink aan die diepe ingryping van die staat in die verlede en dat die staat se rol steeds leidend sal wees deur hom verder ook te bemoei met werkskepping en sosiale probleme.

Volgens navorser is georganiseerde arbeid besig om 'n sentrale en magtige sosiale instelling te word en ter erkenning hiervan is vakbonde reeds besig om 'n nuwe politiek van herstrukturering te debatteer. Die idees wat hier voortspruit dui op 'n beweging weg van die "militante opposisie" af. Dit voorspel die vakbonde se betrokkenheid in opleiding, produktiwiteit, beleggings, ekonomiese beleid en werknemersdeelname. Soos wat werknemers en vakbonde medeverantwoordelikheid aanvaar vir ekonomiese groei en ontwikkeling, sal hulle ook moet strewen na hoër produktiwiteit en minder nywerheidsaksie.

Navorsers se mening is dat die politieke rol wat die vakbondfederasies tot nou toe vervul het, sal afplat en dat die vakbonde hulle baie meer op die ekonomiese en sosio-ekonomiese terreine sal toespits. Op die sosio-ekonomiese terrein sal eise aan die maatskappy gestel word wat die volgende kan insluit; behuisingslenings teen lae rentekoerse/subsidies, beursskemas, vervoersubsidies, borgskappe ensovoorts.

Die mate waarin die nuwe politieke bedeling egter 'n invloed gaan hê op arbeidsverhoudinge is nog totaal onbekend en bestuur se toekomsvisie sal hiermee rekening moet hou. Dit is verder vir bestuur belangrik om te let op die veranderende rol van COSATU/NACTU in 'n toekomstige Suid-Afrika waar die ANC/SAKP alliansie dalk deel van die regering mag uitmaak.

Wat konflikterende belange betref is dit noodsaaklik dat bestuur nie die vakbond sal beskou as opponente wat bestuur van hulle doelwitte wil weerhou nie. Dat daar konflik tussen die partye gaan bestaan is onvermydelik. Dit is egter vir bestuur belangrik om bewus te wees van die konflik, die konflik wat bestaan nie te ontken nie maar te beken. Bekenning van konflik is nie 'n stelling dat een party reg is en die ander party verkeerd is nie. Konflik moet nie gesien word as 'n tweestryd waar punte gewen of verloor word nie. Konflik moet beskou word as die proses wat gebruik word om verandering teweeg te bring. Bestuur moet nie hulle visie van mag prysgee deur te poog om ontslae te raak van konflik nie maar gedurig bewus wees van die konflik en dit in 'n positiewe lig beskou as 'n motivering vir verandering. Daarmee gepaard moet dan ook die bereidwilligheid gaan om te verander. Konflik behoort gesien te word as 'n leerproses om nuwe idees te ontdek en na te spoor. (In hoofstuk 2 is konflik en mag in die onderhandelingsverhouding verder toegelig. Kyk p.24-31)

Ten opsigte van die rol van die onderhandelaar is vinnige denke en 'n sterk senuwees eienskappe wat onontbeerlik is in die onderhandelingsproses. Die onderhandelaar moet geestelik sterk wees sonder om dogmaties voor te kom met 'n gedurige bewustheid van fyn tydsberekening, wanneer om buigzaam te wees en wanneer om ferm standpunt in te neem, wanneer om aan te hou praat en wanneer om te swyg, wanneer om informasie te gee en wanneer om terug te hou. Gedurende onderhandeling sal bestuur gefrustreerd raak, hulle sal geprys word en blameer word en menslike emosie bly 'n kenmerk van die proses. Atkinson (1980:182) som dit soos volg op: "But above all, you'll be doing something which really

matters, for if you can't get agreement, you won't get co-operation; and if you can't get co-operation, you won't get production, and if there is no production, we're all down the pan." (Die rol en belangrikheid van die onderhandelaar is in Hoofstuk 3 in meer detail bespreek. Kyk p.52-69).

Met betrekking tot eise van die vakbond dat bestuur 'n bydrae moet lewer tot sosio-ekonomiese opheffing van swartmense, sal bestuur van die standpunt moet uitgaan dat indien die onderneming produktiwiteitsvlakke wil bereik wat dit in staat sal stel om te groei en besigheidsaktiwiteite uit te brei, dit 'n bydrae kan lewer deur die skepping van nuwe werksgeleenthede.

Bestuur sal die noodsaaklikheid van personeelontwikkeling in die lig van die feit dat daar in die toekoms baie meer swart bestuurders aangestel sal moet word, moet besef. In die opsig is dit belangrik dat ontwikkeling nie net 'n vertoonprojek moet wees nie maar 'n daadwerklike poging van bestuur om die tekort aan bestuurders in die volgende dekade aan te spreek. Daaraan gekoppel is die geweldige opvoedingstaak van bestuur om sy werknemers in te lig oor basiese besigheidsbeginsels. Bestuur moet homself altyd die reg voorbehou om met sy werknemers te kommunikeer ten opsigte van aspekte soos bestuursdoelwitte, produktiwiteit, probleme en gesamentlike oplossings.

Bestuur moet hom vergewis van die behoeftes van al sy werknemers, ongeag ras of kleur, en versigtig wees om in sy pogings om swartmense op te hef, nie tred verloor met die aspirasie van blanke-, indiër- en kleurlingwerknemers nie.

Daar word in sommige ondernemings reeds tekens van 'n wit "Backlash" ondervind, wat daartoe kan lei dat blankes by regse vakbonde aansluit byvoorbeeld SAKVA wat op hulle beurt 'n al hoe groter rol in nywerheidsverhoudinge op beide ondernemingsvlak sowel as nywerheidsraadvlak kan speel.

Bestuur kan hulleself dus in 'n posisie bevind waar druk van links sowel as regs uitegeoef word op ekonomiese-, politieke- en sosio-ekonomiese terrein. Tensy bestuur hulleself vergewis en deeglik voorberei hierop, sal die toekoms van die onderneming in 'n skaakmatposisie geplaas word waar oorlewing moeilik sal wees. Dus is die boodskap aan bestuur - dit is nou die tyd om huiswerk te doen, te beplan en toekomstrategieë daar te stel wat tot voordeel van die onderneming en 'n toekomstige Suid-Afrika sal wees.

6.3 AFLIDINGS EN OPMERKINGS

- Suid-Afrikaanse besigheidsbestuurders is in 'n onbenydenswaardige posisie. Dit is absoluut noodsaaklik vir toekomsvrede en stabiliteit dat daar 'n geleidelike opheffing van die lewenstandaard van Suid-Afrikaners is, veral swartmense. Hierdie opheffing kan alleen voortvloei indien daar 'n verhoging in produktiwiteit plaasvind; die uitset per werknemer moet toeneem. Aangesien die meeste werknemers in Suid-Afrika swartmense is vereis dit dus 'n meer effektiewe bestuur van swart werknemers. Dit verg kennis en begrip ten opsigte van hoe genoemde werknemers dink, voel en hulleself in die werksituasie sien. Werknemers moet meer tevrede wees met hulle diensvoorwaardes, wat aan bestuur die uitdaging stel om effektief te onderhandel en daardeur steeds die onderneming te lei na maksimum winste.

- Die invloed, krag en mag wat swart werknemers deur middel van hulle vereenselwiging met vakbonde verkry het, is kommerwekkend. In die lig van hierdie magposisie is dit voor-die-hand-liggend dat swart werknemers meer volledig ingelyf word in die industriële- en handelslewe as wat tot dusver die geval in Suid-Afrika was.

- Uit 'n ontleding van hierdie verhandeling blyk dit duidelik dat bestuur hulle onderhandelingsstrategieë moet aanpas volgens die sosiale dinamika wat huidiglik in Suid-Afrika ondervind word. Verandering veroorsaak noodwendig dat spanning toeneem en aangesien onderhandelingsstrategieë die welsyn van die onderneming se menslike hulpbronne beïnvloed, moet dit op 'n objektiewe, wetenskaplike manier aangevoer word binne die realiteite van besigheidsbestuur. Besigheidsbestuur tesame met entrepreneurskap se primêre doelwit is optimale opbrengste ten opsigte van hulpbronne en die effektiewe bereiking van hierdie doelwit is afhanklik van hoeveel erkenning bestuur aan elke produksiefaktor verleen. Besigheidspraktyke soos onderhandelingsstrategieë kan nie in geïsoleerde verband met 'n spesifieke produksiefaktor soos byvoorbeeld menslike hulpbronne bestaan nie, maar staan direk in verband met al die produksiefaktore van die onderneming naamlik:
 - Entrepenseurskap.
 - Kapitaal.
 - Arbeid (menslike hulpbronne).
 - Natuurlike hulpbronne.

Bestuur het 'n tweeledige rol om te vertolk tydens onderhandelinge. Alhoewel daar wetenskaplike, gestruktureerde riglyne bestaan ten opsigte van onderhandeling, moet erkenning verleen word aan die ekonomiese beginsels van die onderneming in 'n kapitalistiese omgewing terwyl empatie getoon moet word ten opsigte van die sosiale beginsels van die breëre omgewing. Daar moet egter gewaak word daarteen dat hierdie sosiale verskynsel nie inbreuk maak op bestuur se rol en prerogatiwe nie want in plaas van om sosialisme te bestry mag bestuur begin om hulle regte prys te gee en derhalwe sosialisme bevorder. Bestuur mag nie gedwing word daartoe om hulle regte prys te gee en derhalwe die prooi te word van sosialisme as gevolg van die sogenaamde onregverdigte verlede in Suid-Afrika nie. Bestuur moet op die voorfront wees van verandering binne 'n vryemark demokrasie. Die ANC het reeds laat blyk dat hulle radikale voorstelle oorweeg vir die groter ondernemings in Suid-Afrika indien die ANC aan bewind kom, byvoorbeeld die nasionalisering van nywerhede. Bestuur se teenvoorstelle aan werknemers sal duidelik moet uitlig wie aan wie se behoeftes moet aandag verleen. Die scenario wat hier gepoog is om geskep te word is dat bestuur sekere regte en verantwoordelikhede het en dienooreenkomstig pligte moet uitoefen binne die realiteite van regverdigheid sonder uitbuiting.

- In hoofstuk 4 (kyk p.70-88) is ekonomiese uitgangspunte van COSATU en NACTU bespreek waaruit duidelik die afleiding moet voortvloei dat daar ook vanuit 'n bestuursperspektief hierna gekyk moet word en bestuur derhalwe moet opstaan en hulle regte binne 'n vryemarksisteen moet uitoefen.
- Navorsers is van mening dat dit vir bestuur moeilik gaan wees om opgewasse te wees teen die revolusie van verwagtinge. Werknemers sal konkrete verandering in die werkplek wil sien en groot druk sal uitgeoefen word op enige aksie of omstandighede wat enigsins as rassediskriminerend waargeneem sal word. In die langtermyn sal bitterheid en haat egter verdwyn.
- Die klimaat is ryp vir ekonomiese voorligting en om werkloosheid te voorkom is die kans groter dat bestuur gehoor sal word ten opsigte van produktiwiteitsverbetering.
- Die loongaping wat bestaan tussen blankes en anderkleuriges sal vernou soos wat die lone van ongeskoolde- en halfgeskoolde werknemers toeneem.

- Bestuur kan dus die beginsel van produktiwiteitsonderhandeling uitoefen solank uitbuiting nie plaasvind nie en die winste regverdig verdeel word. Dit is belangrik om kennis te neem van die feit dat indien 'n onderneming byvoorbeeld 100 eenhede per maand bereik gedurende 1991, deur effektiewe onderhandeling 'n verbintenis verkry kan word om te streef na 125 eenhede per maand teen 'n vergoeding van byvoorbeeld 33% verdeling van die winste aan werknemers. Baie swart Suid-Afrikaners is van mening dat die nuut verworwe vryhede hulle ekonomiese lewe oornag gaan verander. Dr. Jan Visser (1990:6) het die volgende stelling gemaak: "Freedom and political power are not synonymous with economic well-being. Freedom brings responsibility for that well-being." Hy verklaar verder dat die lewenstandaard van 'n volk, dit is hoeveel goedere en dienste verbruik word deur een persoon, in die finale ontleding afhang van hoeveel goedere en dienste geproduseer word deur een persoon. Sy siening is dat produktiwiteitsverbetering alleenlik kan plaasvind wanneer ons kollektief en individueel die maksimum produseer deur ons eie energie en vindingrykheid sowel as kapitaal en materiaal te gebruik. Dan eers sal ons 'n hoër lewensstandaard ondervind. Dit is Navorser se mening dat elke Suid-Afrikaner gemotiveer moet word om produktiwiteit te verbeter en daarvolgens te leef. 'n Gesonde ekonomie is die basis vir 'n gesonde sosiale- en politieke sisteem. Vanaf werkgewerskant moet nou meer as ooit tevore, die noodsaaklikheid van produktiwiteitsverbetering kommunikeer word, alhoewel die belangrikheid daarvan nog altyd beklemtoon is. Dit is nou die tyd om die belangrikheid van produktiwiteit verder te beklemtoon ten einde meer rykdom te skep wat verdeel kan word in 'n beter gemeenskap.

- Die beginsel van posevaluering moet toegepas word en daar moet begin word om meer ekonomies wetenskaplike benaderings ten opsigte van salarisverhogings en salarisskale aan te neem. Hierdie benadering het tot gevolg dat die werker deel van die onderneming vorm, nie bloot op grond van sy ras nie. Die gelykheidsbeginsel bevorder 'n nie-rassistiese werksomgewing en dienooreenkomstig kan bestuur begin om verhogings toe te ken op grond van die werk wat uitgevoer word deur die individu. Bestuur sal onderhandelinge moet benader met genoegsame statistiese en ekonomiese informasie as hulpmiddels.

- Om 'n gelyke verspreidingskurwe binne salarisvlakke te verkry, moet die "across the board" beginsel totaal verwerp word omdat werknemers nie salarisse vergelyk in persentasie verhoging nie maar in rand en sent. Hierdie beginsel is ook nie lonend nie wat as volg hipoteties geïllustreer kan word: Werknemer A verdien R2000 per maand en is op die maksimum van sy salarisvlak. Werknemer B verdien R1000 per maand is op die minimum van sy salarisvlak. Albei werknemers is op dieselfde salarisvlak. Wanneer 'n "across the board" verhoging van 15% ooreengekom word sal A R2300 per maand ontvang en B sal R1150 per maand ontvang. Die verskil tussen A en B se salarisse voor die verhoging was R1000 en na die verhoging R1150. Dit skep konflik tussen werknemers aangesien B ten minste die relatiewe verskil tussen hom en A se salarisse, wil behou. B sal noodwendig verkies dat die loongaping vernou. Om die relatiewe posisie tussen A en B se salarisse op 'n konstante basis van R1000 te hou, moet daar 'n bykomstige bedrag aan B aangebied word met die toepassing van 'n "across the board increase" oor die volgende 5 jaar. Dit is dus 'n geldskepper vir die individu maar nie lonend vir die werkgewer nie.
- Die onderneming se statistiese gegewens ten opsigte van salarisse en lone moet deur bestuur gebruik word om vergelykings te tref tussen markverwante situasies en 'n teenmaatreef vir onrealistiese looneise.
- Bestuur moet op so 'n wyse onderhandel dat hulle nie die totale vergoedingsmandaat weg onderhandel nie maar genoeg ruimte laat om toe te laat vir bestuursdiskressie.
- Vakbonde redeneer dat alhoewel almal ekonomiese groei voorstaan, en wil sien dat lewensstandaarde verhoog, werkgewers en werknemers se sieninge verskil ten opsigte van ekonomiese groei. Hulle beweer dat werkgewers groei sien as voortvloeiend uit produktiwiteit maar dat dit lei tot werkloosheid; hoër produktiwiteit lei nie tot die skepping van nuwe werksgeleenthede nie en volgens hulle is statistieke in hierdie verband, hoogs onbetroubaar. Onder kapitalisme word hoër produktiwiteit bereik deur koste te verlaag en winste te maksimeer. Hoër produktiwiteit mag dus lei tot oortolligheid, werkloosheid en bowenal selfs tot 'n vermindering in salarisse deurdat werknemers die koste van hulle eie lone verlaag deur meer produktief te werk. Vakbonde beweer dat alleenlik wanneer die

ekonomie deur werknemers beheer word die voordeel van hoër produktiwiteit deurgegee kan word aan diegene wat die grootste behoefte het naamlik, die werkloses en hulle wat 'n hongerloon ontvang. Daar word dus geen voordeel getrek uit 'n produktiwiteits ooreenkoms nie.

- Volgens vakbonde kan vaardige onderhandeling en sterk organisering op ondernemingsvlak voorkòm dat daar weggedoen word met sekere poste; dat dit selfs kan voorkòm dat bestuur enige werknemer ontslaan. Die uitgangspunt is dus om nooit toe te laat dat loononderhandeling met produktiwiteitsonderhandeling verwar moet word nie. Produktiwiteitsaangeleenthede moet weggehou word van jaarlikse loononderhandelinge en bestuur moet nie toegelaat word om produktiwiteitseise voor te lê by loononderhandeling alvorens daar 'n leefbare bestaansloon betaal word nie.
- Vakbonde begin alreeds oortolligheidsklousules met bestuur onderhandel. Hulle eis ooreenkomste wat bepaal dat geen werknemer sy werk sal verloor andersins as vir dissiplinêre oortredings nie. Dit beteken dat daar dus geen oortolligheid kan bestaan as gevolg van tegnologiese verandering of produktiwiteitsmaatreels nie.
- Wanneer bestuur voorstelle maak ten opsigte van hoër produktiwiteit word die vraag, welke invloed dit op indiensneming gaan hê, onmiddellik geopper. Vakbonde verseker hierdeur dat hoër produktiwiteit in verhoogde produksie ingaan en nie minder werknemers tot gevolg het nie. Dit dien dus as 'n waarborg vir nuwe werksgeleenthede en nie as 'n verlies van bestaande werksgeleenthede nie.
- Bestuur word gedurig daaraan herinner dat werkloosheid Suid-Afrika se grootste probleem is; dat diegene wat werk, ook die werkloses moet onderhou. Bestuur kry voortdurend met die vraag te doen wat hulle ten opsigte van die skepping van werksgeleenthede doen en gedurig voor die uitdaging geplaas om nuwe poste te skep en nie bestaande poste te elimineer nie.
- Sterker vakbonde eis dat die helfte van die voordele wat spruit uit verhoogde produktiwiteit teruggeploeg moet word in die onderneming

om sodoende nuwe werksgeleenthede te skep. Ondernemings word gevra om hulle winste wat spruit uit produktiwiteitsveldtogte, bekend te maak aan vakbonde wat dan verder eis dat die helfte van hierdie winste aangewend moet word vir die skepping van nuwe werksgeleenthede. Die vrug van hoër produktiwiteit moet dus teruggeploeg word in die werknemers wat dit teweegbring het.

6.4 SAMEVATTING

In hierdie verhandeling is gepoog om enkele karakteristieke van die onderhandelingsproses na te spoor ten einde onderhandelingsstrategieë te ontwikkel.

Die gevoel mag bestaan dat onvoldoende aandag gewy is aan byvoorbeeld, persoonlikheidsfaktore. Die gedrag wat egter bespeur word tydens onderhandelinge vloei voort uit die strategieë en taktiek wat die partye aanneem ten einde hulle doelwitte te bereik, ongeag van persoonlikheidsverskille.

Atkinson (1980:181) het die mees bruikbare samevatting van onderhandeling en die ontwikkeling van strategieë wanneer hy dit as volg uitdruk: "You can have all the theory you like about industrial peace and industrial conflict, about the institutions and the systems of industrial relations, about human relations, motivation and so on. But it's only when you come to making a man bent on conflict first see and then accept a peaceful compromise that you're really shaping. To do this you need to know the bargaining game backwards, its processes and conventions, its strategies and tactics. You'll need a thick skin and be able to give and take all the hard talk that there is, yet still be sensitive enough to the man opposite you to manoeuvre for a compromise."

Tydens die volgende dekade sal bestuur die noodsaaklikheid van groei en ontwikkeling moet beklemtoon. Die dringende noodsaaklikheid vir opleiding en opvoeding ten opsigte van besigheidsbestuur en ekonomiese beginsels ten einde die onderneming op die pad van produktiwiteit en wins te hou, sal as teenreaksie vir sosialisme dien.

Sosialisme kan alleen teengewerk word indien bestuur 'n positiewe benadering inneem ten opsigte van hulle rol as entrepreneurs en hulle welverdiende prerogatiwe toepas in die vorm van onderhandelingsstrategieë en verskeie ander menslike hulpbron praktyke.

Daar mag in hierdie tye verwys word na die evolusie van onderhandeling. Die uitdaging is daar om ter goeder trou op te tree maar terselfdertyd moet verseker word dat daar groei en ontwikkeling plaasvind in 'n regverdige en vryemark toekoms in Suid-Afrika.

BRONNELYS

ABRAHAM, J.H. 1977. The origins of growth of sociology. Middlesex : Penguin Books Ltd.

ALLAN, R.E. & KEAVENHY, T.J. 1983. Contemporary labour relations. Mass: Addison-Wesley.

ANON. 1990a. Soccer City Rally. Sowetan : 1, February 14.

ANON. 1990b. COSATU to enhance the workers role in politics. New Nation: 24, March 16 - March 22.

ANON. 1990c. We won't link up with ANC. Sowetan : 2, April 19.

ANON. 1990d. Round one to the ANC. Sunday Star : 11, April 9.

ANON. 1992d. Comparison of annual inflation rates and wage settlements. Interlink News Service. Johannesburg

ANON. 1990e. SAUK onderhoud : April 12.

ANON. 1989f. The duty to negotiate. Labour law brief: 77, May 15.

ATKINSON, G.G.M. 1980. Effective negotiator : A practical guide to the strategies and tactics of conflict bargaining. 3rd ed. London : Quest Research Publications Ltd.

BOSHOFF C.H. 1992. Mondelinge mededeling aan navorser. Potchefstroom.

BARRETT, J. 1989. The living wage campaign. I.P.M. Journal 8 (4) : 8

BENDIX, B. 1988. South African industrial relations of the eighties. Cape Town : Clyson Printers.

BENDIX, S. 1989 Industrial relations in South Africa. Cape Town : Juta & Co.

- BOTHA, A. 1988. Good labour negotiations. I.P.M. Journal 6 (12) : 9
- BREWSTER, C. 1989. Employee relations. London : Macmillan Education Ltd.
- CHAMBERLAIN, N.W. & KUHN, J.W. 1965. Collective bargaining. 2nd ed. Johannesburg : Mc Craw-Hill.
- CHANDLER, A.D. 1966. Strategy and structure. Massachusetts : The Mits Press.
- CLEGG, H. 1979. The changing systems of industrial relations in Great Britain. London: Basil Black Weil.
- DANIELS, G. & GUGALA K. 1985. Labor guide to negotiating wages and benefits. Reston, Virginia : Prentice-Hall.
- DAHRENDORF, R. 1964. Class & conflict in an industrial society. London: Routledge & Paul.
- DRUCKMAN, D. 1977. Negotiations. Beverley Hills : Sage Publications.
- ETZIONI, A. 1964. Social change. New York : Basic Publishers Books Inc.
- FARNHAM, D. & PIMLOTT, J. 1986. Understanding industrial relations. Cassell : Mackays of Chatham Ltd.
- FINNEMORE, M. & VAN DER MERWE, R. 1990. Introduction to industrial relations in South Africa Isando : Lexicon Publishers.
- FLANDERS, A. 1968. Collective Bargaining. Middlesex : Anchor Press.
- FOSSUM, J.A. 1979. Labor relations; development, structure, process. London : Business Publications.
- GALLAGHER, T.J. 1984. Industrial relations on site. New York : Construction Press.
- HALL, D.T. 1986. Human resource management. London : Foresman and Company.

- HEUBSCH, J.G. 1983. Kommunikasie 2000. Durban. Butterworth.
- HOLLEY, W.H. & JENNINGS, K.M. 1980. Hinsdale, Illinois. The Dryden Press.
- HOMANS, G.C. 1950. The human group. San Diego : Harcourt Brace Joconovich.
- JOHNSON, D.W. 1978. Human relations and your career. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall
- KEMP, N. 1985. Placing the negotiation process and "life skills" in context. I.P.M. Journal 8 (6):22.
- KOCHAN, T.A. & KATZ, H.C. 1988. Collective bargaining and industrial relations. New York : Richard Irwin.
- KROON, J. (red.) 1986. Algemene bestuur. Durban : Colorgraphic.
- LEWICKI, R.J. & LITTERER, J.A. 1985. Negotiation. Homewood : Irwin.
- MARCEAU, L. 1969. Dealing with union. London : American Management Association.
- NEL, P.S. & VAN ROOYEN, P.H. 1985. Worker representation in practice in South Africa. Goodwood : National Book Printers.
- NEWALL, I. 1988. The demand of living wage. Cape Town : Zebra Publications.
- NIERENBERG, G.I. 1968. The art of negotiating. New York : Hawthorne Books
- NIEUWMEIJER, L. 1988. Negotiation : Methodology and training. Pinetown : Own Burgess Publishers.
- PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B. 1982. Formulation and implementation of competitive strategy. Homewood, Illinois : Irwin.

- PIRON, J.M. 1982. Recognition or rejection? A primer on recognition in South Africa. Johannesburg : F.S.A. (Pty) Ltd. Management consultant.
- POOLE, A. 1986. Theories of trade unions: A sociology of industrial relations. London: Routledge & Kegan Paul.
- RACKHAM, N. & MORGAN, T. 1977. Behaviour analyses in training. London : McGraw-Hill
- RAMAPHOSA, C. 1990. Big rise in lost days from strike action. Business Day : 1, April 5.
- REESE, K. 1983. Industrial relations in South African prospectice. Johannesburg : McGraw-Hill.
- RICHARDSON, D. 1976. Guide to negotiable instruments and the bills of exchange acts. Durban : Butterworth.
- SALAMON, M. 1987. Industrial relations : Theory and practice. London : Prentice Hall.
- SEKHAKANE, S. 1991. Mondelinge mededeling van navorser. Johannesburg.
- SCHNEIDER, E.V. 1969. Industrial sociology. New York : McGraw-Hill.
- SCHULER, R.S. 1981. Personnel and human resource management. St. Paul, Minnesota : West Publishers Company.
- SHEA G,F. 1983. Creative negotiating. New York : C.B.I. Publishing Company Inc.
- SLABBERT, J.A. 1987. Vakbondwese en arbeidsverhoudinge. Roodepoort : Digma Publikasies.
- SLABBERT, J.A. 1990. Die toekomstige rol van COSATU in S.A. Rapport : 8, Maart 11.
- SLABBERT, J. PRINSLOO, J. BACKER, W. ET AL. 1990. Managing industrial relations in South Africa. Pretoria : Digma Publications.
- SLOANE, A.A. & WITNEY F. 1988. Labor relations. New Jersey : Prentice-Hall.

STRAUSS, G. & SAYLES R. 1967. Personnel. The human problems of management. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

STONE, P. 1989. Wage bargaining in South Africa. Saxonwold : IR Data Publications.

VAN DER WALT, J.S. 1983. Die bedryf en die gemeenskap. Potchefstroom : Wesvalia.

VAGO, S. 1980. Social change. New York : Holt, Rinehart & Winston.

VAN WYK, C. de W. Die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek Vanderbijlpark (Proefskrif (D.Com) - PU vir CHO.)

VISSER, J. 1990. Productivity, not "freedom" needed for prosperity. Human Resource Management : 6, April.

WARRINGTON, M.B. McCALL, J.B. 1991. S.A. Handbook of management development 4(2). Napier College : Edinburgh.

YOUNG, A. 1986. The manager's handbook. London : Marshall Editions Ltd.

ZARTMAN, I.W. & BERMAN, M.R. 1982. The practical negotiator. London : Yale University.

ZARTMAN, I.W. 1978. The negotiation process. Beverley Hills : Sage Publications.