

DIE INVLOED VAN VERANDERINGSBESTUUR OP DIE ARBEIDSVERHOUDING

CELIA SNYMAN

Honneurs B.A.

Verhandeling ingedien ter voldoening aan die vereistes vir die graad Magister Artium in Bedryfsosiologie in die Fakulteit Lettere en Wysbegeerte aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys (Vaaldriehoekkampus)

Studieleier: Dr. L. Moolman

Vanderbijlpark

Mei 1997

DANKBETUIGINGS

Al my dank en eer aan ons Hemelse Vader vir die krag, genade en talente wat Hy aan my geskenk het om hierdie studie te kon voltooi.

Ek betuig ook my opregte dank aan die volgende:

- My ouers en broer vir hul liefde en ondersteuning.
- My studieleier, Dr. L. Moolman vir sy leiding en begrip.
- Prof. C. de W. van Wyk, vir sy motivering, insette en vertroue in my.
- Hannes vir sy geduld, hulp, ondersteuning en liefde.
- Hennie vir sy ondersteuning.
- Mev. T. Moolman vir die netjiese tegniese versorging.
- Mev. I. Esterhuizen vir haar ywer met die taalversorging.

Die Sentrum vir Wetenskapontwikkeling (RGN, Suid-Afrika)
word hiermee opreg bedank vir hulle finansiële bystand.

Menings uitgespreek en gevolgtrekkings waartoe geraak is, is
dié van die outeur, en moet nie noodwendig aan die Sentrum
vir Wetenskapsontwikkeling toegeskryf word nie.

**“What lies behind us
and what lies before us
are tiny matters compared to
what lies within us.”**

Oliver Wendell Holmes

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF CHANGE MANAGEMENT ON INDUSTRIAL RELATIONS

INTRODUCTION

Most organisations need to consider the need for change, due to external and internal influences. Change is indispensable for business success and for the people in the organisation.

Organisations function in a rapidly changing environment. A successful organisation is an organisation who functions in harmony with its environment. Change is essential for the organisation to innovate, survive and continue to exist. Industrial relations play an important role in change management because, the relationship based on trust, loyalty and acceptance between the employer and employee is a method for successful change.

Communication and training are the lubricant that facilitates change and makes it possible for change to occur in an atmosphere of understanding. By communicating more effectively with workers, management can play a leading part in facilitating change in South Africa and thereby make a meaningful contribution to a prosperous and peaceful future. Employees tend to resist change as it usually presents a threat to familiar patterns, status and financial rewards. For this reason the assumption can be made that if change is not managed properly it may influence morale and motivation negatively.

GENERAL OBJECTIVE

The general objective of this study is to look into the influence of change management on industrial relations so that the impact of this change can be managed effectively.

SECONDARY OBJECTIVES

- to show that managing change and resistance to change is important to industrial relations and that if change is not managed properly it may influence the morale and motivation of the workforce negatively;
- to stress the importance of management of diversity in the South African organisation;
- to show the important role of training during change;
- to show that communication is the key to managing change;

CONCLUSION

Change can be expressed as the negotiation or the renegotiation of shared meaning about what is to be valued, believed in and aimed for. Organisational change constitutes a renewal of parts or even the whole of organisational structures, processes and relationships.

Change is a necessary and exciting part of individual and organisational growth and development. Without it, there would be no growth. Learning to make the most of changes which confront one will enhance life and relationships.

People tend to resist change because they feel inadequate to meet the challenge, feel their security is threatened, fear the unknown, mistrust the initiating change or lack the ability to see the big picture. By anticipating and welcoming change, one can maintain a positive attitude and deal effectively with the demands change makes in industrial relations.

RECOMMENDATIONS

- to create an environment of mutual trust and understanding for managing diversity;
- to use communication as a lubricant for facilitating the change process and to create an atmosphere of understanding, also as a method to manage resistance to change and to explain to the people in industrial relations the change process and the effect thereof which is necessary to overcome resistance and insecurity that change causes;
- to create a positive attitude within industrial relations to manage change;
- to make people in industrial relations part of the change process;
- to give training to the people in industrial relations so that they can be familiar with the change process and to understand their new responsibilities;
- to create a mission, goals, plan of action and a strategy to manage change effectively.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	2
1.3	Die doel van die studie	4
1.4	Die metode van ondersoek	5
1.5	Omskrywing van enkele begrippe	6
1.5.1	Arbeidsverhoudinge	6
1.5.2	Verandering	9
1.5.3	Diversiteit	11
1.5.4	Leierskap	12
1.5.5	Kommunikasie	13
1.6	Ontplooïing van die inhoud	16

HOOFSTUK 2

ENKELE TEORIEË EN BENADERINGS TOT VERANDERING, VERANDERINGSBESTUUR EN ARBEIDSVERHOUDINGE

2.1	Inleiding	18
2.2	Die beplande benaderings tot verandering	19
2.2.1	Die aksie-navorsingsmodel	22
2.2.2	Die drie-fasemodel	23
2.2.3	Die fases van beplande verandering	27
2.3	Enkele benaderings tot verandering	29

2.3.1	Die meganistiese benadering tot verandering	29
2.3.2	Die organismiese benadering tot verandering	30
2.3.3	Die paradigmatiese benadering tot verandering	30
2.4	Nuwe modelle tot verandering	31
2.4.1	Peters en Waterman se benadering tot verandering	31
2.4.2	Kanter se model tot verandering	35
2.5	Denkrigtings met betrekking tot veranderingsbestuur	37
2.5.1	Die individuele perspektiewe skool	38
2.5.2	Die groepdinamiese skool	39
2.5.3	Die oop-sisteemskool	39
2.6	Enkele benaderings tot arbeidsverhoudinge	40
2.6.1	Dunlop se benadering tot arbeidsverhoudinge	41
2.6.2	Die arbeidsverhoudingsstelsel	44
2.7	Benaderings tot die studie van ondernemingskommunikasie	49
2.7.1	Die menseverhoudingbenadering	49
2.7	Die stelselbenadering	50
2.7.3	Die organisasiekultuurbenadering	53
2.8	Samevatting	54

HOOFSTUK 3

DIE VERANDERINGSPROSES

3.1	Inleiding	56
3.2	Die aard en omvang van verandering	56
3.3	Die redes vir verandering	58
3.3.1	Eksterne kragte	58
3.3.2	Interne kragte	59

3.3.3	Die etiese omgewing	60
3.3.4	Die struktuur van die gemeenskap	60
3.3.5	Houding teenoor verandering	61
3.3.6	Behoeftes van die gemeenskap	62
3.4	Hoofinisieërders van verandering	63
3.4.1	Bestuur	63
3.4.2	Tegnologie	65
3.4.3	Georganiseerde arbeid	66
3.4.4	Die ekonomiese omgewing	67
3.4.5	Die sosiale omgewing	69
3.4.6	Die politieke omgewing	71
3.5	Die noodsaaklikheid van verandering	73
3.6	Die veranderingsproses	75
3.6.1	Reaktiewe versus beplande verandering	76
3.6.2	Fases van verandering	78
3.6.3	Stappe in die proses van verandering	79
3.7	Verandering as paradigmaverskuiwing	84
3.7.1	Kenmerke van 'n paradigmaverskuiwing	86
3.8	Veranderingshindernisse	87
3.9	Magte wat verandering beïnvloed	90
3.9.1	Identifisering van magte vir verandering	91
3.9.2	Identifisering van magte teen verandering	92
3.10	Riglyne vir suksesvolle verandering	93
3.11	Samevatting	94

HOOFSTUK 4

DIE INVLOED VAN VERANDERINGSBESTUUR OP DIE ARBEIDSVERHOUDING

4.1	Inleiding	97
4.2	Die aard en omvang van die arbeidsverhouding	98
4.3	Kenmerke van die arbeidsverhouding	101
4.3.1	Konflik in die verhouding	101
4.3.2	Partye in die verhouding	102
4.4	Die arbeidsverhoudingsbeleid	103
4.4.1	Die rol van die arbeidsverhoudingsbeleid	104
4.4.2	Riglyne vir die opstel van 'n arbeidsverhoudingsbeleid	105
4.4.3	Die monitering van die arbeidsverhoudingsbeleid	106
4.5	Die bestuursproses	107
4.5.1	Die funksies van bestuur binne die onderneming	108
4.5.2	Bestuursvlakke: sleutelverantwoordelikhede in die hantering van verandering	112
4.6	Die bestuur van verandering	113
4.6.1	Strategie	115
4.6.2	Fases	115
4.6.3	Riglyne	116
4.7	Die bestuur van weerstand teen verandering	118
4.7.1	Die vermindering van weerstand teen verandering	120
4.7.2	Bronne van weerstand teen verandering	122
4.7.3	Weerstandsmagte wat vernuwing beïnvloed	124
4.8	Die rol van kommunikasie tydens die bestuur van verandering	125
4.9	Die rol van opleiding tydens die bestuur van verandering	127

4.10	Die emosionele belewenis van verandering	129
4.11	Verandering in die werknemer as persoon	132
4.12	Gedragsverandering tydens verandering	133
4.12.1	Gedragsverandering van die individuele werknemer	134
4.12.2	Gedragsverandering van bestuur	135
4.13	Samevatting	136

HOOFSTUK 5

‘N KONSEPTUELE MODEL OM DIE VERBAND TUSSEN VERANDERINGSBESTUUR EN DIE ARBEIDSVERHOUDING TE VERKLAAR

5.1	Inleiding	138
5.2	Verandering en die arbeidsverhouding	141
5.2.1	Tegnologiese verandering	141
5.2.2	Politieke verandering	141
5.2.3	Regstellende optrede	142
5.2.4	Sosiale verandering	144
5.2.5	Ekonomiese verandering	145
5.3	Veranderlikes in groepsgedrag binne die arbeidsverhouding en die invloed van verandering hierop	146
5.4	Veranderingsbestuur	150
5.4.1	Diversiteit en die komponente daarvan	152
5.4.2	Die noodsaaklikheid van leierskap tydens veranderingsbestuur	160
5.4.2.1	Transformele leierskap	162
5.4.2.2	Die verskil tussen leierskap en bestuur	162

5.4.2.3	Leierskapsuitdagings waarvoor bestuurders van Suid-Afrikaanse ondernemings te staan kom	164
5.5	Samevatting	165

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1	Inleiding	167
6.2	Gevolgtrekkings	167
6.2.1	Verandering	168
6.2.2	Weerstand teen verandering	169
6.2.3	Kommunikasie	170
6.2.4	Opleiding	171
6.2.5	Diversiteit	172
6.2.6	Die arbeidsverhouding	173
6.3	Aanbevelings	174
6.4	Slotopmerkings	183

BIBLIOGRAFIE	186
---------------------	-----

LYS VAN FIGURE

Figuur 1.1	Die arbeidsverhouding	7
Figuur 1.2	Die kommunikasieproses	14
Figuur 2.1	Lewin se beplande veranderingsproses	20
Figuur 2.2	Model vir die bestuur van verandering	26
Figuur 2.3	Dunlop se benadering tot arbeidsverhoudinge	44
Figuur 2.4	Die sisteemmodel	51
Figuur 2.5	Voorbeelde van die transformasie proses	52
Figuur 2.6	Die onderneming as sisteem en die omgewing	52
Figuur 3.1	Die drie komponente van die proses van verandering	57
Figuur 3.2	Hiërargie van menslike behoeftes	62
Figuur 3.3	Veranderingshindernisse	87
Figuur 3.4	Die verhouding tussen verandering, konflik en stres	89
Figuur 3.5	Dryfmagte en weerstandsmagte	90
Figuur 3.6	Dryfmagte	91
Figuur 3.7	Weerstandsmagte	92
Figuur 4.1	Die bestuursproses	108
Figuur 4.2	Bestuursvlakke: sleutelverantwoordelikhede in die hantering van verandering	113
Figuur 4.3	Die fases van verandering	116
Figuur 4.4	Weerstandsfaktore wat vernuwing beïnvloed	125
Figuur 4.5	Die verwerkingsproses	130
Figuur 4.6	Eise en druk op werknemers as gevolg van verandering	133
Figuur 5.1	‘n Konseptuele model om die verband tussen veranderingsbestuur en die arbeidsverhouding aan te toon	139
Figuur 5.2	Die verband tussen veranderingsbestuur en die arbeidsverhouding	140

Figuur 5.3	Dimensies van 'n ondersteunende en deelnemende klimaat	152
Figuur 5.4	Die korrekte beskouing van kommunikasie	154
Figuur 5.5	Reaksie op verandering	166
Figuur 6.1	Komponente van die leidinggewende taak	180
Figuur 6.2	Die motiveringsproses	182

LYS VAN TABELLE

Tabel 1.1	Wat arbeidsverhouding is en wat dit nie is nie	9
Tabel 2.1	Vergelyking van modelle	21
Tabel 3.1	Middele en metodes vir behoeftebevrediging	63
Tabel 3.2	Bestuur as inisieerder van verandering	63
Tabel 3.3	Moontlike tegnologiese innovasies teen die jaar 2000	66
Tabel 3.4	Werkloosheid volgens die lopende bevolkingsopname: bevolkingsgroep en geslag	69
Tabel 3.5	Groeikoerse van die onderskeie bevolkingsgroepe in Suid-Afrika, 1980-2000	70
Tabel 3.6	Geleenthede en bedreigings	73
Tabel 5.1	Die verskil tussen leierskap en bestuur	163

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Die woord verandering is niks nuuts nie. Die meeste ondernemings, indien nie almal nie, staan onafwendbaar die noodsaaklikheid om te verander een of ander tyd in die gesig. Verandering is onontbeerlik vir beide bedryfsukses en mense. Die kuns is om die een te kan bestuur, sonder om die ander te verloor. Verandering in die ruimste sin van die woord is 'n beplande, maar meer dikwels 'n onbeplande reaksie op 'n stimuli in die omgewing, dit is ook 'n aanpassing na aanleiding van interne en eksterne druk. Verandering op verskeie gebiede, soos onder andere die tegnologiese, politiese, ekonomiese en kulturele plaas druk op die onderneming, groepe in die onderneming, en op die individu (Venter, 1995:507).

Verandering raak noodgedwonge ook individuele waardes, en die kulturele omgewing. Dit is belangrik dat die bestuur van verandering binne die gees van 'n positiewe gesindheid en vertroue tussen die werkgewer en die werknemer moet geskied. Hierin speel gesonde arbeidsverhoudinge 'n uiters belangrike rol, omdat die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer, gebaseer op vertroue, lojaliteit en aanvaarding 'n metode vir suksesvolle verandering is. Faktore binne die arbeidsverhouding soos effektiewe kommunikasie, opleiding, effektiewe bestuur en leierskap lei daartoe dat verandering suksesvol plaasvind.

Diegene wat deur verandering geraak word, moet betrek word by die beplanning en implementering daarvan (Burnes, 1992:256). In hierdie verband speel opleiding 'n belangrike rol, omdat aan werknemers verduidelik moet word wat verandering behels, vervolgens ook daaraan blootgestel kan word. Werknemers sowel as werkgewers moet opleiding ontvang ten opsigte van nuwe take sodat sekerheid verkry kan word oor individuele verantwoordelikhede. Deal & Kennedy (1989:12)

is van mening dat daar voorsiening gemaak moet word vir oorgangsopleiding in nuwe ondernemingswaardes en -strukture.

Volgens Coetzee (1989:49) bestee bestuurders tussen 70% en 80% van hul tyd aan kommunikasie. 'n Beduidende gedeelte van die voorgaande kommunikasierol word deesdae daarvoor gebruik om weerstand en verandering te bestuur. Kommunikasie met diegene wat deur verandering geraak gaan word, is belangrik sodat hul nie verandering as 'n bedreiging sal ervaar nie. As 'n onderneming voortdurend wil innoveer, oorleef en mededingend voort bestaan, is verandering noodsaaklik. Omdat bestuur van verandering gewoonlik met weerstand gepaardgaan, het kennis van veranderings- en weerstandsbestuur 'n onontbeerlike element binne elke onderneming geword.

In 'n tydsgewrig waar verandering betrokke is in die onderneming se van dag-tot-dag funksionering, is kennis van veranderingsbestuur nie alleen 'n vereiste van elke bestuursrol nie, maar gaan dit ook in 'n toenemende mate die ondernemingsdoeltreffendheid en -oorlewing raak.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die navorser is van mening dat bestuur van verandering die sleutelfunksie van bestuur is ten opsigte van menslike poning sowel as tegnologie. Verandering stel hoë eise aan die onderneming en oefen 'n invloed uit op die deelnemers asook die reëls en prosedures van die arbeidsverhoudingsstelsel. 'n Voorbeeld van die vooraangaande is dat die verandering wat die nuwe arbeidswet meebring sodanige reëls en prosedures gaan raak, onder andere sal die verpligte erkenningsooreenkomste wysigings ten opsigte van hierdie twee aspekte van arbeidsverhoudinge inhou. Vorige wetgewing het die agterdeur oopgelaat om hierdie saak nie wetlik afdwingbaar te maak nie, die nuwe wet spesifiseer egter 'n prosedure wat gevolg moet word en kom

daarop neer dat werkgewers gedwing gaan word om erkenningsooreenkomste met vakbonde wat meerderheidsteun geniet, te onderhandel en te ondersteun. Prosedures en reëls moet aangepas word as gevolg van verandering, en hierdie aanpassing moet só gedoen word met die oog op die handhaaf van 'n stabiele arbeidsverhouding. Omdat verandering aanpassing verg op alle vlakke van die onderneming, is die bestuur gekonfronteer met 'n aantal algemene probleme wat vervolgens bespreek word.

- Binne enige arbeidsverhoudingsstelsel bestaan daar vrese vir verandering wat in weerstand kan manifesteer (Visagie, 1994:3). Verandering gaan gepaard met angs en frustrasie wat tot negatiewe gevoelens lei en negatiewe gedrag ontlok, byvoorbeeld 'n afname in produktiwiteit, die onttrekking van ekonomiese aktiwiteite en arbeidsonrus. Hierdie arbeidsonrus het ook 'n negatiewe uitwerking op produktiwiteit. Negatiewe gevoelens kan beskryf word as weerstand teen verandering. Coetzee (1989:49) interpreteer die mees algemene weerstand teen verandering soos volg:
 - 'n verlies aan die bekende en dit waarmee die mens vertrou is;
 - die verlies aan persoonlike keuse;
 - die verlies aan mag;
 - toon geen begrip ten opsigte van die redes vir verandering nie;
 - 'n gebrek aan eienaarskap; en
 - vrees dat groeplidmaatskap sal verander en aanleiding sal gee tot die verbrekking van die groep as sodanig.
- Weerstand teen verandering is 'n groot probleem by die toepassing van vernuwing in die onderneming (Cilliers, 1991:433). Kennis en redes vir ontwikkeling moet binne die werkplek gekommunikeer word aan die wat deur die verandering geraak sal word. Gebrekkige of geen kommunikasie en/of konsultasie tydens die veranderingsproses skep 'n groot probleem, aangesien dit spesifiek in die

arbeidsverhouding dikwels afgeskeep word. Effektiewe kommunikasie is die sleutel met betrekking tot sukses van 'n onderneming, veral ten opsigte van die verskillende kulture binne die onderneming wat die kanse vir misverstand en konflik vergroot. Om by die omgewing te kan aanpas, moet die onderneming verander, en dié verandering is 'n kommunikasieproses (Smith, 1995:386).

- Om die invloed wat verandering op die arbeidsverhouding het met welslae te hanteer, is dikwels 'n groot probleem vir diégene wat verandering moet bestuur. Hierom moet konflikhantering, sinvolle kommunikasie, visionêre leierskap en opleiding deel wees van die bestuur van verandering om sodoende die invloed wat veranderingsbestuur op die arbeidsverhouding het, effektief te kan hanteer.
- Die situasie in Suid-Afrika huidige is tans dat dit voorkom asof daar verwarring oor die konsep diversiteitsbestuur bestaan. Thomas (1991:26) sê dat bestuur van diversiteit nie daarvoor gaan om voor te gee dat alle kulture gelyk is nie, maar eerder oor die hanteer van negatiewe verwagtings en persepsies van swart kulture en mense, sonder om die kultuurverskille te versterk.

Die voorafgaande is slegs enkele probleme/leemtes wat mag voorkom wat dit moeilik maak om verandering suksesvol binne die onderneming te kan implementeer en bestuur.

1.3 DIE DOEL VAN DIE STUDIE

Die *primêre doel* van hierdie studie is om ondersoek in te stel na die invloed van veranderingsbestuur op die arbeidsverhouding om sodoende die impak daarvan effektief te kan bestuur.

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

- Om te bepaal hoe verandering bestuur moet word, ten einde die negatiewe effek daarvan op die arbeidsverhouding te verminder.
- Om die belangrikheid van die bestuur van diversiteit as deel van die bestuurstaak te beklemtoon, omdat Suid-Afrika se werkerkorps saamgestel is uit verskillende rasse, tale, kulture, houdings, waardes en persepsies.
- Om die rol van opleiding tydens verandering te verduidelik en die belangrikheid daarvan vir die werkgewer sowel as die werknemer te beklemtoon, asook om daarop te wys dat opleiding tydens die bestuur van verandering die proses versterk en ook kwaliteit verbeter en produktiwiteit verhoog.
- Om klem te plaas op effektiewe kommunikasie as 'n essensiële vereiste vir sukses in die bestuur van verandering.
- Om die belangrikheid van die bestuur van weerstand teen verandering te verduidelik, om op grond hiervan die negatiewe invloed (kyk 1.2) wat verandering op die arbeidsverhouding mag hê te verminder.

1.4 DIE METODE VAN ONDERSOEK

In hierdie studie word gebruik gemaak van 'n deeglike teoretiese oriëntering, veral wat betref die bestuur van verandering en ander aspekte in verband hiermee. In hierdie studie word daar gebruik gemaak van 'n literatuurstudie. Die literatuurstudie is gebaseer op die navorsing van literatuur wat reeds oor die bestuur van verandering bestaan.

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

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

Met verwysing na die bogenoemde drie fases het die navorser gebruik gemaak van hoofsaaklik Amerikaanse, Engelse en plaaslike bronne en beskikbare data van die afgelope tien jaar. Die navorser gaan sekere standpunte en menings lug ten einde veranderingsbestuur binne die onderneming effektief te laat plaasvind. Deur die inkorporering van figure en tabelle sal daar gepoog word om groter duidelikheid te verskaf in verband met effektiewe bestuur van verandering en weerstand teen verandering asook die invloed daarvan op die arbeidsverhouding. Die volgende databasisse is geraadpleeg, naamlik NEXUS en RSAT.

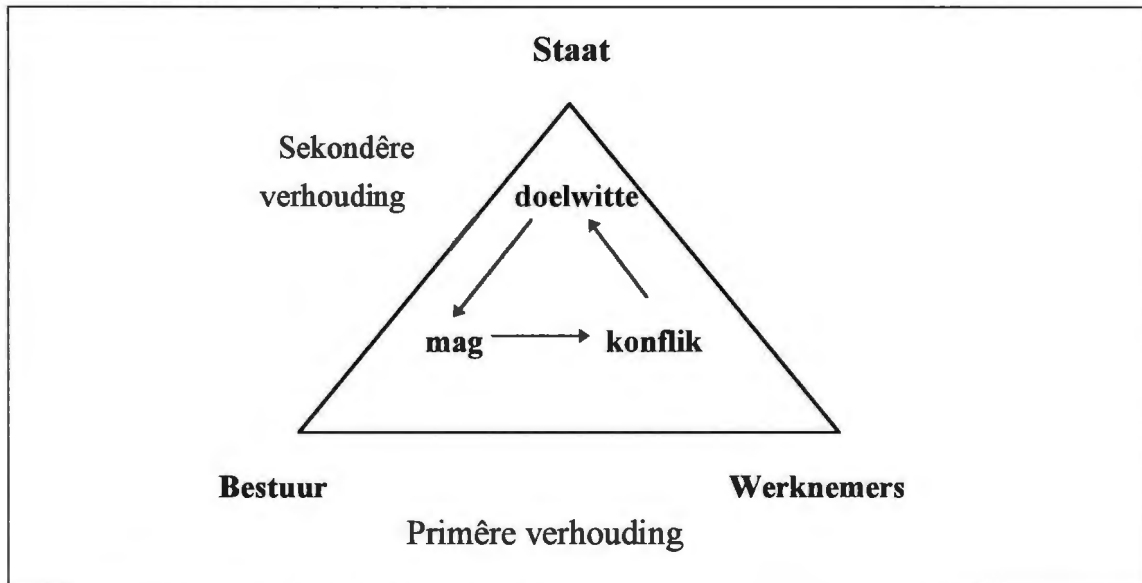
1.5 OMSKRYWING VAN ENKELE BEGRIPPE

1.5.1 Arbeidsverhoudinge

Bendix (1996:3-4) beskryf die begrip as die verhouding tussen die mense wat werk en diegene vir wie gewerk word. Hierdie verhouding word gereguleer op 'n kollektiewe basis en die aard van die reëls en regulasies hang af van die aard van die verhouding self. 'n Ondersoek na arbeidsverhoudinge hou die volgende in, naamlik die studie van verhoudings, die werksituasie, probleme en aspekte van die moderne samelewing, asook sekere prosesse, strukture, instellings en regulasies.

Die arbeidsverhouding kan skematies soos volg voorgestel word:

Figuur 1.1 Die arbeidsverhouding



Bron: Finnemore & Van Der Merwe (1992:13).

Volgens Cronje *et al.* (1994:396) bestaan daar 'n *interne* verhouding tussen die belangrikste deelnemers, naamlik arbeid en bestuur, asook 'n *eksterne* verhouding tussen die primêre deelnemers, te wete arbeid en bestuur aan die een kant, en die sekondêre deelnemer, naamlik die regering, aan die ander kant.

Die arbeidsverhouding verwys dus na die verhouding tussen werkgewer/s en werknemer/s as die primêre partye, met die staat in 'n mindere of meerdere mate in die rol van reguleerder en beskermmer van hierdie verhouding. Gouws (1990:11) stel dit dat arbeidsverhouding verband hou met alle vorme, dimensies en vlakke van die werkverwante verhouding (hetsy formeel of informeel, kollektief of individueel) tussen eienaarskap (bestuur) aan die een kant en arbeid (werkers) aan die ander kant. Hierdie definisie word toegelig met enkele verklarings.

- *Werkverwante verhouding*: Dit beteken dat die verhouding verband hou met die onderneming waar die eienaars werk verskaf en die arbeidskomponent wat die werk uitvoer.
- *Arbeid*: Hierdie konsep sluit alle individue (werkers) op al die vlakke van werkuitlewing in die werksituasie in.
- *Bestuur*: Hulle voer bestuurstake uit ten einde die bereik van die ondernemingsdoelwitte moontlik te maak (Gouws, 1990:11).

Die arbeidsverhouding bestaan uit die volgende:

- Die *betrokke partye* (deelnemers) - bestuur, arbeid en die staat as verteenwoordiger van die gemeenskap.
- *Bepaalde waardes* - ekonomies, sosiologies en psigologies.
- *Prosesse vir die uitruiling van waardes* tussen die betrokke partye (Du Toit, 1991:458).

Die navorser is van mening dat die arbeidsverhouding gesien moet word as die verhouding tussen die werkgever en die werknemer. Hierdie verhouding word geregleer deur reëls, regulasies en prosedures. Hierdie verhouding is 'n dinamiese en voortdurend veranderende verhouding omdat verandering in die eksterne omgewing, verandering vereis in die arbeidsverhouding, ten einde arbeidsvrede te bewerkstellig en handhaaf.

Tabel 1.1 Wat arbeidsverhouding is en wat dit nie is nie

Arbeidsverhouding is	Arbeidsverhouding is nie
◦ mensgeoriënteerd	◦ gerig op die uitbuiting van werknemers nie
◦ werkgeoriënteerd	◦ 'n poging om werknemers te manipuleer nie
◦ ingestel op effektiwiteit	◦ 'n oorfloei van bestuursgesag nie
◦ bruikbaar in alle beroepsvlakke van 'n onderneming	◦ 'n “weggeesindroom” ten koste van 'n onderneming se oorlewing nie
◦ 'n proses van gee en neem	
◦ 'n proses van deelname	

Bron: Slabbert (1994:7).

1.5.2 Verandering

Verandering kan gesien word as 'n aanpassing na aanleiding van eksterne en interne druk of as 'n inisiatief in afwagting op toekomstige ontwikkelinge, maar die hoofdoel is steeds om die effektiwiteit en kompeteerbaarheid van die onderneming te verhoog. Volgens Ansari & Jackson (1995:35) noodsaak verandering ook verandering ten opsigte van (kyk 2.3.1):

- individuele waardes, houdings en gedrag;
- 'n toename in individuele bewustheid en kennis;
- die kulturele omgewing; en

- die ontwikkeling van individuele vaardighede om effektief te kommunikeer (veral in 'n kulturele diverse sisteem soos die arbeidsverhouding in Suid-Afrika behels).

Ondernemings verander aanhoudend met betrekking tot wat hulle doen en hoe hulle dit doen. Ondernemings funksioneer in 'n snelveranderende omgewing. 'n Suksesvolle onderneming is dié onderneming wat in harmonie met, en proaktief in die omgewing kan funksioneer. Verandering in die ruimste sin van die woord is 'n beplande, maar meer dikwels 'n onbeplande reaksie op 'n stimuli in die omgewing (Venter, 1995:507). Die navorser is van mening dat ondernemings en bestuur dinamies moet wees, en dat verandering onvermydelik is. Positiewe aanvaarding van verandering dui op ontwikkeling en groei, terwyl negatiewe ingesteldheid met betrekking tot verandering dui op stilstand, weerstand en 'n negatiewe ondernemingsklimaat, waardeur doelmatigheid ingeboet word. 'n Onderneming moet kan aanpas by veranderende omstandighede om vooruit te gaan. Ondernemings word gedwing om aan te pas, wat sal lei tot eie voordeel asook tot die van die hulle werkers.

Gerber *et al.* (1995:399) is van mening dat 'n mens geneig is om om vas te klou aan dinge waarmee jy vertrou is en sterk weerstand te bied teen nuwe ontwikkelings of verandering van buite. Verandering skep 'n gevoel van onsekerheid en werkers protesteer gewoonlik daarteen. Hierdie normale menslike reaksie kan lei tot konflik binne die onderneming.

Die navorser is van mening dat in stede daarvan om verandering teen te staan, moet deelnemers in die arbeidsverhoudingsstelsel (kyk 2.3.1) 'n nuwe perspektief ontwikkel om diversiteit (kyk 1.5.3) te oorkom, en om meer bewus te raak van “ons” en “hulle” en hierdeur die onderneming daartoe te dryf om ekonomiese en ondernemingsdoelwitte te bereik. Bestuur van verandering is vandag deel van die suksesvolste ondernemings se totale bestuursproses. Die onderneming wat leer uit sy eie en ander se ervaring, sal besef dat die onderneming van die toekoms meer

buigsaam en aanpasbaar in 'n wêreld van teenstrydighede moet wees, en in die bestuur van weerstand teen verandering moet belê.

1.5.3 Diversiteit

Diversiteit reflekteer karaktereienskappe wat een kultuur verskillend maak van 'n ander. Kulturele verskille behels verskillende leefwysepatrone, waardes, gelowe, ideale en praktyke. Kulturele diversiteit (kyk 5.3.2) sluit verskille met betrekking tot ras, etniteit, nasionale oorsprong, taal en geloof in (Ansari & Jackson, 1995:11-12). Om verskillende kulture se verskille te verstaan en aanvaar is volgens die navorser bruikbaar tydens die bestuur van verandering as daar in gedagte gehou word dat die Suid-Afrikaanse arbeidsverhouding uit verskillende kulture bestaan en kennis in hierdie verband help met die daarstelling van 'n nuwe arbeidsverhoudingbeleid en veranderinge binne die arbeidsverhoudingsstelsel (kyk 2.3.1). Wingrove (1993:8) sê dat die konsep bestuur van diversiteit daarop dui dat elke individu uniek is, en dat die benutting van elkeen se spesiale talent kan lei tot voordeel van die onderneming as geheel.

Die bestuur van diversiteit erken individuele waardes sodat respek ontwikkel kan word vir verskille. Die bestuur van diversiteit verwys na die bestuur van mense, elkeen 'n unieke wese en verskillend van mekaar in sienswyses, om te verseker dat almal maksimaal presteer om die onderneming se doelwitte te bereik. Dit beteken dus die bestuur van verskillende individue, elkeen op 'n unieke manier. Kemp (1994:26) stel dat dit goue reël is om ander te behandel soos jyself behandel wil word, maar dat dit mense ook aanstoot gee omdat hulle kultuur nie hierdeur in ag geneem word nie.

Die begrip diversiteit hou velerlei in. Dit dui nie net op ras en/of geslag nie, maar omvat ouderdom, persoonlike en koöperatiewe agtergrond, kwalifikasies, funksie en persoonlikheid. Daarby word ook ingesluit leefwyse, seksuele voorkeur, geografiese

oorsprong en baie ander aspekte. Verbinding tot diversiteit is 'n verbinding met alle werkers en is nie gemik op voorkeurbehandeling nie (Thomas, 1991:12).

Die bestuur van diversiteit gaan nie net om regstellende optrede of goeie menseverhoudinge nie. Dit veronderstel ook nie net om ander kultuurgroepe te aanvaar of verdra nie. Bestuur van diversiteit gaan daarvoor om die volle potensiaal van die individu te benut. Dit is 'n omvattende bestuursproses waarin 'n omgewing ontwikkel word waar kulturele en politieke verskille nie 'n individu gaan bevoordeel of benadeel nie.

1.5.4 Leierskap

Die prestasie van enige onderneming, groot of klein, staan in direkte verhouding tot die kwaliteit van leierskap. Al is leierskap nie die enigste belangrike bestanddeel van 'n onderneming se sukses nie, is dit 'n vername een omdat die suksesvolle bestuurder ook 'n goeie leier moet wees, om benewens sy leidinggewende hoedanigheid as bestuurder, sy ondergeskiktes tot vrywillige samewerking te kan aanspoor. Nanus (1992:10-11) tref die volgende onderskeid tussen bestuurders en leiers, naamlik:

- Die bestuurder administreer; die leier innoveer.
- Die bestuurder is 'n kopië; die leier is die oorspronklike.
- Die bestuurder fokus op sisteme en strukture; die leier fokus op mense.
- Die bestuurder vertrou op beheer; die leier inspireer vertrou.
- Bestuur vra hoe en wanneer; die leier vra wat en hoekom.
- Die bestuurder is 'n getroue "soldaat"; die leier is sy eie persoon.
- Die bestuurder doen dinge reg; leiers doen die regte ding.

Leierskap kan beskryf word as die proses waardeur mense só beïnvloed word dat hulle vrywillig en selfs entoesiasies sal streef na bereiking van sekere doelwitte

(Kroon, 1992:331). Stogdill, soos aangehaal deur Gibson *et al.* (1991:364) definieer leierskap soos volg: "It is an interaction between members of a group. Leaders are the agents of change, persons whose acts affect other people more than other people's acts effect them. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group." Volgens Cronje *et al.* (1994:123) is leierskap die vermoë om ander te beïnvloed om gewillig saam te werk terwyl bestuur onder andere leierskap behels, maar ook die ander elemente van bestuur soos beplanning, organisering en beheer insluit.

Gerber *et al.* (1995:355) dui daarop dat leierskap 'n aktiwiteit is wat aanleiding gee tot daadwerklike, waarneembare gedrag. Dit is 'n interpersoonlike proses wat deur middel van beïnvloeding van mense, individueel sowel as in groepe, bepaalde doelwitte nastreef. Leierskap geskied deur middel van kommunikasie, en is dus 'n komplekse proses wat regstreeks gerig is op die bereiking van ondernemingsdoelwitte. Baron & Greenberg (1990:374) definieer leierskap as die proses waar 'n individu ander groepslede beïnvloed om groeps- of ondernemingsdoelwitte te bereik. Davis & Newstrom (1989:204) beskou leierskap as die proses om ander aan te moedig en te help om entoesiasies te werk om doelwitte te bereik.

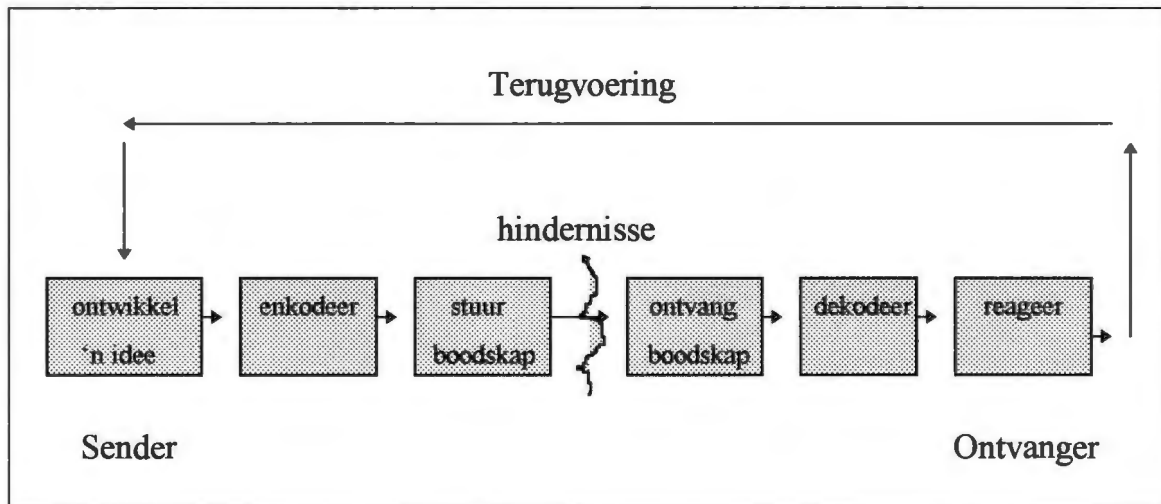
Uit die voorafgaande kan daar afgelei word dat leierskap 'n belangrike deel van bestuur is. Leierskap is enige poging van 'n persoon om 'n ander persoon se gedrag te beïnvloed om sodoende sy eie sowel as die onderneming se doelwitte te bereik.

1.5.5 Kommunikasie

Luthans (vergelyk Bendix, 1996:325) beskryf kommunikasie as die vloei van gegewe informasie, persepsie en verstaanbaarheid tussen individue en tussen verskillende groepe. Dit beteken dus die uitruil van gedrag, persepsies en waardes om ander

anders te laat voel, en om tot 'n verstandhouding te kom. Kommunikasie blyk die enigste middel te wees waardeur mense in interaksie kom en mekaar kan beïnvloed. Kommunikasie kan verbaal of nieverbaal wees, en is 'n voortdurende proses.

Figuur 1.2 Die kommunikasieproses



Bron: (eie).

Die kommunikasieproses vind tussen die sender en die ontvanger plaas (Bendix,1996:326-327). Die boodskap word oorgedra vanaf die sender, wat dit enkodeer in watter vorm hy wil, na die ontvanger, wat dit dekodeer en dan daarvolgens reageer. Die sender formuleer in sy gedagtes 'n boodskap wat vir die ontvanger verstaanbaar sal wees. Hierdie boodskap word deur middel van 'n kommunikasiekanaal na die ontvanger versend. Die boodskap kan mondelings of skriftelik oorgedra word. Die boodskap word dan deur die ontvanger geïnterpreteer. Kommunikering is slegs effektief wanneer die sender en die ontvanger dieselfde betekenis aan die boodskap heg. Hindernisse, onder andere geraas en klimaat kan die kommunikasieproses nadelig beïnvloed. Terugvoering is die enigste manier waarop bepaal kan word of die boodskap reg verstaan is (Kroon, 1992:351).

Steyn & Uys (1990:121) beskryf kommunikasie as "... daardie aktiwiteit of proses waar een of meer persone probeer om 'n idee, 'n gevoel, toedrag van sake of

informatie aan 'n ander persoon of persone oor te dra, en hierdie tweede persoon of persone daarin slaag om die bedoelde betekenis korrek te interpreteer of te verstaan”.

Die navorser is van mening dat geen onderneming sonder kommunikasie kan funksioneer nie (kyk 1.3). Sonder kommunikasie kan werknemers nie weet wat hulle mede-werknemers doen nie, en die bestuur kan nie inligting ontvang en instruksies gee nie.

Davis & Newstrom (1989:70) definieer kommunikasie as die oordra van inligting en verstandhouding van een persoon na 'n ander. Gordon *et al.* (1990:359) beskryf kommunikasie as die oordra van idees, inligting, verstandhouding of 'n gevoel tussen persone. Die twee definisies sluit die twee fundamentele aspekte van oordra en verstandhouding in. Daarvoor word die definisie van Baron & Greenberg (1990:334) nie deur die navorser aanvaar nie, omdat die element van verstandhouding hierin ontbreek. Die skrywers se definisie lui soos volg: “Kommunikasie is die proses waar 'n persoon of groep of onderneming 'n sekere tipe inligting oordra aan 'n ander persoon of groep of onderneming.”

Kommunikasie speel 'n belangrike rol in die uitvoer van die bestuurstaak. Dit verskaf die nodige inligting om werk aan die gang te sit en aan die gang te hou. Verder bepaal die manier waarop gekommunikeer word die verhouding tussen die werknemers, die atmosfeer, die gesindhede, die moreel, die motivering en die prestasie van die personeel (Kroon, 1992:350). Gevolglik is dit dus duidelik waarom bestuurders die meeste van hul tyd aan kommunisering bestee.

Kommunikasie en kommunikasiekanale op alle vlakke in 'n onderneming is noodsaaklik vir die oorlewing van enige onderneming. Swak kommunikasie lei tot konflik wat nadelig kan wees in die onderneming. As kommunikasie nie sistematies is nie, sal werkers wat deur verandering geraak word, nie die redes vir hierdie verandering begryp nie en weerstand daarteen openbaar.

1.6 ONTPLOOIING VAN DIE INHOUD

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

In hoofstuk 2 word daar gekyk na beplande benaderings tot verandering, die modelle van Peters en Waterman asook die van Kanter, denkrigtings tot veranderingsbestuur asook die sisteemteorie van Dunlop, benaderingswyses van arbeidsverhoudinge, en benaderings tot ondernemingskommunikasie.

Die aard en omvang van verandering, die fases en stappe in die proses, asook die redes en inisieerders van verandering word in hoofstuk 3 bespreek. Daar word ook gekyk na paradigmaverskuiwing, veranderingshindernisse en magte wat verandering beïnvloed.

Hoofstuk 4 handel oor die arbeidsverhouding, arbeidsverhoudingsbeleid en die invloed van verandering op die arbeidsverhouding. Daar word aandag geskenk aan bestuur en meer spesifiek die bestuur van verandering, weerstand teen verandering, kommunikasie, opleiding, die verwerkingsproses van verandering en die invloed daarvan op die arbeidsverhouding, asook na veranderings in gedrag van werknemers en bestuur gedurende veranderingsbestuur.

In hoofstuk 5 word daar gekyk na 'n model om die verband tussen veranderingsbestuur en die arbeidsverhouding te verklaar. Die doel hiermee is om te verklaar dat die arbeidsverhouding verband hou met die verandering wat binne die onderneming plaasvind.

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

HOOFSTUK 2

ENKELE TEORIEË EN BENADERINGS TOT VERANDERING, VERANDERINGSBESTUUR EN ARBEIDSVERHOUDINGE

2.1 INLEIDING

Teorieë is 'n algemene verduideliking vir 'n sosiale verskynsel (Wallace & Wallace, 1989:13). Teorieë kan gebruik word om sosiale opsette te analiseer. Daar is verskeie teorieë wat na verloop van 'n lang tyd nog steeds relevant bly. Hieruit blyk dit dat geen teorie 'n alleenreg op die waarheid het nie, maar dat elke teorie op grond van bepaalde merkwaardigheid geldig is. Navorsers poog om deur middel van teorieë uit te vind waarom verandering in gemeenskappe plaasvind.

Dit is 'n voldonge feit dat verandering al hoe vinniger plaasvind, en die mense moet in hierdie tydperk van snelle ontwikkeling en vooruitgang op verskeie gebiede kan byhou. Die navorser is van mening dat die mense nie in die toekoms sal oorleef as hy nie kan aanpas by die verandering nie. Daar vind voortdurend verandering op die tegnologiese, politiek, sosiale en ekonomiese gebiede plaas. Verandering in hierdie gebiede het ook 'n invloed op die waardes, houdings en gedrag van elke individu binne die onderneming.

In hierdie hoofstuk sal daar aandag gegee word aan die beplande benaderings tot verandering asook enkele ander benaderings tot verandering, die modelle van Peters en Waterman asook die van Kanter. Daar sal ook na enkele denkrigtings met betrekking tot veranderingsbestuur gekyk word. Verder sal daar ook aandag gegee word aan enkele benaderings tot arbeidsverhoudinge gesien in die lig daarvan dat arbeidsverhoudinge 'n belangrike rol speel in die mens se funksionering in die werkplek. Verandering het beslis 'n merkbare invloed op 'n mens en hierdie verandering sal gevolglik na die werkplek oorvloei.

Om egter die invloed wat veranderingsbestuur op die arbeidsverhouding het in perspektief te plaas, is dit nodig om ondersoek in te stel na die sisteem waarvan dit deel uitmaak. Gevolglik word die arbeidsverhoudingsstelsel bespreek voor daar aandag gegee word aan die proses van verandering, veranderingsbestuur, die arbeidsverhouding en kritiese elemente gedurende veranderingsbestuur.

Volgens Bredenkamp *et al.* (1991:61), het vroeë teorieë oor ondernemings nie spesifiek gewys hoe kommunikasie binne die onderneming hanteer behoort te word nie. Tog kan daar baie afleidings uit hierdie teorieë gemaak word. Ten einde kommunikasie in die onderneming glad te laat verloop, asook die belangrikheid daarvan tydens die bestuur van verandering te beklemtoon, behoort 'n mens kennis te dra van benaderings tot kommunikasie binne die onderneming.

2.2 DIE BEPLANDE BENADERINGS TOT VERANDERING

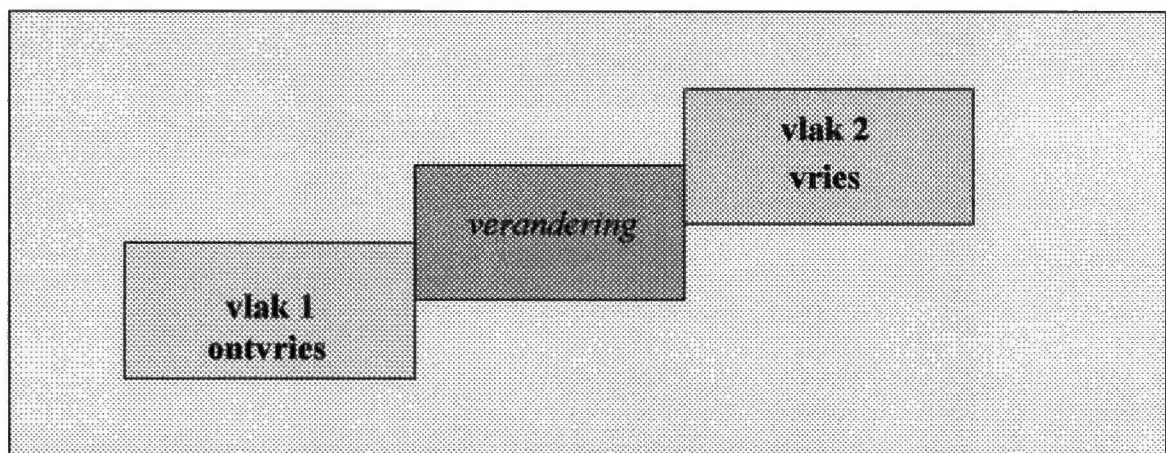
Veranderingsbestuur is afhanklik van 'n aantal faktore, daarom is daar al oor die afgelope jare verskillende benaderings tot veranderingsbestuur ontwikkel. Die drie basiese modelle tot verandering wat gespruit het uit Lewin se bekende drie-fase model is:

- die aksie-navorsingsmodel;
- die drie-fasemodel; en
- die fases tot beplande verandering model.

Kurt Lewin het een van die eerste modelle vir verandering bekend gestel. Hy beskou verandering as die wysiging van magte wat die stelsel se gedrag stabiel hou. Hy meen dat gedrag op enige oomblik die resultaat is van twee magte, eerstens dié wat daarna streef om die *status quo* te handhaaf, en tweedens dié wat streef na verandering (Baron & Greenberg, 1990:572).

Kurt Lewin se bekende drie-fasemodel (kyk 2.2.2) vir verandering, ONTVRIES-VERANDER-HERVRIES, vorm die konseptuele basis waarop latere ontwikkelingsmodelle vir ondernemings gebou is. Dit lê ook die grondslag van die aksie-navorsingsmodel vir die bestuur van verandering wat vir die doel van hierdie studie gebruik sal word. Volgens Lewin behels die beplande veranderingsproses drie aspekte, naamlik die ontvriesing van die huidige vlak (vlak 1), die beweging na 'n nuwe vlak (vlak 2) en die hervriesing op daardie vlak (Burke, 1987:54-56). Die navorser stel dit grafies soos volg voor:

Figuur 2.1 Lewin se beplande veranderingsproses



Bron: (eie).

In die verduideliking van Lippitt, Watson en Westley se model stel die *eerste fase* (kyk tabel 2.1), naamlik die ontwikkeling van 'n behoefte om te verander voor dat ontvriesing voorkom wanneer:

- 'n veranderingsagent die noodsaaklikheid daarvan demonstreer;
- 'n derde party die noodsaaklikheid van verandering raaksien en dan die veranderingsagent en die potensiële kliëntesisteem bymekaarbring; en
- wanneer die kliëntesisteem bewus word van hul eie behoefte en dan soek na konsultasie (Burke, 1987:57).

Fase 2, die daarstelling van ‘n verhouding, dui op die ontwikkeling van ‘n verhouding tussen die veranderingsagente en die kliëntesisteem. In Lewin se *motiveringsfase*, of *Lippitt en kollegas se fase, werk aan verandering*, is daar drie subfases:

- diagnosering van die kliëntesisteem;
- alternatiewe roetes en doelwitte; en
- bedoelings met die verandering, die “doen” gedeelte.

Tabel 2.1 Vergelyking van modelle

Lewin se drie stappe	Aksie-navorsing	Fases van verandering Lippitt, Watson en Westley
ONTVRIESING	Waarneming van ‘n probleem Toetrede van ‘n konsultant Dataversameling Terugvoer aan kliënt Gesamentlike aksiebeplanning	Ontwikkeling van ‘n behoefte om te verander Daarstelling van ‘n veranderingsverhouding Werk aan die verandering Diagnose Evaluering van alternatiewe
VERANDERING	Implementeer aksies Evaluering Terugvoering aan kliënt Gesamentlike aksiebeplanning	Eintlike verandering Veralgemening
HERVRIESING	Implementeer aksies Evaluering, ens. (aaneenlopend)	Stabilisering van die verandering Terminering van die verhouding

Bron: Aangepas uit Burke (1987:57-58).

Die *derde fase behels hervriesing*. Die sleutelaktiwiteit van die fase is om verandering te versprei na die totale sisteem. Die finale fase behels die betrek van die veranderingsagent en die kliënteverhouding. Lippitt en kollegas redeneer dat die kliënt neig om afhanklik te raak van die veranderingsagent en daarom moet die verhouding dan beëindig word (Burke, 1987:59-59). Die onderliggende waarde van hierdie model van verandering is dat dit die kliëntesisteem help om in die toekoms hul eie probleme op te los.

Met die vergelyking van hierdie modelle in tabel 2.1 is dit duidelik dat Lewin net soos Dunlop (kyk 2.3.1) die menslike aspek van verandering (die sosiale en psigologiese verandering) agterweë laat. Motivering, kommunikasie, leierskap, opleiding, heropleiding en groepsaktiwiteite is belangrik tydens die bestuur van verandering sodat die impak van hierdie verandering op die arbeidsverhouding uitoefen effektief bestuur en hanteer kan word (kyk 1.3).

2.2.1 Die aksie-navorsingsmodel

Die aksie-navorsingsbenadering is ontwerp as 'n benadering om sosiale en organisatoriese probleme op te los (Burnes, 1992:160). Aksie-navorsing (kyk tabel 2.1) behels 'n ondersoek na 'n aksie met die doel om die aksie meer effektief te maak. Aksie verwys na programme wat ontwerp word om die probleem op te los. Aksie-navorsing is 'n proses van sistematiese insameling van inligting oor 'n sisteem, wat verwant is aan sekere doelwitte of behoeftes; voorts behels dit ook die terugvoering van die inligting na die sisteem. Aksie word geneem deur veranderlikes te selekteer wat gebaseer is op die inligting en hipoteses, en die resultaat van aksies word geëvalueer deur die insameling van meer informasie (French & Bell, 1984:98-99).

Burke (1987:58) vergelyk Lewin se model met die aksie-navorsingsmodel asook met Lippitt, Watson en Westley se fases van beplande ondernemingsverandering. Die navorser tabuleer dit in tabel 2.1.

Volgens Burnes (1996:181) omvat aksie-navorsing drie groepe, naamlik die onderneming (in die vorm van een of meer senior bestuurders), die onderwerp (mense in die area waar verandering plaasvind) en die veranderingsagent ('n konsultant wat deel of nie deel van die onderneming nie). Aksie-navorsing impliseer eerstens dat verandering aksie noodsaak (sien Peters & Waterman, 2.3.1). Tweedens reken dit dat suksesvolle aksie gebaseer is op die regte analisering van die situasie, die identifisering van alle moontlike alternatiewe en die kies van die mees toepaslike een. Die teoretiese basis van die model lê daarin dat verandering slegs suksesvol is wanneer individue gehelp word om insigte te kry in hulle situasie. Die navorser neig om saam te stem met hierdie stelling, daarom is aanmoediging, samewerking en betrokkenheid van individue ook noodsaaklik, aangesien dit ook kan bydrae tot 'n vermindering in weerstand teen verandering. Burnes (1996:182) noem egter dat samewerking alleen nie genoeg is nie; die individue moet voel dat verandering wel noodsaaklik is. Hier speel kommunikasie 'n belangrike rol (sien 2.8).

Die navorser is van mening dat alhoewel die aksie-navorsing 'n goeie model tot verandering is, dit Lewin nie weerhou het om daarop te verbeter nie.

2.2.2 Die drie-fasemodel

Die teorie van verandering waarop hierdie model gebaseer is, is ontwikkel deur E.H. Shein wat voortgebou het op die vroeë modelle van Lewin (1952) en Lippitt (1958) (kyk tabel 2.1).

Volgens Schein (1980:243) is die belangrikste aannames van hierdie model die volgende:

- Die proses van verandering behels nie net die aanleer van iets nuuts nie, maar ook die afleer van iets wat teenwoordig en geïntegreer is in die persoonlikheid en sosiale verhoudings van die individu.
- Verandering sal nie plaasvind as daar nie motivering vir die verandering bestaan nie. Wanneer sodanige motivering nie reeds bestaan nie, is die motiveringsaspek die moeilikste gedeelte van die veranderingsproses.
- Waardes, houdings en selfbeeld is ingesluit by die meeste soorte veranderinge, en die afleer van bestaande response op hierdie terreine is pynlik en bedreigend.
- Verandering is 'n multifaseproses en alle fases moet op een of ander wyse plaasvind, voor daar sprake van verandering as sodanig kan wees.

Die onderskeie fases in die model word vervolgens bespreek.

Fase 1: Ontvriësing

Volgens Schein (1980:244) is die skep van motivering om te verander, 'n komplekse proses waarin drie meganismes betrokke moet wees. Die eerste meganisme behels die negatiewe beïnvloeding van gedrag. Die persoon voel dat sy gedrag nie meer aanvaarbaar is nie en dit lei tot angs, wat die tweede meganisme veronderstel. Dié angs raak dan 'n motiveerder vir verandering. Die derde fase is die skep van psigologiese beskerming. Die persoon wat die verandering laat plaasvind, moet sorg dat diegene wat deur die verandering geraak word “veilig” voel.

Die ontvriësing is die doelbewuste ontsluiting van kontrabalanserende kragte wat die *status quo* in ewililibrium hou. Volgens Baron & Greenberg, (1990:572) moet

bestaande gedragspatrone of houdings in so 'n mate gediskrediteer word dat dit die spanning opwek, terwyl enige hindernisse tot verandering radikaal weggeneem moet word, en nuwe gedrag openlik en met akklamasie beloon moet word.

Lawrie (1990:88) wys daarop dat mense voorspelbaarheid nodig het op fisieke, sosiaal- en psigologiese gebiede. Daarom is dit belangrik dat verandering effektief teweeg gebring moet word sodat mense nie bedreig sal voel nie.

Fase 2: Verandering

Die tweede fase is die eintlike intervensie om die beplande verandering teweeg te bring. Burke (1987:57) wys in hierdie verband na die gesamentlike diagnose van die kliënt se probleem, die bepaling van uiteindelijke doelwitte en ooreengekome standarde, en die daadwerklike instel van aksie. Die beoogde verandering behels die ontwikkeling van nuwe gedragspatrone op grond van 'n nuutgevoegde kennisbasis, of 'n vars uitkyk op die bestaande kennisbasis.

Volgens Robbins (1980:343) moet inligting en nuwe idees oorgedra word ten einde verandering te laat plaasvind. Schein (1980:245) is van mening dat hierdie proses plaasvind aan die hand van twee meganismes. Die eerste meganisme is die bestudering van alle inligting wat verwant is aan die aspek waarin verandering plaasvind, asook die seleksie van inligting. In die tweede plek word waardevolle inligting aan die individu verskaf. Robbins (1980:361) konstateer dat effektiewe kommunikasie 'n voorvereiste vir effektiewe verandering is.

Fase 3: Hervriesing

Die derde fase behels hervriesing. Dit dien eerstens as normatiewe institusionalisering van nuwe waardes en norme, en tweedens as strukturele institusionalisering deur die vestiging van nuwe, permanente ondersteunende stelsels

en strukture met die doel om die nuwe orde permanent te maak (Burke, 1987:56). Om stabiliteit te bewerkstellig moet die nuwe houdings/response integreerbaar wees met die onderneming/groep. Schein (1980:246) stel hier twee meganismes voor. Volgens die eerste meganisme moet die persoon bepaal of sy nuwe gedrag/houding vir homself aanvaarbaar is. Die tweede meganisme hou in dat die persoon moet bepaal of sy nuwe gedrag/houding aanvaarbaar is vir diegene wat vir hom betekenisvol is (kyk figuur 2.2).

Figuur 2.2 Model vir die bestuur van verandering

Fase 1	Fase2	Fase 3
Ontvriesing Motivering om te aanvaar	Ontwikkeling van nuwe gedrag en houdings op grond van nuwe inligting	Stabilisering van verandering
1. Negatiewe beïnvloeding van gedrag of houdings wat ongewens is 2. Die persoon ervaar angs 3. Skep van psigologiese beskerming	1. Identifisering met 'n rolmodel; of 2. Kry inligting uit die omgewing wat relevant ten opsigte van die probleem is	1. Bepaal of nuwe gedrag/houdings aanvaarbaar is vir die self 2. Toets of gedrag/houdings aanvaarbaar is vir die "betekenisvolle" mense <i>Nuwe vlak</i>
<i>Ou vlak</i>	 <i>Veranderingsperiode</i>	

Bron: Aangepas uit Schein (1980:244-247); Lawrie (1990:88) en Burke (1987:47-58).

Volgens die navorser voorsien die drie-fasemodel 'n raamwerk om verandering te verstaan. Hierdie fases is egter wyd omskryf en om hierdie rede is dit verder ontwikkel in 'n poging om die praktiese waarde van die benadering te versterk

2.2.3 Die fases van beplande verandering

In 'n poging om uit te brei op Lewin se drie-fasemodel ontwikkel Bullock en Batten (1985) 'n geïntegreerde vierfasemodel tot beplande verandering. Die volgende vier fases word deur Bullock en Batten (*in* Burnes, 1996:184) geïdentifiseer:

- die ontdekkingsfase;
- die beplanningsfase;
- die aksiefase; en
- die integrasiefase.

Die voorafgaande fases word vervolgens kortliks bespreek.

- Die ontdekkingsfase

Gedurende hierdie fase moet die onderneming besluit of hul wil verander en die nodige bronne bymekaarkry om die verandering te beplan. Die veranderingsprosesse is:

- die bewuswording van die noodsaaklikheid om te verander;
- die soeke na hulp van buite (konsultant); en
- die daarstelling van 'n kontrak met die konsultant waarin die onderskeie verantwoordelikhede uiteengesit word.

- Die beplanningsfase

Hierdie fase behels die verstaan van die onderneming se probleem. Die veranderingsproses behels:

- die insameling van inligting sodat die regte diagnose vir die probleem verkry kan word;
- die daarstelling van veranderingsdoelwitte; en
- die verkryging van die hoofbesluitnemer se goedkeuring.

- Die aksiefase

Gedurende hierdie fase word die verandering geïmplementeer. Die veranderingsproses behels:

- die daarstelling van reëlins om verandering te bestuur en
- die evaluering van die implementering van die verandering.

- Die integrasiefase

Die fase kom voor wanneer verandering suksesvol geïmplementeer is. Die veranderingsproses behels:

- die daarstelling van nuwe gedrag;
- die kommunisering van die suksesvolle verandering; en
- opleiding van bestuur en werknemers om die verandering te monitor.

Volgens die navorser hou hierdie model wye toepassings moontlikhede in vir die meeste veranderingsituasies. Hierdie benadering voorkom verwarring tussen veranderingsprosesse en fases. Dit stel duidelik wat die onderneming moet deurmaak om suksesvol te kan verander.

Wanneer die bogenoemde beplande modelle tot verandering met mekaar deur die navorser vergelyk word, is dit duidelik dat die aksie-navorsing probeer om die ondernemingsprobleme op te los deur sosiale aksie, dit wil sê dat dit die deelname van alle persone soek in die oplossing van die probleem en in die implementering van die verandering. Die veranderingsagent is die fasiliteerder en nie 'n rigtingaanduiders nie. Die agent ontwikkel die betrokkenes by die verandering en stel 'n klimaat daar sodat tot nuwe insigte gekom kan word. By Bullock en Batten se vierfasemodel en die drie-fasemodel het die veranderingsagent 'n meer direkte en minder ontwikkelende rol. Hier is die agent 'n gelyke vennoot en diegene wat betrokke is by die verandering is afhanklik van die agent.

Die navorser wens egter kritiek uit te spreek teen die beplande veranderings model. Die benadering wil voorkom of dit van toepassing is op alle ondernemings en tydens alle tye en omstandighede, maar verskillende ondernemings, tye en omstandighede vereis verskillende aksies, fases en prosesse vir suksesvolle oorlewing. Die benadering tot verandering het vasgestelde fases en prosesse tot verandering, maar verandering moet eerder gesien word as 'n kontinue proses met 'n oop einde, asook as 'n leerproses. Dit is belangrik om te besef dat verandering die spontane opeenvolging van gebeure is en dat bepaalde gebeurtenisse dikwels daartoe aanleiding gee.

2.3 ENKELE BENADERINGS TOT VERANDERING

2.3.1 Die meganistiese benadering tot verandering

Die meganistiese benadering tot verandering aanvaar dat verandering deur neigings en verhoudings bepaal word. Volgens hierdie benadering is verandering in die omgewing statisties en met behulp van rekenaarmodelle voorspelbaar, indien die neigings en verhoudings nagevors en verstaan kan word. Die uitgangspunt van die meganistiese benadering is dat daar 'n verklaarbare, oorsaak-gevolg tipe verandering in stelsels plaasvind. Die volgende is kenmerke van die benadering:

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

2.3.2 Die organismiese benadering tot verandering

Volgens Beuster (1993:6) aanvaar dié benadering van verandering dat die werklikheid uit komplekse stelsels bestaan en dat verandering ewolusionêr plaasvind. Die term organismies word afgelei van die woord *organisme* wat daarop dui dat die onderneming soos 'n organisme in 'n komplekse omgewing moet aanpas. Verandering is hiervolgens 'n proses van dinamiese ewewig waarin op- en afswaafases bestaan wat in die volgende kenmerke na vore kom, naamlik:

- Verandering is voorspelbaar binne sekere grense en ook ewolusionêr in die omgewing.
- Daar bestaan semi-oop stelsels wat in 'n toestand van dinamiese ewewig is.
- Verandering vind plaas teen verskillende vlakke en koerse en dié afwykings moet fyn dopgehou word deur die bestuur.
- Die bestuursproses word gedomineer deur doelwitte en voorskrifte (Venter, 1995:75).

2.3.3 Die paradigmitiese benadering tot verandering

Volgens Whiteley (1995:116) gaan hierdie paradigmateorie van die standpunt uit dat verandering nie reglynig of siklies is nie, maar rewolusionêr van aard. Rewolusionêre verandering verwys na nie-deurlopende en dramatiese verandering. Die benadering stel voor dat die bestuur ingestel moet wees om te soek na diskontinuiteit, innovasie en neigingsbreuke in die omgewing, eerder as na kontinuïteit.

Die navorser neig om saam te stem met dié benadering tot verandering omrede verandering eerder neigingsbreuke en diskontinuiteit tot gevolg sal hê, as kontinuïteit. Daar word ook saamgestem met die meganistiese benadering wat beweer dat verandering bepaal word deur neigings en verhoudings. Nuwe neigings (oorsaak)

ontstaan byvoorbeeld, wat daartoe lei dat verandering plaasvind (gevolg), dus die oorsaak-gevolg tipe verandering word deur die navorser voorgestaan. Die organismiese benadering tot verandering word ook deur die navorser aanvaar, aangesien die onderneming altyd moet aanpas by sy omgewing om doeltreffend te kan voortbestaan en ter wille van oorlewing. As 'n mens al die voorgaande in een benadering kon integreer, sou dit die ideale beskouing van verandering kon wees. Kenmerke van die paradigmadiese benadering is die volgende:

- Verandering is rewolusionêr en bestaan uit 'n opeenvolging van paradigmatverskuiwings.
- Oop stelsels en netwerke is die struktuur, en onsekerheid die norm.
- Verandering manifesteer in tendensverandering.
- Die bestuur van verandering is 'n belangrike prioriteit van die bestuursproses (Venter, 1995:75).

2.4 NUWE MODELLE TOT VERANDERING

2.4.1 Peters en Waterman se benadering tot verandering

Peters en Waterman argumenteer dat daar agt bydraes is tot 'n suksesvolle onderneming. Die voorgenoemde twee skrywers glo dat dit die vryheid is wat aan bestuur en werknemers gegee word, wat daartoe lei dat hulle eksperimenteer met oplossings. Hierdie agt bydraes tot suksesvolle verandering binne die onderneming sluit die volgende in.

1. Vooroordeel vir aksie

Peters en Waterman (*in* Burnes, 1996:76) het 'n voorkeur vir metodes wat vinnige en toepaslike reaksie uitlok. Een van die metodes wat gebruik word vir vinnige aksie is

“chunking”. Hierdie benadering verwys na die opbreek van ‘n probleem in stukke. Die toepassing hiervan behels dat sodra daar ‘n probleem ontstaan binne die onderneming, dit opgebreek word in stukke om dit meer hanteerbaar te maak. Daar is sekere groepe genaamd taakgroepe, wat vir die doel gebruik kan word. Peters en Waterman (1982:127) noem dat die eienskappe van hierdie groepe die volgende is:

- die groep bestaan nie uit meer as tien lede nie;
- die groep word vrywillig gevorm;
- die lewensduurte van die groep wissel van drie tot ses maande;
- dokumentasie wat deur hierdie groep gebruik word, is informeel;
- die groep hanteer ‘n beperkte aantal doelwitte; en
- hierdie doelwitte word deur hulself gemonitor en geëvalueer.

2. Kliëntgerig

Peters (1989:48) noem dat slegs ondernemings wat kliëntgerig is in ‘n vinnig veranderende omgewing sal oorleef. Omdat die kliënt die produk, kwaliteit, kwantiteit en die diens voorskryf, gaan suksesvolle ondernemings deur diep waters om hierdie kwaliteit en diens te bereik. Geen deel van die onderneming moet toe wees vir die kliënt nie. Peters (1989:145-146) noem egter in hierdie verband dat die meeste van die onderneming se idees vir nuwe produkte vanaf die kliënt verkry word deur na die kliënt te luister. Volgens Peters en Waterman (1982:197) bereik ‘n onderneming nie sukses as laekosteproduseerders nie, maar wel wanneer hulle kliënt gerig is.

3. Selfbestuur

Burnes (1996:77) is van mening dat ‘n belangrike eienskap van ‘n suksesvolle onderneming die volgende is: “Their ability to be big and yet to act small at the same time.” Hiermee saam gaan die aanmoediging van entrepreneurskap (Peters & Waterman, 1982:201). Hierdie selfbestuur en entrepreneurskap moet deur

kommunikasie aangemoedig word. Sodanige kommunikasie word deur die volgende gekenmerk (kyk ook 4.8):

- kommunikasie moet informeel wees en vergaderings moet gehou word om oor probleme te praat en dit te probeer oplos;
- die kommunikasiesisteem moet ondersteun word deur fisiese en materiële materiaal; en
- die kommunikasie is intensief omdat vryheid gegee word en die persone aangemoedig word, daarom is die kommunikasie dus ook spontaan.

Die navorser is van mening dat kommunikasie persone binne die arbeidsverhouding in staat stel om om op hoogte te wees van verandering binne die onderneming; dit lei ook daartoe dat weerstand teen verandering verminder word (kyk 2.8 en 4.7.1).

4. Produktiwiteit van mense

'n Waardevolle beginsel van suksesvolle ondernemings is dat hulle hul werknemers met respek hanteer en na hulle as vennote verwys. Die rede hiervoor is dat mense gesien word as die primêre bron van kwaliteit en produktiwiteit (Burnes, 1996:79).

Die navorser neig om saam te stem met Peters en Waterman (1982:239) in dié verband dat ondernemings meer mensgerig moet raak en respek moet toon aan werknemers, veral tydens veranderingsbestuur omdat verandering gewoonlik lei tot onsekerheid en wantroue in die bestuur.

5. Waardegerig

Suksesvolle ondernemings is waardegerig, hulle weet waarvoor hulle staan en benader die proses van waardetoevoeging ernstig (Burnes, 1996:79). Die navorser glo dat dat persone binne die onderneming, van bo tot onder gerig moet wees op waardes van die onderneming. Peters en Waterman (1982:284) noem dat hierdie

waardes kwalitatief eerder as kwantitatief is en dat die implementering van hierdie waardes die verantwoordelikheid van die individuele lede van die bestuurspan is.

6. “Stick to the knitting”

Verdeling is nie ‘n kenmerk van ‘n suksesvolle onderneming nie. Ondernemings moet dít doen wat hulle die beste kan (Burnes, 1996:80).

7. Eenvoudige vorm

‘n Goeie riglyn vir ondernemings is om dinge eenvoudig te hou; spanne, groepe en taak groepe moet gebruik word vir spesifieke projekte binne die onderneming. Die meeste verandering wat in hierdie strukture gedoen moet word, is om een of meer persone toe te wys aan ‘n *ad hoc*-span. Deur dit te doen bly die basiese struktuur onaangeraak. Dit gee meer buigsaamheid aan die onderneming, omdat verandering rondom die struktuur plaasvind. Dit stel die onderneming in staat om hulle strukture eenvoudig te hou (Burnes, 1996:80). Peters en Waterman (1982:15) noem in hierdie verband dat hierdie strukture slegs ‘n klein aantal ondersteunende personeel nodig het. Die navorser is van mening dat hierdie strukture die voordeel het dat kommunikasie meer buigsaam sal wees en ook vinniger sal kan plaasvind.

8. Ferm en vry beginsel

Die bogenoemde beginsel stel die onderneming in staat om alles ferm onder beheer te hê, en aan die ander kant bevorder dit innovasie en selfbestuur van die individu. Hierdie twee afsonderlike beginsels word volgens Burnes (1996:81) gesamentlik verkry deur organisasiekultuur - gedeelde waardes. So weet die individue binne die onderneming dat hulle die vryheid het om te innoveer, maar terselfdertyd weet hulle ook dat daar aandag gegee sal word aan die kwaliteit van die produk, doelwitte en die kliënt se tevredenheid.

2.4.2 Kanter se model

Kanter se werk komplementeer en ontwikkel Peters en Waterman se model verder, deur te omskryf wat die onderneming nodig het om in die toekoms suksesvol te wees. Kanter (1989:20) noem dat die onderneming vinniger aksie moet hê, meer buigsaam moet wees en groter vennootskap met die werknemers en kliënt moet hê om in die toekoms gedurende verandering suksesvol te kan wees (vergelyk 2.4.1).

Vir 'n onderneming om suksesvol te funksioneer in 'n vinnig veranderende omgewing, het Kanter drie hoofstrategieë ontwikkel, naamlik:

1. Herstrukturering om sinergisme te bereik

Die HAT (1981:966) omskryf die begrip sinergisme as die samewerking van verskillende dinge en middele sodat die geheel effek groter is as die som van die twee effekte afsonderlik. In 'n era waar hulpbronne skaars is, is een van die prioriteite van die onderneming om toe te sien dat elke deel van die onderneming waarde toevoeg tot 'n geheel. Ondernemings moet verseker dat die essensiële take van die mense wat voorheen deur hul uitgevoer is steeds as sodanig uitgevoer word. Die doel van hierdie benadering is om te konsentreer op die kern van die besigheid, en om alle struikelblokke te verwyder wat effektiwiteit beïnvloed. Die resultaat hiervan is om 'n onderneming daar te stel wat meer verantwoordelik en minder kompleks is. Kanter noem dat radikale verandering deeglik beplan moet word (kyk 4.6.3) en só uitgevoer moet word dat die werknemer se motivering toeneem in plaas van afneem (Burnes, 1996:83).

2. Die vorming van verwantskappe

Verandering noodsaak die uitruil van idees en informasie. Kanter (*in* Burnes, 1996:84) noem dat verandering in die tegnologie en ondernemingsisteme langtermyn-

beplanning vereis. Hierdie verwantskappe wat gevorm word neem drie vorme aan, naamlik:

- diensverwantskappe;
- geleentheidsverwantskappe; en
- aandeelhouverwantskappe.

Die diensverwantskappe vind plaas wanneer hulpbronne van 'n bepaalde onderneming nie voldoende is om 'n projek alleen aan te pak nie. Twee of meer ondernemings funksioneer in sulke gevalle saam. Die doel van die geleentheidsverwantskappe is om voordeel te kry uit 'n spesifieke geleentheid en die aandeelhouverwantskappe word gevorm sodat daar 'n langtermyn-, voortdurende en permanente verhouding tussen die onderneming en die aandeelhouer is.

Die resultaat van hierdie verwantskappe lei tot verandering in strukture en posisies binne die onderneming. Dit sal daartoe lei dat verwantskappe nader moet werk aan mekaar - nie net met kollegas nie, maar ook met buitengroepe.

3. Aanmoediging vir innovasie en entrepreneurskap

Kanter (in Burnes, 1996:84) is van mening dat tradisionele ondernemings geleenthede mis as gevolg van die feit dat hulle nie die vryheid aan werknemers gee om nuwe idees en produkte te ontwikkel nie. Tradisioneel was die besluit rakende nuwe idees en produkte dié van die strategiese beplanners, maar vandag moet dit eerder na die werknemers verskuif word.

Die navorser is van mening dat baie van Kanter, Peters en Waterman se werk die noodsaaklikheid van rigting gedurende verandering ondersteun, op die basis van innovasie, buigsaamheid en gemeenskaplike gronde. Kanter gee meer aandag aan persone se vaardigheid, lojaliteit en motivering. Net soos Peters konentreer Kanter

ook op aspekte rakende veranderingsbestuur, en stel (*in* Burnes, 1996:88) tien reëls daar vir suksesvolle uitvoering van verandering, te wete:

- stel 'n gedeelde visie daar;
- analiseer die onderneming en sy noodsaaklikheid om te verander;
- onderskei van die verlede;
- stel 'n gevoel van dringendheid daar;
- ondersteun 'n sterk leier se rol;
- groepeer politieke borgskappe;
- ontwikkel en implementeer 'n plan;
- ontwikkel strukture;
- kommunikeer, wees eerlik en verkry persone se betrokkenheid; en
- versterk die verandering.

2.5 DENKRIGTINGS MET BETREKKING TOT VERANDERINGSBESTUUR

Veranderingsbestuur is nie 'n rigiede proses met duidelik gedefinieerde grense nie. Die teorie vir veranderingsbestuur is gebaseer op 'n aantal sosiaal-wetenskaplike tradisies/vakrigtings. In 'n poging om 'n balans te bereik tussen die verskillende tradisies/vakrigtings word dit beperk tot drie denkskole wat die sentrale deel van die veranderingsbestuurteorie vorm. Hierdie drie denkskole sal vervolgens bespreek word.

2.5.1 Die individuele perspektiewe skool

Die ondersteuners van hierdie skool is verdeel in twee kampe, naamlik die Behavioriste en die Gestaltpsигologie. Eersgenoemde glo dat gedrag die resultaat is van die individu se interaksie met die omgewing (Louw, 1989:117). Die Gestaltpsигologie glo dat gedrag die produk is van die omgewing en rede. Die Behavioriste glo dat alle gedrag aangeleer is en dat die individu passief is in hierdie leerproses (Burnes, 1996:174). Hulle beskou gedrag as bestaande uit twee tipes elemente, naamlik stimuli en respons. Die argument wat hier gevoer word, is dat gedrag wat beloon word lei tot herhaling van daardie spesifieke gedrag, daarom moet die omstandighede wat gedrag veroorsaak, verander in 'n poging om die gedrag te verander.

Vir die Gestaltpsигologie is leer die proses van insameling van inligting en die verandering van insigte en verwagtings. French & Bell (1984:140) glo die individu funksioneer as 'n geheel. Vir hulle is die belangrikste eienskap van menslike gedrag die heelheid en die onderliggende verband daarvan (Louw, 1989:30). Daarom argumenteer die Gestaltpsигologie dat geen stimuli konstante betekenis het nie; die betekenis is afhanklik van die omringde gebeure, dit wil sê die geheel waarin dit pas.

Die Gestaltpsигologie help individue binne die onderneming om hul siening van hulself en hul situasie te verander - hul glo dit sal lei tot verandering in gedrag. Die Behavioriste poog om verandering te bereik deur 'n eksterne stimuli te verander (Burnes, 1996:175).

Die navorser is van mening dat beide die bogenoemde sienings, eksterne stimuli en interne siening, verandering teweeg kan bring.

Met die erkenning van die rol van die individu, word daar nou gekyk na die belangrikheid van sosiale groepe binne die onderneming.

2.5.2 Die groepdinamiese skool

Hierdie skool is van mening dat ondernemingsverandering teweeg gebring kan word deur werkgroepe, eerder as deur die individu. Die skool glo nie dat dit van waarde is om die individu se gedrag te probeer verander nie, maar dat die fokus op groepsvlak moet wees en dat daar gekonsentreer moet word op die verandering van groepe se norme, rolle en waardes (Burnes, 1996:175).

Volgens die navorser kan hierdie benadering meer effektief wees as dié van die individuele skool, aangesien die onderneming homself sien as 'n samestelling van groepe en nie individue nie.

French & Bell (1984:127-129) noem dat groepe spanbou bevorder en deur hierdie spanbou word die norme, waardes en rolle hersien en waar nodig, word dit verander.

2.5.3 Die oop-sisteemskool

Volgens Burnes (1996:176) dien die oop-sisteemskool die onderneming as bestaande uit subsisteme wat verbind is aan mekaar; dus sal verandering in een deel van die sisteem 'n impak hê op die ander dele van die sisteem. Die oop-sisteembenadering tot verandering is gebaseer op 'n metode om die subsisteme te evalueer en te beskryf en sodoende te bepaal hoe hulle verandering nodig het en sodoende bydra tot die verbetering van die onderneming se totale funksionering (Gordon, 1993:54). Die navorser stel voor dat die werksomstandighede van die werkers so aangenaam moontlik moet wees, sodat hulle lojaal raak teenoor die onderneming om sodoende by te dra tot die verbetering van die onderneming. Volgens die navorser kan dit gedoen word deur:

- opleiding in bepaalde take te verskaf wat spesifiek verwant is aan die onderneming en nie oordraagbaar is na 'n ander onderneming nie, en wat die lojaliteit van die werkers teenoor die onderneming sal verhoog;
- langtermyn- en versekerde indiensneming;
- min statusonderskeid tussen die subgroepe; en
- die kommunikering van inligting oor produktiwiteit en prestasie van die onderneming.

Volgens Burnes (1996:167) sien hierdie skool die onderneming as “oop” in twee opsigte. Eerstens het die onderneming interaksie met die eksterne omgewing en tweedens het die onderneming interaksie met die sub sisteem. Volgens die navorser sal verandering in een sub sisteem ook lei tot verandering in 'n ander sub sisteem wat gevolglik weer 'n invloed sal hê op die eksterne omgewing en *vice versa*.

2.6 ENKELE BENADERINGS TOT ARBEIDSVERHOUDINGE

Arbeidsverhoudinge handel in 'n groot mate oor die verhouding wat daar bestaan tussen die werkgever en die werknemer. Om die arbeidsverhouding beter te verstaan asook die gevolg van sekere aksies (verandering) en houdinge en gedrag van werkgevers en werknemers, is dit belangrik dat enkele benaderings tot arbeidsverhoudinge bespreek word.

Om egter die begrip veranderingsbestuur en die invloed daarvan op die arbeidsverhouding in perspektief te kan plaas, is dit nodig om eers die sisteem waarvan dit deel uitmaak, te ondersoek. Vervolgens word Dunlop se sisteemteorie in oënskou geneem.

2.6.1 Dunlop se sisteemteorie

Dunlop (1977) vergelyk (Slabbert & Matthews, 1993:1-6) beskryf die arbeidsverhoudingsisteem as 'n sisteem bestaande uit sekere deelnemers, elemente, kontekste en ideologieë. Hierdie sake bind die arbeidsverhoudingsisteem tot 'n sisteem van reëls wat die deelnemers in die werkplek en werkgemeenskap beheer en lei. Navorser insiens is Dunlop se uitgangspunt dat dit in die arbeidsverhouding gaan oor die daarstel van reëls, en die doel van hierdie teorie handel oor die verduideliking waarom reëls in sekere sisteme daargestel word en verder waarom die reëls verander in 'n reaksie op verandering.

Dunlop (1958:5-7) gaan van die standpunt uit dat 'n arbeidsverhoudingsisteem op verskeie maniere benader moet word, naamlik:

- dat 'n arbeidsverhoudingsisteem 'n analitiese subsisteem van 'n industriële verhouding is;
- dat 'n arbeidsverhoudingsisteem nie 'n ondergeskikte deel van 'n ekonomiese sisteem is nie, maar eerder 'n aparte en onderskeidende subsisteem van die gemeenskap op dieselfde vlak as 'n ekonomiese sisteem;
- dat, net soos daar verhoudinge en grenslyne tussen 'n gemeenskap en die ekonomie is, is daar ook verhoudinge en grenslyne tussen 'n gemeenskap en 'n arbeidsverhoudingsisteem; en
- dat die arbeidsverhoudingsisteem in ooreenstemming met 'n ekonomiese sisteem logies gesproke 'n abstraksie is, geneen van die genoemde twee sake is gemoeid met gedrag in die geheel nie.

Deelnemers in die sisteem

Dunlop vergelyk (Slabbert & Matthews, 1993:1-6) klassifiseer die deelnemers in arbeidsverhoudingsisteem in drie hoofgroepe, naamlik:

- werkgewers;
- werknemers; en
- die staat.

Dunlop (1958:7) beskryf die werkgewers as 'n hiërargie van bestuurders en hulle verteenwoordigers, die werknemers as 'n hiërargie van werknemers ("non-managerial") en hulle spreekbuis (verteenwoordigers), en die staat as gespesialiseerde regeringsinstellings en agentskappe wat met ondernemings, werknemers en hulle verhoudinge gemoeid is.

- Die eerste twee hiërargieë staan in direkte verhouding tot mekaar in dié sin dat bestuurders hulle verantwoordelikhede op verskillende vlakke binne die hiërargie nakom deur middel van instruksies wat aan die werknemers uitgereik word, en dat die werknemers dan daarop reageer deur die instruksies op elke ondergeskikte vlak uit te voer (Dunlop, 1958:7). Hierdie drieledige verhouding (kyk figuur 1.1) moet volgens die navorser nie as 'n afsonderlike verhouding beskou word nie, maar eerder as 'n interafhanklike en wisselwerkende verhouding. Die drie elemente wat genoem word hieronder asook ekonomiese, politieke en sosiale verandering sal 'n uitwerking hê op die interaksie tussen die deelnemers in die sisteem, soos bespreek sal word in die hoofstukke wat volg.

Elemente van die omgewing waarin die deelnemers optree

Die drie deelnemers aan die sisteem is voortdurend in interaksie met mekaar. Dunlop (vergelyk Richardson, 1977:58) identifiseer drie elemente uit die omgewing waarin die deelnemers optree, naamlik:

- die tegnologiese aard en eienskappe van die werksplek en die werksgemeenskap wat die gedrag van die deelnemers beïnvloed;
- die mark; en
- die lokus en verspreiding van mag en gesag in die groter gemeenskap.

Die daarstel van reëls

Die drie deelnemers in 'n gegewe konteks ontwikkel reëls vir die werkplek en die werksgemeenskap. Dit sluit ook die persone in wat die verhouding tussen die drie deelnemers in die arbeidsverhoudingsstelsel reguleer.

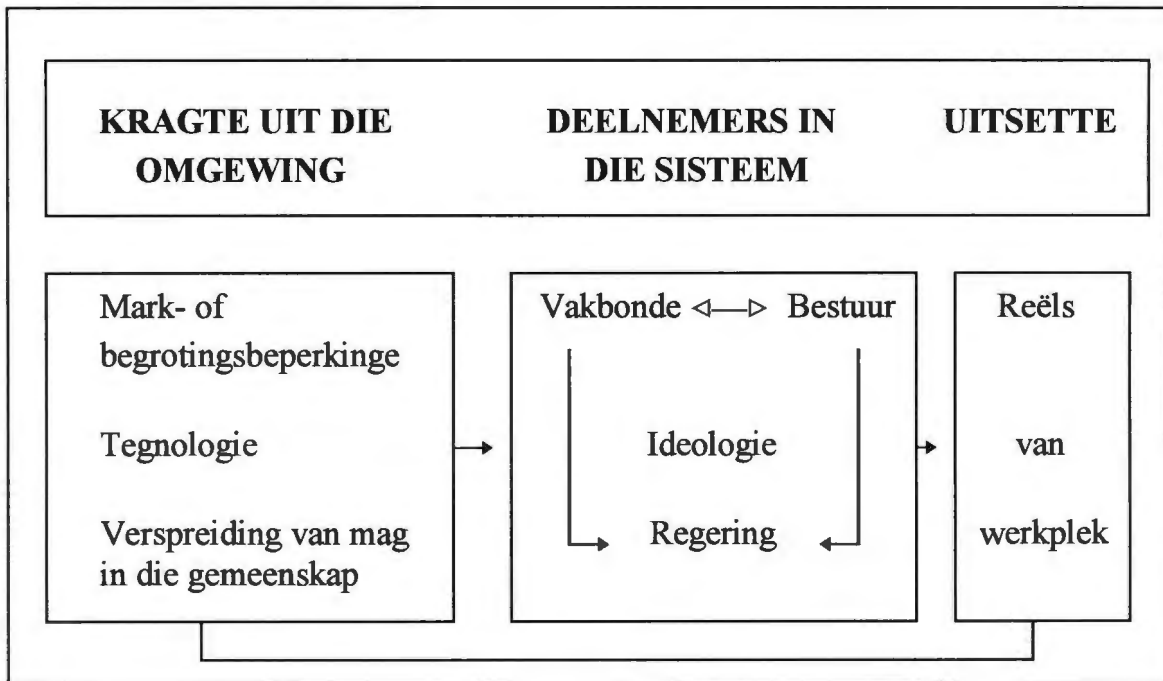
Slabbert (1991:7) wys daarop dat Dunlop twee primêre tipe reëls geïdentifiseer het waarvolgens die deelnemers in die stelsel funksioneer, naamlik:

- substantiewe reëls wat die werklike voorwaardes vir indiensneming spesifiseer; en
- prosedurele reëls wat die wyse waarop die deelnemers werk, reguleer.

Die ideologie van die arbeidsverhoudingsstelsel

Die laaste element wat vereis word om die stelsel te voltooi, is 'n ideologie of 'n set van waardes wat gemeenskaplik gedeel word deur die deelnemers wat help om die arbeidsverhoudingsstelsel tot 'n eenheid te bind. Daarom is die ideologie van die arbeidsverhoudingsstelsel 'n eenheid van gemeenskaplike waardes wat die rolle en plek van elke deelnemer definieer (Slabbert & Matthews, 1993:1-7).

Figuur 2.3 Dunlop se benadering tot arbeidsverhoudinge



Bron: Slabbert & Matthews (1993:1-7)

Kritiek teen Dunlop se sisteemteorie is dat hy verhoudinge by die werk as 'n sosiale produk beskou en dat hy meer fokus op die sekondêre, eerder as die primêre groep. Sosiale en psigologiese verandering soos motivering, status, persoonlikheid en kleingroepaktiwiteite het geen plek in Dunlop se sisteem nie (Shimmin & Singh, 1975:28). Die navorser is van mening dat motivering, kommunikasie, opleiding en kleingroepaktiwiteite wel belangrik is binne die sisteem omdat dit kan bydra tot effektiewe funksionering van die sisteem en die bevrediging van werknemers sowel as die werkgewers se behoeftes.

2.6.2 Die arbeidsverhoudingsisteem

Aangesien die deelnemers volgens Dunlop se sisteemteorie interaktief verbonde is aan die breër omgewing rondom die arbeidsverhoudingsisteem, oefen verskillende eksterne faktore uit hierdie omgewing 'n invloed uit op die verhouding en interaksie

tussen hulle. Daarom sal die tegnologiese kenmerke van die werkplek, sekere markfaktore, die aard en omvang van markverspreiding in die gemeenskap, byvoorbeeld 'n uitwerking hê op die interaksie tussen die deelnemers in hierdie sisteem. Gevolglik is dit noodsaaklik om die arbeidsverhoudingsisteem te ontleed, sodoende kan die invloed wat veranderingsbestuur op die arbeidsverhouding het duideliker begryp word.

Insette van die arbeidsverhoudingsisteem

Lindeque (1979:370) onderskei tussen twee soorte insette, naamlik insette vanuit die sisteem self, en insette vanuit die sisteem rondom die arbeidsverhoudingsisteem.

Insette uit die sisteem self word soos volg deur Slabbert (1994:69-71) beskryf, naamlik:

- **Die missie van die onderneming**

Hierdie begrip sluit 'n opsomming van die onderneming se filosofie (waardestelsel, standarde van gedrag, voor- en afkeure) in.

- **Die visie van die onderneming**

'n Toekomstvisie is noodsaaklik om die onderneming se aktiwiteite te rig. Alle werknemers moet 'n inset hê in die daarstel van 'n visie, want slegs wanneer die werknemers sodanige visie aanvaar, sal hulle saamwerk in nastrewing daarvan.

- **Die geskiedenis van die onderneming**

Hierdie geskiedenis veronderstel 'n bron van inligting om keuses te kan maak oor hoe om die toekoms te hanteer.

- **Kultuur van die onderneming**

Hiermee word die wyse waarop die onderneming funksioneer bedoel.

- Strategie van die onderneming

Gedurende verandering is dit noodsaaklik dat die onderneming 'n strategie moet ontwikkel (kyk 3.6.3).

- Doelwitte van die onderneming

Elke onderneming streef bepaalde doelwitte na.

- Die ondernemingstruktuur

Die ondernemingstruktuur is die raamwerk wat verskillende rolle en verhoudings binne die onderneming definieer.

Verandering betrek al die bogenoemde insette van die arbeidsverhouding en is noodsaaklik vir die effektiewe funksionering en voortbestaan van die onderneming. Die doel van die onderneming kan byvoorbeeld nie altyd dieselfde bly nie, want eksterne faktore lei daartoe dat interne faktore noodwendig moet aanpas en verander. Omrede verandering 'n bron van konflik is, is dit noodsaaklik dat alle verandering binne die onderneming gekommunikeer moet word (kyk 4.8).

Lindeque (1979:372-374) is van mening dat die kernaspekte van al die sisteme rondom die arbeidsverhoudingsstelsel, en wat 'n inset met betrekking tot laasgenoemde lewer, soos volg uiteengesit kan word:

Die sosiale stelsel

- die mens,
- verskillende kultuurpatrone,
- waardes en norme,
- maatskaplike interaksie,
- die verskillende rolle van die mense,
- internalisering,
- sosialisering en institusioneelings,

- subgroepe,
- die bedryfsonderneming, ensovoorts.

Die politieke sisteem

- die bereiking van kollektiewe doelstellings,
- die instandhouding en handhawing van openbare orde,
- die staat, die regering, politieke partye, mag en gesag, die wetlike sisteem, ensovoorts.

Die maatskaplike sisteem

- psigologiese aspekte,
- biologiese aspekte,
- kulturele aspekte, ensovoorts.

Die ekonomiese sisteem

- die aanwending van skaars bronne ten doel om te voorsien in die behoeftes van die mense,
- produksiefaktore soos arbeid, kapitaal, natuurlike hulpbronne en ondernemingsagtiwiteite,
- die bedryfsonderneming en die verskillende funksies, ensovoorts.

Die bedryfsisteem

- integrering van die produksiefaktore,
- die werknemer,
- die verskillende ondernemingsfunksies soos tegniese, sosiaal-ekonomiese, administratiewe, finansiële, bemarkings en leidingsfunksies,
- die bestuurfunksie soos beplanning, organisering, leiding en beheer (kyk 4.5.1),
- die personeelfunksie, soos werwing, keuring, opleiding en ontwikkeling, instandhouding, ensovoorts.

Die juridiese sisteem

- harmonisering van regte en pligte,
- individuele arbeidsreg,
- kollektiewe arbeidsreg, ensovoorts.

Die invloed vanuit die bogenoemde sisteme beïnvloed in 'n groot mate die inset van die arbeidsverhoudingsisteem self. Die nie-blanke kultuurpatroon wat in die sosiale sisteem geanker is sal byvoorbeeld (kyk hierbo) inwerk op sy waardes en normes omrede hul behoeftestruktuur verander. Insette uit die sisteme rondom die arbeidsverhoudingsisteem word verskillend ervaar deur verskillende kulture, dit bring verandering mee ten opsigte van die insette binne die sisteem self, omrede die blankes en die nie-blankes se waardes en norme verskil.

Uitsette van die arbeidsverhoudingsisteem

Volgens Slabbert & Matthews (1993:1-17) sal uitsette van die arbeidsverhouding óf belange akkommodeer óf lei tot 'n konflik in belange, met ander woorde, of in ooreenkomste:

- substantief en
- prosedureel

of in 'n verbreking in die arbeidsverhouding:

- ontslag en
- afname in produksie

Na aanleiding van die bespreking van die arbeidsverhoudingsisteem is dit duidelik dat verandering die arbeidsverhoudingsisteem beïnvloed omrede die rolle, waardes, norme en kollektiwiteite van die deelnemers in die sisteem, aan invloede uit ander sisteme in die gemeenskap onderhewig is, verandering sal noodwendig in die insette van die sisteem aanleiding gee tot verandering rakende die uitsette daarvan.

2.7 BENADERINGS TOT DIE STUDIE VAN ONDERNEMINGS-KOMMUNIKASIE

Om verandering effektief te kan bestuur en die invloed daarvan op die arbeidsverhouding te verminder (kyk 1.3), moet die onderneming effektief met die werknemers kan kommunikeer. Verandering vereis kommunikasie op alle vlakke in die onderneming. In hierdie gedeelte word die menseverhoudingbenadering, die sisteembenadering en die organisasiekultuurbenadering bespreek. Die rede hiervoor is dat daar 'n groeiende bewustheid van kommunikasie as deel van die onderneming én van die bestaan van alle mense bestaan asook dat kommunikasie noodsaaklik is vir die suksesvolle funksionering van arbeidsverhoudinge binne die onderneming.

2.7.1 Die menseverhoudingbenadering

Die menseverhoudingbenadering beklemtoon die belangrikheid van die individu en sosiale verhoudings in die organisasielewe. Die benadering doen strategieë aan die hand met betrekking tot die uitbou van organisasies deur hulle lede toenemend tevrede te stel en organisasies daar te stel wat individue kan help om hulle volle potensiaal te bereik. Likert ontwikkel maniere waarvolgens menslike veranderlikes binne die onderneming gemeet kan word. Likert, volgens Bredenkamp *et al.* (1991:63), was die stukrag agter grootskaalse navorsing oor die bestuur en leierskapstyle in die organisasie. Burnes (1992:28) noem dat die menseverhoudingbenadering argumenteer dat:

- mense se behoeftes verskil en kompleks is. Mense het sosiale en emosionele behoeftes wat 'n invloed op hulle gedrag uitoefen;
- mense bevredig hulle emosionele behoeftes deur die formasie van informele sosiale groepe binne die werkplek; en

- die onderneming bestaan uit informele strukture, reëls, norme en prosedures. Hierdie informele reëls, patrone van gedrag en kommunikasie, status en norme word deur die mense self gevorm om sodoende hulle behoeftes te bevredig.

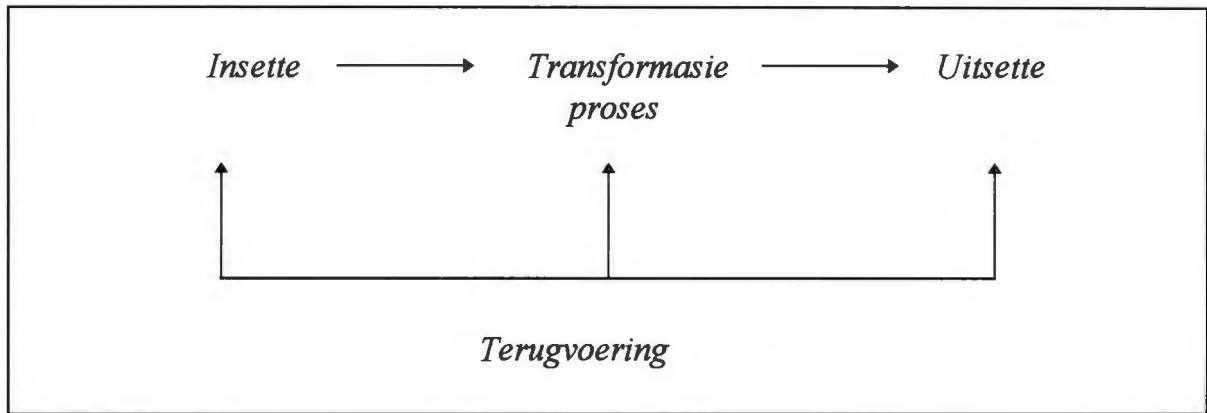
Volgens McGregor se Teorie X is kommunikasie primêr die proses waarvolgens inligting en opdragte van die bopunt van die hiërargie na die laagste vlak deurgegee word, met weinig aanmoediging vir werknemes om kommunikasie met hulle bestuur te inisieer. Die mees sentrale idee in McGregor se raamwerk is dat individuele behoeftes en doelwitte geïntegreer moet word.

Die menseverhoudingbenadering ondersteun die ontwikkeling van 'n humanistiese bestuur, wat erken dat dit belangrik is vir die ondernemingsleier om die individuele behoeftes van die onderneming te bepaal. Dit kan alleen deur groei en effektiewe kommunikasie tussen die bestuur en die werknemers gedoen word (Bredenkamp *et al.*, 1991:64).

2.7.2 Die sisteembenadering

Die sisteembenadering het met die werk van Ludwig von Bertalanffy, 'n bioloog, ontstaan. Dit handel oor die geheel wat saamgestel is uit interafhanklike dele, die verhouding tussen die dele en die verhouding tussen hulle omgewings (Myers & Myers, 1982:47). Die grootste stukrag vir die toepassing van die algemene sisteemteorie op die studie van sosiale organisasies, het sy ontstaan by Daniel Katz en Robert Kahn (vergelyk Kreps, 1990:93). Die sisteembenadering veronderstel volgens Gordon (1993:15) dat die onderneming 'n oop sisteem met insette, transformasies, uitsette, terugvoering en 'n strewe na balans is (kyk 2.6.2). Figuur 2.3 gee 'n skematiese uiteensetting van die sisteem model, terwyl figuur 2.4 'n skematiese voorstelling van die transformasieproses is.

Figuur 2.4 Die sisteemmodel

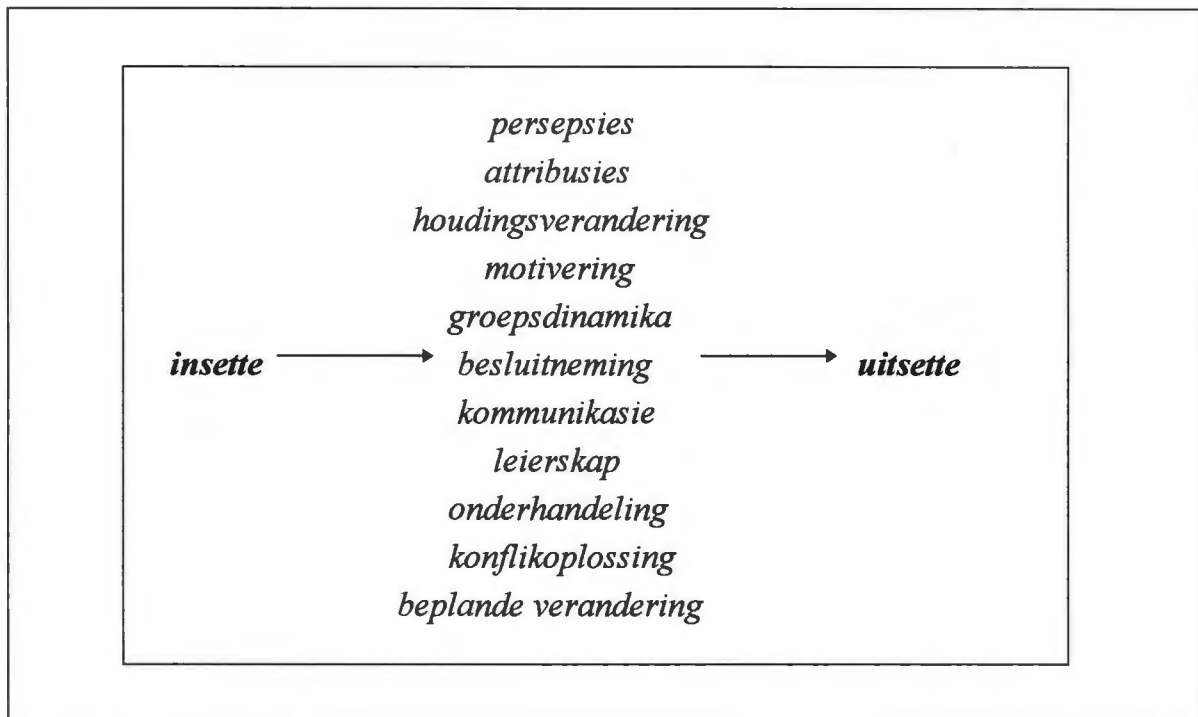


Bron: Gordon (1993:22).

Volgens die sisteembenadering bestaan ondernemings uit 'n komplekse stel interafhanklike dele wat op mekaar reageer en sodoende aanpas by 'n voortdurend veranderende omgewing ten einde doelwitte te bereik. In hierdie verband beskou Dunlop (kyk 2.6.1) die arbeidsverhouding as 'n sisteem bestaande uit deelnemers, en dit bevat sekere elemente en ideologieë.

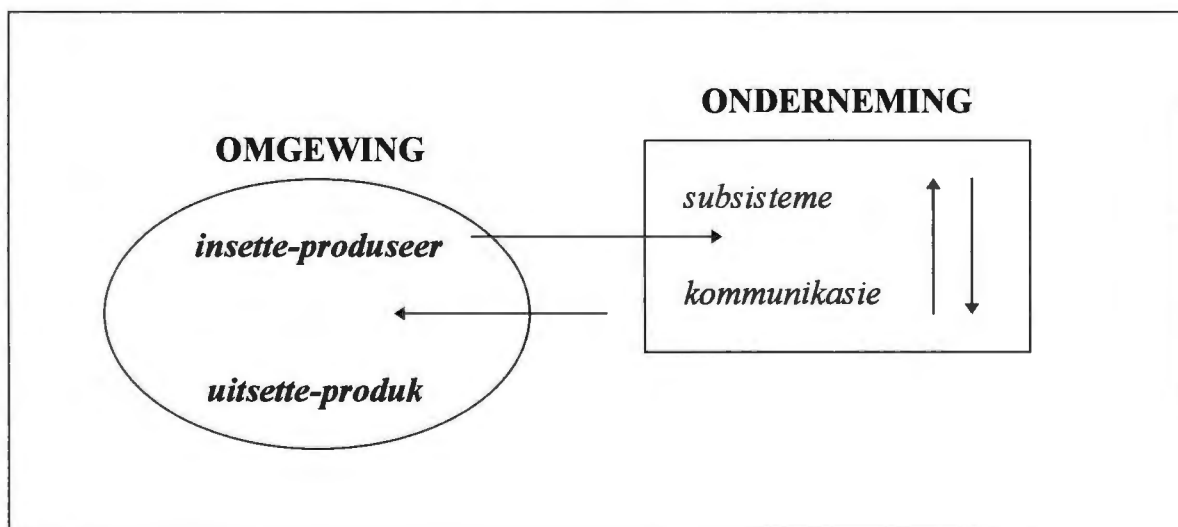
Hierdie deelnemers, elemente en ideologieë bind die arbeidsverhouding tot 'n sisteem van reëls waardeur die deelnemers beheer word. Die onderskeie dele van die sisteem is aangewese op mekaar vir die verrigting van die onderneming se aktiwiteite. Enige verandering of invloed op een komponent, moet noodwendig ander sisteemkomponente ook raak. Ondernemings is sisteme, elke sisteem neem hulpmiddels of insette uit die omgewing, produseer hierdie insette en voer die produkte of uitsette terug na die omgewing (kyk figuur 2.5).

Figuur 2.5 Voorbeelde van die transformasie proses



Bron: (Gordon, 1993:23).

Figuur 2.6 Die onderneming as sisteem en die omgewing



Bron : (eie).

Wanneer figuur 2.6 vergelyk word met Dunlop se sisteemteorie (kyk 2.6.1) is daar 'n duidelike ooreenkoms met betrekking tot Dunlop se arbeidsverhouding benadering.

want beide die onderneming en die arbeidsverhouding bestaan uit interafhanklike dele en enige verandering, verander noodwendig ook ander komponente van die sisteem.

Kommunikasie vind op verskillende vlakke in die sisteem plaas. Daar is kommunikasie tussen die subsisteem van die sisteem; daar is kommunikasie binne elke subsisteem; en daar is kommunikasie tussen die sisteem en die omgewing. Hierdie kommunikasie stel die verskillende subsysteme in staat om hulle aktiwiteite te koördineer. Hierdie subsysteme binne die organisasie moet 'n homeostatische balans met mekaar handhaaf ten einde hulle in staat te stel om hulle funksies toereikend uit te voer (Bredenkamp *et al.*, 1991:66). Die werk van die sisteemteoretici lewer 'n waardevolle bydrae tot 'n beter begrip van die rol van kommunikasie in ondernemings.

2.7.3 Die organisiekultuurbenadering

Die organisiekultuurbenadering beklemtoon die wyse waarop kollektiewe oriënteringsprosesse in organisasies vervul word (Bredenkamp *et al.*, 1991:68). Organisasiekulture het feitlik dieselfde eienskappe as gemeenskapskulture. Kulture word ontwikkel deur menslike interaksie en is die resultaat van sosiale ervaring. Dit het te make met die aanvaarde en gemodelleerde gedragspatrone van 'n gegewe groep. In vergelyking met gemeenskapsgroepe is organisasies klein, kulturele groeperings (Brown, 1963:3-4). Volgens Gordon (1993:172) word kultuur binne die onderneming oorgedra en ingesluit op die volgende wyses:

- formele verklarings van die onderneming se filosofie en karakter;
- die ontwerp van fisiese spasie;
- deur die rolmodellering van leiers;
- stories en mites oor sleutelpersone en gebeure;
- leiers se reaksies op kritiese gebeure en ondernemingskrisisse;

- die organisasie-ontwerp en strukture;
- die organisasiesisteem en prosedures; en
- die kriteria wat gebruik word vir die seleksie van persone, bevorderings en afdankings van persone.

Burnes (1992:286) identifiseer twee tipes kulture, naamlik:

Die eerste tipe is die *rolkultuur*. Dit kom voor by ondernemings met rigiede, meganistiese strukture. Sulke strukture beklemtoon die belangrikheid van reëls en prosedure, hiërargiese posisionering en outoriteit. Die tweede tipe kultuur is 'n *taak kultuur*. Taakkultuur kom voor wanneer die organisasiestruktuur aanpasbaar is en waar spanwerk aangemoedig word. Taakkultuur skep 'n situasie waarin integrasie en kreatiwiteit belangriker geag word as reëls en prosedures.

Die organisasiekultuurbenadering het uitloop op twee afsonderlike, maar verwante denkrigtings. Volgens die eerste denkrigting is kultuur 'n invloedryke element van die organisasielewe. Dit vorm die kultuurveranderlike benadering. Hiervolgens beïnvloed die organisasie se sleutel-kulturele eienskappe die organisasie se resultate op 'n soortgelyke wyse as wat die organisasie se klimaat, konflik of leierskap, die prestasie daarvan beïnvloed. Die tweede benadering hou kultuur die essensie van 'n onderneming voor, met ander woorde kultuur as singewing (Kreps, 1990:125). Kultuur is dus meer as net 'n kenmerk van 'n onderneming. Dit voorsien lede van gemeenskaplike vertolkings van die werklikheid, wat hulle gevolglik in staat stel om te kan organiseer.

2.8 SAMEVATTING

Die doel van die voorgenoemde bespreking van verskillende benaderings is om 'n oorsig van sosiale verandering, arbeidsverhoudinge en organisatoriese kommunikasie te bied. Kennis van die verskillende teoretiese perspektiewe help om die

ontwikkeling van arbeidsverhoudinge sowel as sosiale verandering in Suid-Afrika te kan identifiseer en verstaan.

Lindeque (1979:300) plaas die arbeidsverhoudingsstelsel in perspektief en som dit op soos volg: "... dit word beskou as 'n interafhanklike, komplekse, adaptiewe proses van interaksie op fabrieksvloer, in die bedryf en op nasionale en selfs internasionale vlak. Stelsels soos die ekonomiese, sosiale, ekologiese, bedryfs, en juridiese stelsel kondisioneer hierdie interaktiewe proses. Hierdie kondisionering (inset, omskakeling, uitset) het betekenis vir die arbeidsverhoudingsstelsel wanneer dit die werkgedragspatrone, werkverhoudingspatrone en werkgebeurtenispatrone by die werkplek raak".

Dunlop se stelselteorie speel 'n belangrike rol in die veld van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika. Die omvang van Dunlop se werk voorsien 'n teoretiese raamwerk wat die arbeidsverhoudingsstelsel as 'n substelsel van die groter gemeenskap gedefinieer het.

Dit is belangrik om in gedagte te hou dat die arbeidsverhoudingsstelsel ook verwant is aan ander substelsels binne die groter stelsel. Dunlop gaan van die standpunt uit dat die arbeidsverhouding gaan oor die daarstelling van sekere reëls en die doel van die arbeidsverhoudingsteorie is om te verduidelik waarom sekere reëls ontwikkel word in 'n spesifieke arbeidsverhoudingsstelsel en waarom hierdie reëls verander as 'n respons tot veranderinge wat die stelsel affekteer.

Die navorser is van mening dat die verandering onvermydelik is en uiters noodsaaklik is vir ontwikkeling en vooruitgang. Arbeidsverhoudinge gaan nie net oor die daarstelling van reëls nie maar omvat alles binne die onderneming. Gesonde arbeidsverhoudinge is die resep vir suksesvolle veranderingsbestuur.

HOOFSTUK 3

DIE VERANDERINGSPROSES

3.1 INLEIDING

Sosiale verandering hou verband met eksterne faktore wat 'n invloed uitoefen op die arbeidsverhouding, wat vervolgens in hierdie hoofstuk bespreek sal word. Binne die omvang van verandering is daar verskeie inisieerders van verandering, byvoorbeeld die bestuur, tegnologie, georganiseerde arbeid, asook die ekonomiese, politieke en sosiale omgewing. In die poging om verandering te beplan en implementeer, is daar ook talle veranderingshindernisse en magte positief sowel as negatief in die verband werksaam.

Moore (1974:1) meen dat verandering nie 'n nuwe en unieke verskynsel is nie. Om tred te hou met die vinnig veranderende omgewing, moet die onderneming op 'n beplande en ordelike wyse verander. Ten einde doelstellings te bereik, moet ondernemings oor duidelike strategieë en prosesse vir die beplanning en implementering van verandering beskik.

3.2 DIE AARD EN OMVANG VAN VERANDERING

Enigiets in die mens se kultuur is onderworpe aan verandering. Sosiale verandering is die proses waarvolgens die gemeenskap of die samelewing in enige sin verander. Dit word algemeen aanvaar dat die moderne tegnologie, byvoorbeeld onder andere kernkrag en vuurpyle die gemeenskap in talle belangrike opsigte beïnvloed. Alle gemeenskappe is onderhewig aan verandering alhoewel die tempo hiervan varieer. Voortdurende nuwe gedagtes kom na vore en nuwe gebruike ontstaan. Die samelewing ontwikkel en verander nie gelykmatig nie. Daar moet opgelet word dat

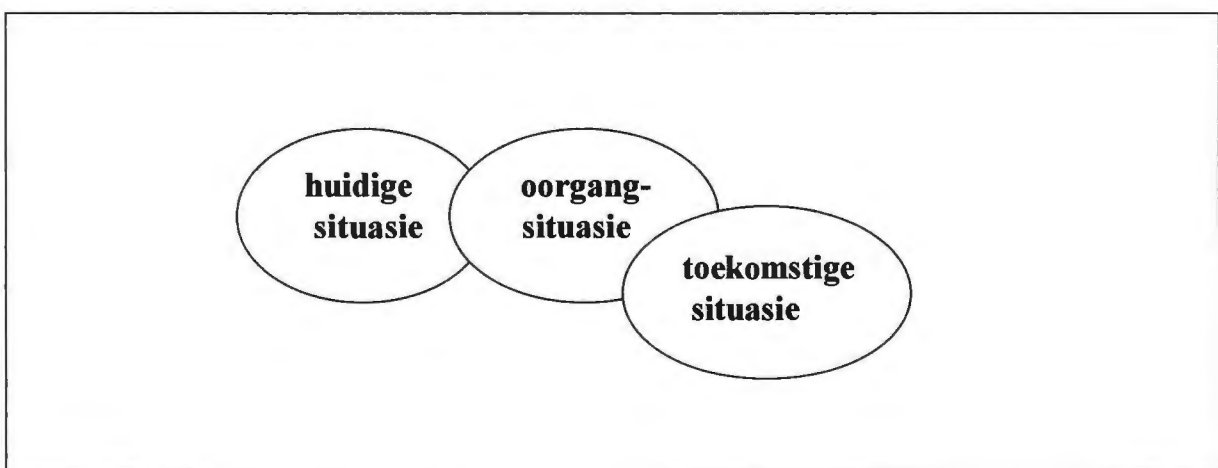
sosiale verandering 'n kettingreaksie is omrede een verandering op die ander volg (PU vir CHO, 1995:53).

'n Opsomming van verandering waaraan die onderneming onderhewig is, word soos volg deur Human & Horwitz (1992:17) beskryf:

- Die wêreld word toenemend meer kompleks.
- Die resultate van die onderneming hang af van hoe goed dit aangepas is in die omgewing.
- Ondernemings kan oorleef deur aan te pas, of om die omgewing waarin dit funksioneer te probeer beïnvloed.
- Verandering verskil van bedryf tot bedryf.

Volgens Venter (1995:508) het die proses van verandering drie basiese komponente, naamlik die *status quo* of bestaande situasie, die oorgangsfase en die verwagte toekomstige situasie (kyk figuur 3.1).

Figuur 3.1 Die drie komponente van die proses van verandering



Bron: Aangepas uit Venter (1995:508).

Die beskrywing van verandering is 'n proses met drie fases (kyk 2.2.2). Die eerste fase is die ontvriesingsfase waartydens die onderneming hom moet voorberei vir die noodsaaklikheid om te verander. Die tweede fase is die oorgangsfase, en dit behels die implementering van nuwe prosesse. Die derde fase is die hervriesingfase wat te doen het met die implementering en ondersteuning van nuwe stelsels (Venter, 1995:508-509).

3.3 DIE REDES VIR VERANDERING

Verandering binne die onderneming kan onder andere, as gevolg van nuwe tegnologie, nuwe wetgewing en regstellende optrede plaasvind. Wat ookal die oorsaak van verandering is, bly dit belangrik dat die bestuur deurentyd sensitief sal wees vir die potensiële behoefte aan verandering, en daarvan bewus sal wees dat verandering se oorsprong ekstern of as gevolg van interne kragte kan wees.

3.3.1 Eksterne kragte

Hierdie druk op die onderneming word gereflekteer deur verandering in areas buite die bedryf, insluitende die politiese en ekonomiese omgewing eie aan die bedryf waarbinne die onderneming hom bevind, tegnologiese ontwikkeling, bevolkingsgroei en die verstedelikingsproses, vakbondaktiwiteite en vele meer (kyk 3.4). Robbins (1988:436) noem dat veral nuwe wette, die tegnologie en die ekonomie verandering binne die onderneming veroorsaak.

Navorser insiens lei hierdie nuwe wette, waarna Robbins verwys daartoe, dat van die werkgewer vereis word om regstellende optrede binne die onderneming te moet toepas, deur middel daarvan om groepe wat in die verlede uitgesluit is nou in diens te neem sodat alle mense ontwikkel kan word. Ten opsigte van tegnologie is baie ondernemings besig om menslike arbeid hiermee te vervang, en dít kan daartoe lei dat

werknemers 'n gevoel van nuttelosheid ervaar, asook dat konflik in die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer ontstaan (kyk 1.3). Bendix (1996:589) stel dat eksterne kragte soos die sosio-politieke omgewing, verandering in opvoedings- en opleidingsbeleid en verhoogde kompetisie ook kan bydrae tot verandering.

3.3.2 Interne kragte

Interne kragte ontstaan as gevolg van besluite wat die wyse verander waarop die onderneming sy doelwitte bereik. Besluitneming, kommunikasie en interpersoonlike verhoudinge is aspekte wat verandering in die onderneming meebring. Verandering in besluitname of verandering in die struktuur van kommunikasiekanale, is ook kragte wat tot verandering lei (Mphithi, 1995:16). Wanneer bestuur 'n strategie herdefinieer, stel dit dikwels die begin van verandering binne die onderneming voor. Nuwe toerusting bring ook interne verandering mee. Dit kan daartoe lei dat werknemers opleiding moet ontvang (kyk 4.9) om dié nuwe toerusting te kan hanteer (Robbins, 1988:436).

Bendix (1996:589) is van mening dat wanneer daar 'n daling in die moraal en produktiwiteit van die werknemers is, kliënte ontevredenheid voorkom en wanneer nuwe finansiële hindernisse ontstaan verandering intree.

Volgens die navorser kan werknemers se gesindheid binne die arbeidsverhouding ook tot verandering lei. 'n Voorbeeld hiervan is die weerstand wat werknemers teen verandering bied (kyk 4.7), wat daartoe kan lei dat die produksievlakke daal (kyk 1.2), asook konflik tussen die werkgewer en die werknemer veroorsaak omdat laasgenoemde deur die werkgewer beskerm wil word. As gevolg van verandering voel hulle bedreig en verloor daarom hulle vertroue en lojaliteit teenoor die werkgewer, en lei dit daartoe dat die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer verswak (kyk 1.3).

3.3.3 Die etiese omgewing

Wanneer die mens se geskiedenis in oënskou geneem word, kom die besef na vore dat mense op 'n stadium nie veel van diere verskil het nie. Die lewens van ons voorvaders het gesentreer rondom die verkryging van voedsel en die vermyding van gevaar. Mense het hulle kort lewens in die natuur gelei en hulle hoofdoel was oorlewing. Na 'n lang tydsverloop het die populasie begin groei en menslike intelligensie het gelei tot die dra van klere, bou van skuilings, aanleer van taal en die tegnologiese ontwikkelinge (Baron & Byrne, 1991:527).

Volgens Gerber *et al.* (1995:599) word daar binne hierdie verband in besonder verwys na die omgewing wat 'n invloed uitoefen op die sintuie van die mens en wat verband hou met sy laerordebehoefte, wat vervolgens weer 'n invloed uitoefen op die werknemer se fisiologiese funksionering. Wanneer mense van omgewing verander, kan dit lei tot ingrypende verandering. Dit is veral die geval in gemeenskappe waar voortbestaan direk afhanklik is van 'n betrokke fisiese omgewing. Die migrasie na 'n ander fisiese omgewing, dra daartoe by dat die mense gekonfronteer word met nuwe probleme waarvoor daar oplossings gevind moet word; probleme wat uitvindings en ontdekkings moontlik maak.

3.3.4 Die struktuur van die gemeenskap

Die struktuur van die gemeenskap veroorsaak verandering en beïnvloed die tempo daarvan. Volgens Wallace & Wallace (1989:54-55) is 'n gemeenskap 'n selfonderhoudende groep mense wat binne 'n gemeenskaplike area bly. Hier word hul unieke taal en kultuur oorgedra aan die wat gebore word en die wat aanvaar word in die groep. Die struktuur verwys na 'n patroon van sosiale gedrag, insluitende status, rolle en norme.

Gemeenskappe waarin konformiteit beklemtoon word en die individu gesosialiseer is om die groep belangriker te ag as die individu, is minder vatbaar vir verandering as gemeenskappe waarop individualiteit gefokus word. Dit kom dus daarop neer dat verandering in ongedifferensieerde gemeenskappe stadiger plaasvind as in gedifferensieerde gemeenskappe. Die meeste moderne gemeenskappe toon 'n relatief vinnige tempo van verandering vanweë die gemeenskapstruktuur - die aksent op die individu, statusrolle en klem op wetenskaplike ontwikkeling is enkele faktore wat bydrae tot snelle verandering in die gemeenskap (Halloran, 1983:75).

3.3.5 Houding teenoor verandering

Mense ervaar verandering verskillend. Sommiges beskou dit as positief en noodsaaklik, ander egter as 'n probleem (Woodward & Buchholz, 1987:15). Die positiewe en/of negatiewe houding teenoor verandering, speel 'n belangrike rol in die stig, sowel as tempo van verandering. Van Zyl & Jansen van Rensburg (1992:671) definieer houdings as 'n diepgewortelde wyse om op 'n bepaalde manier ten opsigte van 'n situasie te reageer.

'n Houding word bepaal deur 'n individu se sosiale, kulturele en opvoedkundige agtergrond. Feitlik alle optrede en reaksies van die mens word in bepaalde situasies, op 'n bewuste of onbewuste wyse, deur houdings beïnvloed. 'n Positiewe houding kan byvoorbeeld 'n groter mate van aanvaarding rakende verandering skep. Hierteenoor kan 'n negatiewe houding tot weerstand lei en gevolglik ook tot 'n stadige tempo van verandering.

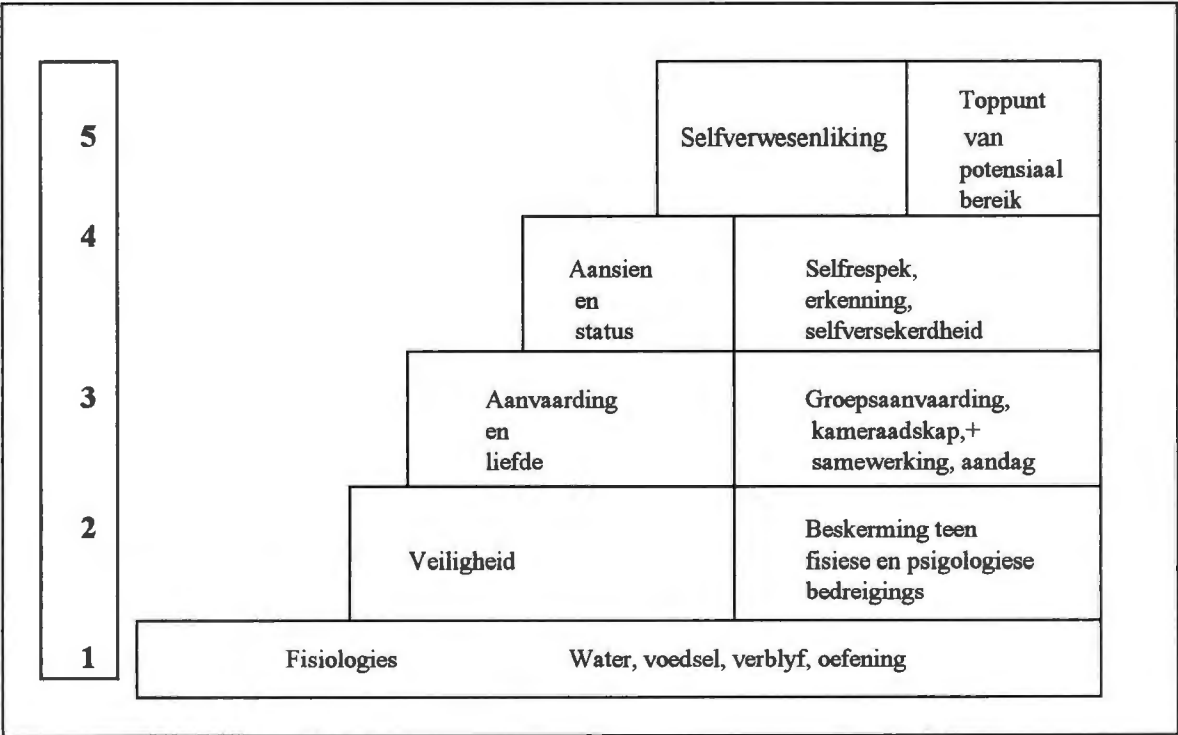
Volgens Heaven (1982:9) het houdings vier komponente. Die eerste komponent is die *kognitiewe* komponent, wat verwys na hoe 'n objek waargeneem word. Die tweede komponent is die *affektiewe* komponent, dit wil sê hoe mense byvoorbeeld oor die verandering sal voel. Die *konatiewe* komponent verwys na die persoon se gedrag

met betrekking tot die objek. Wanneer ‘n persoon positief of negatief staan teenoor ‘n objek, volg daar aksie (gedrag) van een of ander aard, ‘n negatiewe houding lei byvoorbeeld tot weerstand (aksie/gedrag).

3.3.6 Behoeftes van die gemeenskap

Gemeenskapsontwikkeling as ‘n vorm van sosiale verandering is ‘n proses waardeur lewenstandaard en lewenskawaliteit van mense binne die gemeenskap verhoog word, om hulle sodoende in staat te stel om hul eie ekonomiese, maatskaplike, en fisiese behoeftes te hanteer (Hough, 1988:29-30). Behoeftes ontstaan gewoonlik uit veranderende omstandighede, soos byvoorbeeld verstedeliking wat aanleiding gee tot sanitêre hiegiëne; die fabriekstelsel lei tot die behoefte aan vakbonde. Behoeftes is ‘n motivering vir die mens. Die navorser is van mening dat wanneer behoeftes nie bevredig word nie, dit moeilik raak vir die individu om na ‘n volgende hoër vlak te beweeg (kyk figuur 3.2).

Figuur 3.2 Hiërargie van menslike behoeftes



Bron: Du Plessis (1992:8).

Tabel 3.1 Middele en metodes vir behoeftebevrediging

<i>AARD VAN BEHOEFTES</i>	<i>PRODUKSIEFAKTORE</i>	<i>METODES VAN BEHOEFTEBEVREDIGING</i>
<i>Primitiewe mens:</i> (lae lewenstandaard) Fisiologies Veiligheid	Onbeperk beskikbaar	Selfversorging Ruilhandel Tussengangprodukte
<i>Moderne mens</i> (verhoogde lewenstandaard) Fisiologies Veiligheid Liefde en aanvaarding Aansien en status Selfverwesenliking	Beperk en skaars	Geld as ruilmiddel en arbeidsverdeling

Bron: Du Plessis (1992:10).

3.4 HOOFINISIEËRDERS VAN VERANDERING

Wanneer die noodsaaklikheid vir verandering waargeneem en ook aanvaar word konstitueer dit ‘n basis vir ‘n veranderingsinisieerder (Bendix, 1996:587). Vervolgens word die hoofinisieerders van verandering, naamlik die bestuur, tegnologie, georganiseerde arbeid, die ekonomiese, sosiale en politieke omgewing bespreek.

3.4.1 Bestuur

Een van die inisieerders van verandering is die topbestuur, middelbestuur en direkteure. Vervolgens word aandag geskenk aan die persentasie van die onderskeie bestuursvlakke se bydrae tot verandering:

Tabel 3.2 Bestuur as inisieërder van verandering

<i>Veranderings- agente</i>	<i>Hoof uitvoerende bestuur</i>	<i>Senior bestuur</i>
- Topbestuur	35%	26%
- Direkteure	14%	13%
- Konsultante	4%	1%
- Ondernemings- ontwikkeling- spesialiste	4%	3%
- Middelbestuur	22%	13%
- Toesighouer / Voorman	7%	7%

Bron: Zaaiman (1990:301).

Aangesien die omgewing waarbinne die onderneming funksioneer só vinnig verander, vereis dit nie net 'n algehele bewustheid van die bestuur nie, maar ook 'n verandering in bestuursbenadering (Kruger, 1991:61). Die sukses of mislukking van die manier waarop 'n bestuurder sy rol vervul, kan baie maklik gemeet word in terme van die wins of verlies van die onderneming. In die proses om sy doel te bereik, soos aan die winsmotief gemeet, word die gemeenskap voortdurend met betrekking tot sekere terreine verander. Groeiende nywerhede vereis 'n groeiende arbeidsmag, tegniese voorsiening en kommunikasie. Waardes en sienswyses verander ook na aanleiding van die mate waarin die omgewing verander. Nywerhede betree dikwels nuwe terreine, en dit bring mee dat werknemers verplaas word en nuwe werknemers in diens geneem word. Die toetrede van die nywerhede tot die landbouterrein het gelei tot die vernietiging van die ouer landelike leefwyse en daarmee saam die tradisie van erfgrond (PU vir CHO, 1995:55).

3.4.2 Tegnologie

Tegnologie is die katalistor vir verandering (Bailey, 1993:48). Volgens Cronje *et al.* (1994:59) is verandering in die omgewing grootliks 'n manifestasie van tegnologiese vernuwing. Volgens Bedeian (vergelyk Gerber *et al.*, 1995:583) dui die konsep tegnologie op die tegnieke en prosesse wat gebruik word om materiaal of inligting (byvoorbeeld arbeid, kennis, kapitaal of grondstowwe) te omskep in verskillende uitsette (goedere en dienste).

Die oorsprong van tegnologiese vernuwing is navorsing en ontwikkeling en die resultaat daarvan is nuwe produkte, prosesse, metodes en bestuursbenaderings, wat verandering in die omgewing meebring. Tegnologie oefen die grootste invloed op ondernemings uit (Kruger, 1991:72). Volgens Kruger (1992:135) kan tegnologiese vernuwing die omgewing aan verskeie fronte raak, naamlik:

- Een van die belangrikste hiervan is die gebied van arbeidsbesparende masjinerie, toerusting en produkte. Nuwe en beter produkte is die resultaat van tegnologiese vernuwing.
- Op die gebied van administrasie en stelsels bring nuwe tegnologie in die vorm van elektroniese en geoutomatiseerde, apparate 'n nuwe mededingingsterrein vir die onderneming tot stand.
- Die ingrypendste gevolg van gevorderde tegnologie is waarskynlik hoër produktiwiteit. Dit skep intenser mededinging en kan ook lei tot 'n vermindering in die aantal werksgeleenthede.

Volgens Cronje *et al.* (1994:61) is tegnologiese vernuwing veral onder die volgende omstandighede moontlik, naamlik:

- as die fisiese grens van 'n tegnologiese middel uitgeput raak;
- navorsing en ontwikkeling op 'n bepaalde gebied ondoeltreffend raak; en
- mededingers met alternatiewe, maar duur en riskante tegnologiese middele begin eksperimenteer.

Tabel 3.3 Moontlike tegnologiese innovasies teen die jaar 2000

UITERS MOONTLIKE INNOVASIES	MINDER MOONTLIKE INNOVASIES	VERGESOGTE MOONTLIKE INNOVASIES
Robotte vir huishulp	Klein vlieënde motors	Volle genetiese beheer
Genetiese ingenieurswese deur biotegnologie om beter plante en diere voort te bring	Geoutomatiseerde hoofweë	Ruimtetoere en ruimtekolonies
Nuwe voedsel- en energiebronne	Kunsmatige kweek van nuwe ledemate en organe	Lewenslange immunisering teen siektes
Driedimensionele televisie	Grootskaalse aanwending van vuurpyle vir vervoer	Die aanwending van kernkrag in die mynbou en siviele ingenieurswese
Praktiese elektriese motors		

Bron: Cronje *et al.* (1994:60).

3.4.3 Georganiseerde arbeid

Die grootste verandering wat die nywerhede teweeggebring het, is 'n gemeenskap wat geen bande het met die grond of die familie nie - 'n arbeidsmag wat slegs 'n bestaan voer deur arbeid binne die nywerheid. 'n Kenmerk van die bogenoemde arbeidsmag is konflik en teensinnige samewerking. Hierdie kenmerk spruit voort uit die arbeidsmag se verhouding met die bestuur. Hierdie arbeidsmag het verenig in 'n klas, naamlik die werkersklas en hieruit het weer 'n vorm van organisasie ontstaan, naamlik die vakbond. Salamon (1987:58) definieer die vakbond as 'n organisasie

waarvan die lede almal bestaan uit werknemers wat daarna streef om te organiseer en hulle belange te verteenwoordig in die werkplek en die gemeenskap, en in die besonder daarna om werknemersverhouding te reguleer deur 'n proses van kollektiewe bedinging met die bestuur.

Arbeidsorganisasies bring verandering teweeg in die magsewewig tussen die bestuur en arbeid. Georganiseerde arbeid kan ook verandering in die gemeenskap laat plaasvind. Hulle eien vir hulself sekere sosiale funksies toe wat voorheen deur ander instellings verrig is. Hierdie ontwikkeling kan die tradisionele vorm van die gemeenskap verander. Ook die struktuur van die regering kan in sekere opsigte verander word. Hierdie vakbonde word gevorm om te dien in die belange van die werknemers. Die regering erken die vakbond, en by wyse van wetgewing geniet die arbeid die nodige beskerming (Fourie, 1990:53).

3.4.4 Die ekonomiese omgewing

Volgens Robbins (1988:436) is die ekonomiese omgewing die middelpunt van verandering in die makrobedryfsomgewing. Dit beïnvloed al die ander omgewings en word ook deur hulle beïnvloed. Die belangrikste aspekte wat die ekonomiese groei van die toekoms beïnvloed, afgesien van politieke faktore, is die ekonomiese groeikoers, werkloosheid, kapitaalintensiteit en inkomsteverdeling. Die ekonomiese welvaart van die gemeenskap word gemeet aan die omvang van die dienste en produkte wat voortgebring word (Cronje *et al.*, 1994:61).

Kruger (1991:67) sê dat ekonomiese kragte soos inflasie en resessie, die vraag na goedere en dienste beïnvloed. Die invloed van inflasie moet deur die onderneming teëgewerk word. Die invloed van inflasie bemoeilik realistiese winsbepaling. Dit is belangrik dat die bestuur die verandering (styging) in die prys van produksiefaktore monitor omrede dit 'n direkte invloed het op die prysbesluite. Saam met die inflasie

is daar ook nog resessieperiodes. Kenmerke van die resessieperiodes behels die volgende:

- 'n duidelike afname in reële inkome van die verbruiker;
- toenemende werkloosheid onder alle bevolkingsgroepe; en
- 'n algemene gevoel van onsekerheid (Kruger, 1992:128-129).

Parsons (1992:53) wys daarop dat die bestaande situasie in Suid-Afrika, meer werksgeleenthede weens die resessie verlore gegaan het, as in enige vorige afswaai in die ekonomie.

Die invloed van die ekonomiese omgewing op die arbeidsverhouding kan gesien word in die onderhandelingsprosesse en wat betref lone en diensvoorwaardes, is loon verhogings baie sensitief met die inagneming van die ekonomiese realiteite soos inflasiekoers en die werkloosheidskoers (kyk tabel 3.4). In hierdie verband stel Moolman (1996:73) dit dat bestuur die sikliese verloop van die ekonomie oor die volgende jaar moet vasstel. Dit vereis egter 'n visie van die bestuur en die vermoë om vooruit te kan beplan.

**Tabel 3.4 Werkloosheid volgens die lopende bevolkingsopname:
bevolkingsgroep en geslag**

<i>Jaar of maand</i>	<i>Kleurlinge</i>			<i>Asiërs</i>			<i>Swartes</i>		
	Totaal	Manlik	Vroulik	Totaal	Manlik	Vroulik	Totaal	Manlik	Vroulik
1988-Jun	135	76	59	31	20	10	1 041	516	525
1989-Jun	105	57	49	21	15	7	925	444	481
1990-Jun	111	64	46	17	12	5			
1991-Jun	117	64	52	18	13	5			
1991 Jan	83	50	34	18	13	5	841	407	433
Feb	79	48	31	18	13	5	854	420	434
Mrt	90	52	38	18	13	5	883	432	451
Apr	106	57	49	18	13	5			
Mei	117	65	52	17	12	5			
Jun	111	64	46	17	12	5			
Jul	119	65	54	16	11	5			
Aug	118	61	56	15	11	4			
Sep	117	65	52	16	12	3			
Okt	101	58	43	15	12	3			
Nov	94	53	41	15	12	3			

Bron : Sentrale Statestiekdiens (1994:278).

3.4.5 Die sosiale omgewing

Die onderneming staan te midde van verandering in die sosiale omgewing, met die gevolg dat die onderneming enersyds tot sosiale verandering bydra, maar andersyds deur sosiale verandering beïnvloed word (Kruger, 1991:71). Volgens Vegter (1980:81-102) bestaan daar dus voortdurend 'n dinamiese wisselwerking tussen die onderneming en sy omgewing.

Die mens is die produk van sy gemeenskap. As lid van 'n bepaalde gemeenskap, aanvaar hy die kultuur, die taal, gewoontes, geloof, wette en verwagtings daarvan. Dié kultuur beïnvloed die individu se lewenswyse. Kultuur is ook nie totaal homogeen in 'n land nie. Die invloed van enkele waarneembare sosiale veranderings

verdien 'n bondige oorsig. *Demografiese verandering* (verandering in die groei en samestelling van die bevolking) is van 'n sosiale aard wat deur veranderende lewenswyses ook veranderings op die mark afdwing.

Tabel 3.5 Groeikoerse van die onderskeie bevolkingsgroepe in Suid-Afrika, 1980-2000

Bevolkingsgroep	1980- 1985	1985- 1990	1990- 1995	1995- 2000
Jaarlikse groeikoerse				
Blankes	1,17	0,95	0,86	0,79
Asiërs	1,82	1,56	1,35	1,15
Kleurlinge	1,69	1,64	1,46	1,19
Swartes	2,71	2,72	2,56	2,45

Bron: Cronje *et al.* (1994:64).

Soos Tabel 3.5 hierbo aandui, is die groeikoers van die blankes besig om oor die geheel af te neem. Vanselfsprekend sal hierdie verandering in die bevolkingsgroei, -ouderdomme en -samestelling op die behoeftes, inkomste en gedrag van verbruikers in die mark, sowel as indiensnemingspatrone en die houding van werkers teenoor hulle werkplek, 'n uitwerking hê (Cronje *et al.*, 1994:63-64).

Nog 'n sosiale veranderlike wat implikasies inhou vir die bestuur is die *veranderende rol van die vrou*. Dit stel nuwe eise aan die bestuur om gelyke geleenthede aan die vrou te bied. Daar is twee groot nuwewerkende groepe vroue, naamlik:

- vroue oor die veertig en vyftig wat nooit hul werk hervat het na die geboortes van hulle kinders nie, en
- die helfte van die vroue met baie jong kinders (Naisbitt & Aburdene, 1986:208).

Vyf en vyftig persent vrou werk, in vergelyking met die 38% in 1960 en slegs 27% in 1940. Vroue in die arbeidsmark gee aanleiding tot ekonomiese groei (Naisbitt & Aburdene, 1986:203). 'n Verdere sosiale neiging is die *sosiale krag wat genereer deur die uitoefen van morele, ekonomiese en selfs politieke druk op die bestuur om die verbruiker te beskerm*. Die regte van die verbruiker word in die vrye mark as die volgende beskou, te wete:

- Die *reg op veiligheid* - om beskerm te word teen produkte wat nadelig kan wees.
- Die *reg om ingelig te word* - objektiewe inligting om 'n rasonale keuse te maak.
- Die *reg op 'n vrye keuse* - toegang tot mededingende produkte.
- Die *reg om aangehoor te word* - die versekering dat verbruikersbelange belanghebbende partye se oorweging sal geniet (Cronje *et al.*, 1994:66).

3.4.6 Die politieke omgewing

Die politieke ideologie in Suid-Afrika het verander en strukture, wette en gebruike van die apartheids-era is verander of is in die proses van verandering. Hierdie verandering vereis ook verandering in houdinge, waardes en verwysingsraamwerke van individue binne die onderneming (Moolman, 1996:70).

Volgens Kruger (1991:76-77) is die politieke omgewing vol ingewikkelde veranderlikes wat moeilik voorspelbaar en onbeheerbaar is. Die individuele onderneming moet hom vergewis met betrekking tot die regering aan bewind se standpunt oor die volgende:

- die ekonomie, onderwys, verdediging en volkereverhoudings;
- die erkenning uit regeringsoorde dat die private onderneming die wentelpunt van die kapitalistiese orde is;

- vrye en private ondernemingskap;
- die regering se poging om aan die hand van sekere wetgewings die land in 'n bepaalde rigting te stuur;
- wette wat deur die regering daargestel is wat in die gemeenskap dien; en
- arbeidswetgewing en die instelling van die Nywerheidsraadstelsel.

Volgens die navorser funksioneer geen verhouding in 'n vakuum nie, ook nie die arbeidsverhouding nie. Die arbeidsverhouding is die produk van tyd en plek. As die apartheids-era in aanmerking geneem word, is dit duidelik dat die invloed daarvan op die arbeidsverhouding die volgende behels het, naamlik ongelyke bedingingsmag, verdeling en onbeweeglikheid van arbeid. In die sosiale sfeer (kyk 3.4.5) is daar voortdurend interaksie tussen sosiale verhoudings en die arbeidsverhouding.

Werknemers bring na die arbeidsverhouding persepsies wat in sy gemeenskap gevestig is. Wanneer daar groot verskille is ten opsigte van ras en klas binne die gemeenskap, sal dit ook in die arbeidsverhouding reflekteer. Spanning binne die werkplek word weer uitgedra na die gemeenskap. Wanneer daar harmonie en samewerking in die werkplek is, sal dit ook uitgedra word na die gemeenskap.

Die volgende is 'n oorsig van die politieke omgewing in Suid-Afrika. Die tabel toon bedreigings en geleenthede aan.

Tabel 3.6 Geleenthede en bedreigings

Geleenthede	Bedreigings
1. Stabiele regering met vermoë om verandering	1. Etniese verdeling en subverdeling
2. Verteenwoordiging van die publieke sektor	2. Kulturele en sosiale verskille
3. Sterk privaatsektor	3. Streeksverdeling
4. Privatisering van die industrie	4. Gaping tussen rykdom en armoede
5. Sterk verdedigingsmag	5. Nasionalisering van die industrie
6. Bewuswording van blankes	6. Verdedigingsmagte se toerusting verouderd in lugmag en vloot
7. Toename in nie-blanke pligsgetrouheid	7. Blankes vrees nie-blanke se dominansie
8. Verskyning van nie-blanke middelklas	8. Werkloosheid
9. Diplomatie se en gedetermineerde president	9. Verstedeliking
10. Streeksdiensterade	10. Weerstand teen verandering
11. Oordrag van mag	11. Verlies aan mag van konserwatiewe stemmers

Bron: Zaaïman (1990:35).

3.5 DIE NOODSAAKLIKHEID VAN VERANDERING

Deal & Kennedy (1989:12) toon dat verandering onder die volgende omstandighede nodig is, naamlik:

- die omgewing 'n grondliggende verandering beleef en die maatskappy in die verlede deur bepaalde waardes aangespoor is;
- die bedryf hoogs mededingend is en die omgewing vinnig verander;
- die maatskappy swak is;
- die maatskappy op die punt is om baie groot te word; en
- die maatskappy baie vinnig groei.

Burnes (1992:264-265) stel 'n benadering voor om die noodsaaklikheid van verandering te bepaal. Hierdie benadering behels vier fases wat vervolgens bespreek word.

Fase 1 - Die sneller

Die onderneming moet in die volgende gevalle verandering oorweeg, naamlik:

- die onderneming se strategie dui die noodsaaklikheid van verandering/verbetering aan;
- bestaande optredes en werksaamhede dui aan dat daar probleme bestaan; en
- betekenisvolle voorstelle en geleenthede ontstaan.

Wanneer een of meer van die bogenoemde ontstaan, sal dit aanleiding gee tot verandering binne die onderneming en wat dan tot die volgende fase sal lei.

Fase 2 - Verwysing (“Remit”)

Die senior bestuur moet 'n verwysing opstel van die waardebeoordeling. Dit moet die redes vir die verwysing duidelik stel, asook die doelwitte en tydskaal en diégene wat betrokke is aandui. Die verwysing moet fokus op die noodsaaklikheid van betrokke tegniese sowel as sosiale aspekte. Daar moet ook duidelik verklaar word dat diégene wat die waardebeoordeling doen, alle opsies en nie net een of twee alternatiewe oorweeg.

Fase 3 - Die evalueringspan

Dit moet 'n multi-dissiplinêre span wees, bestaande uit 'n senior bestuurslid en verteenwoordigers van die area wat geïmpak word (beide bestuur en personeel), en waar van toepassing, 'n eksterne konsultant of veranderingsfasiliteerder.

Fase 4 - Die evaluering

Die stappe wat hier van belang is word vervolgens bespreek.

- **Uitklaring van die probleem/geleentheid:**

Dit word gedoen deur die insameling van inligting. As bevind word dat daar geen probleem bestaan nie, is geen verdere aksies nodig nie. Wanneer bepaal is dat die probleem/geleentheid wel bestaan, is die hierop volgende drie stappe nodig.

- Eerstens is 'n ondersoek na alternatiewe oplossings met die oog op die toepassing daarvan ter sprake. Dit moet vergelyk word met 'n kriterialys van kostes en voordele.
- Tweedens moet terugvoering verskaf word. Die definisie van die probleem/geleentheid en die moontlike oplossings moet bespreek word met die betrokke partye, sodat kriteria vir die seleksie van 'n oplossing daargestel kan word.
- Derdens behoort aanbevelings gedoen en besluite voorgestel te word deur die span in 'n vorm wat die probleem definieer, oplossings identifiseer en kriteria daarstel vir seleksie. Die aanbevelings moet nie net die tipe verandering insluit nie, maar ook die tydskaal vir sulke verandering, sowel as die werkverrigtingsdoelwitte.

3.6 DIE VERANDERINGSPROSES

Die bestuur moet sensitief wees vir onvermybare verandering. Wat ook al die oorsaak daarvan is, die uitvoering daarvan kan óf doelgerig, beplan en ordelik wees,

óf dit kan 'n geval wees van spasmodiese reaksie met gepaardgaande ongestruktureerde optrede. Bendix (1996:573) toon dat gelyktydig met dié verandering ook waarneembare verandering binne die arbeidsverhouding plaas vind. Volgens Prinsloo & Slabbert (1993:7-12) kan hierdie verandering toegeskryf word aan die bekendstelling van nuwe tegnologie, bestuurstyle en nuwe take. Werknemers het nou hoër opvoedings- en vaardigheidsvlakke en hulle is meer bewus van hulle regte. Hulle toon 'n groot gemoeidheid met demokrasie asook etiese en sosiale verantwoordelikheid.

Binne 'n snelveranderende en onstabiele omgewing is dit feitlik onmoontlik om al die belangrike gebeure en kragte wat 'n invloed op die onderneming mag uitoefen te voorspel (Slabbert, 1994:69). Die navorser stel voor dat daar binne die arbeidsverhouding realistiese scenario's van realistiese moontlikhede vir die toekoms geskets moet word. 'n Toekomsvisie moet geïnisieër word en almal geraak deur die verandering moet betrokke wees by die daarstel hiervan. Slegs wanneer die werknemers sodanige visie aanvaar, sal hulle saamwerk en dit nastreef. 'n Strategie (kyk 3.6.3) moet ontwikkel word ten opsigte van veranderlikes binne die arbeidsverhouding. Dit is belangrik om hierdie strategie te kommunikeer sodat alle betrokkenes dit verstaan

3.6.1 Reaktiewe versus beplande verandering

Druk om verandering lei daartoe dat bestuurders verskillend reageer. Bestuur gebruik twee benaderings om verandering te hanteer, te wete:

- reaksie op tekens wat aantoon dat verandering noodsaaklik is, en
- die ontwikkeling van 'n program vir beplande verandering.

Die mate waarin ondernemings se verandering beplan is, reflekteer of proaktiewe of reaktiewe beplanning gedoen is (Mphithi, 1995:17).

Die eerste respons is makliker en goedkoper as die tweede. Die eerste respons is nodig vir klein, dag-vir-dag-veranderings in die bestuur se werkverrigting. Sodanige veranderings vereis min beplanning omdat dit gewoonlik in daaglikse probleme en besluitneming ter sprake kom (Stoner & Wankel, 1986:354).

Volgens Mphithi (1995:17) is reaktiewe verandering stuksgewys 'n respons op omstandighede namate dit ontwikkel. Omdat reaktiewe verandering gewoonlik vinnig moet plaasvind, skep dit self 'n moontlikheid vir disoriëntasie en gevolglike misverstand. Dít lei daartoe dat die potensiaal vir swak waargenome en swak uitgevoerde verandering toeneem in die geval van bestuurders met 'n passiewe houding wat slegs reageer wanneer dit uiters noodsaaklik is. Hulle is geneig om baie tyd te spandeer aan die haastige implementering van verandering en herverandering.

Die tweede respons is die beplanning en implementering van verandering, die daarstel van nuwe doelwitte of 'n veranderingsklimaat en -styl. Volgens Stoner & Wankel (1986:354) is hierdie soort verandering nodig wanneer die hele onderneming of 'n groot deel van die onderneming daarvoor moet voorberei. Beplande verandering is belangrik omdat dit noodsaaklik is vir die oorlewing van die onderneming. Dit vereis meer toegewydheid, meer vaardighede en kennis van suksesvolle implementering. Dit word sorgvuldig ontwerp en in 'n ordelike en tydige wyse geïmplementeer in afwagting op toekomstige gebeure. Om hierdie rede is beplande bo reaktiewe verandering verkieslik.

3.6.2 Fases van verandering

Vervolgens word die fases van verandering bespreek na aanleiding van Visagie (1994:3) se voorstelling daarvan. Volgens die voorgenoemde skrywer behoort die bestuur se strategie met die oog op beplande verandering uit die hieropvolgende fases te bestaan.

- **Kontak**

Laevlakbestuur word aan die beplande verandering blootgestel, maar daar is nog geen aktiwiteit nie. Hierdie fase kan uitloop op 'n verskeidenheid ontmoetings waartydens laevlakbestuur van die beplande veranderings bewus gemaak word.

- **Bewuswording**

Tydens hierdie fase dra die persone kennis van die verwagte verandering, maar hulle verstaan dit nog nie ten volle nie. 'n Kenmerk van hierdie fase is gewoonlik verwarring.

- **Begrip**

In hierdie fase ontwikkel daar gewoonlik 'n negatiewe persepsie by die persone wat deur die betrokke verandering geraak word. Hierdie is gewoonlik geneig om te bespiegel oor die mate waarin verandering probleme in hul werk gaan teweegbring.

- **Positiewe persepsie**

Persone mag moontlik begin dink aan die verandering, solank hulle werk net nie daardeur geraak word nie. Tydens hierdie fase is die betrokkenes ook nog nie oortuig daarvan om die verandering te implementeer nie.

- **Implementering van 'n korttermynproefperiode**
'n Proefperiode word ingestel wat omkeerbaar is, indien die verandering totaal onprakties blyk te wees.
- **Aanvaarding**
Sodra werknemers sonder praktiese probleme onder die nuwe verandering funksioneer, word 'n meer permanente toetstydperk ingestel.
- **Institusionalisering**
Bestuur kry 'n mandaat vir die implementering van verandering.
- **Internalisering**
Die onderneming en die personeel verbind hulle tot die verandering. Die gebruik van die nuwe beleid en optrede geskied vrywillig en nie omdat die onderneming dit so spesifiseer nie.

Uit die bogenoemde kan daar dus afgelei word dat die bestuur 'n deeglike analise moet maak van rolverandering wat die werknemers moet ondergaan en hulle deurgans laat verstaan in watter van die beplande veranderingsfases die onderneming hom bevind.

3.6.3 Stappe in die proses van verandering

Die veranderingsproses geskied aan die hand van die hieropvolgende stappe.

- **Bepaal verandering in die omgewing**
Omgewingsverkenning wat deel is van strategiese beplanning, (kyk 5.2) is 'n deurlopende proses wat bestaan uit die ontleding en begryp van die omgewing ten einde die kompleksiteit en onsekerheid daarvan te benut. Volgens Smith

(1988:20) kan daar onderskei word tussen drie sulke streke, naamlik sosio-ekonomies, polities en kultureel van aard (soos volledig bespreek in 3.4.4, 3.4.5 en 3.4.6). Elkeen het sy unieke probleme en vorme van verandering. Al die streke is nie ewe vatbaar vir of immuun teen verandering nie. Een van die primêre funksies van die bestuur is om dié magte en die verandering wat dit veroorsaak sodanig te bestuur dat die onderneming effektief kan funksioneer (Hellriegel & Slocum, 1986:759). Magte vir en teen verandering word in 3.9.1 en 3.9.2 bespreek.

- Daarstelling van 'n bestuursplan

Verandering begin met die insameling van inligting oor die betrokkenes in die veranderingsituasie, veral die persone wat verantwoordelik is vir die implementering daarvan. Die onderneming se gereedheid vir verandering en die daarstel van voorwaardes met die oog op die proses, moet ook op bepaalde inligting gebaseer wees (Burnes, 1992:266). Die volgende faktore hou verband met die onderneming se gereedheid om te verander, naamlik:

- Die ervaringsgeskiedenis van verandering van die onderneming tot op datum, die gereedheid van verandering en die aanvaarding daarvan asook die doeltreffende bestuur daarvan.
- Die mate waarin die verandering verband hou met die bestaande organisasiepraktyke en doelwitte van die verlede (hoe groter die ooreenstemming, hoe minder weerstand).
- Die bestaan van 'n veranderingsklimaat, dit wil sê die mate waarin die onderneming innoverende denke en entrepreneurskap aanmoedig en daar 'n klimaat van beloning, eerder as van oormatige kontrole en straf bestaan (Coetzee, 1989:49).

‘n Onderneming se vermoë of gereedheid om verandering te begin en doeltreffend te bestuur, kan bepaal word aan die hand van faktore soos hierbo genoem. Volgens Burnes (1992:261) is daar drie stappe wat die onderneming moet neem om die gereedheid vir verandering daar te stel, te wete:

- Maak werknemers bewus van die druk om verandering. Die onderneming moet op ‘n gereelde basis sy werknemers in kennis stel van sy toekomsplanne.
- Gee gereeld terugvoering oor die werkverrigting van individuele funksies en area van aktiwiteite binne die onderneming. Dit lei daartoe dat die onderneming aandag trek na die werklike en gewenste optrede. Burke (1987:114) wys daarop dat die gaping tussen werklike en begeerde optrede vernou moet word. Verandering vereis die daarstel van ‘n nuwe sisteem (kyk 2.3.1) wat leierskap vereis (kyk 5.7). Verandering slaag eers wanneer dit die manier word waarop aktiwiteite hanteer word. Totdat nuwe gedrag nie gewortel is in sosiale norme en gedeelde waardes nie, is dit onderhewig aan degradering sodra die druk om verandering verdwyn (Kotter, 1995:67).
- Suksesvolle verandering moet openbaar gemaak word. Verandering neem tyd in beslag en die veranderingsproses kan momentum verloor as daar nie korttermyn doelwitte is om te bereik, wat die werkgewer en die werknemer motiveer nie.

Volgens Burnes (1992:266) moet die bestuurspan al die persone insluit wat die noodsaaklikheid van verandering bepaal, met behulp van eksterne konsultante of veranderingsagente se bystand.

Auden (1983:155) som ‘n goeie veranderingsagent aan die hand van die volgende eienskappe op:

- Sodanige veranderingsagent vorm die noodsaaklikheid van die verandering in die gedagtes van die persone wat daardeur geraak word.
- Mense word toegerus om probleme te diagnoseer en daaroor te praat.
- Neem die bronne, mense, geld en tyd in konsiderasie en vorm in die lig van al die beskikbare informasie die prioriteite.
- Besluit waarheen die onderneming oppad is, hoe hy daar gaan uitkom en hoe hy gaan weet wanneer hy daar is.

- Die diagnosering van ondernemingsprobleme

Die doel van hierdie stap is om die aard en omvang van die probleem te bepaal. Dit is belangrik voordat opgetree word, omdat bestuurders geneig is om oplossings te begin soek nog voor die probleem duidelik vasgestel is (Hellriegel & Slocum, 1986:761).

- Beplanning

Beplanning behels die opstel van 'n skedule vir die veranderingsprogram. Tydens hierdie moet veranderingstake duidelik geïdentifiseer en verbind word aan die onderneming se doelwitte van die verandering (Burnes, 1992:266). Volgens Gordon (1993:678) behels die stap ook die beplanning van al die moontlike gevolge van verandering. Gedurende die beplanning moet doelwitte duidelik bepaal en verbind word aan 'n tydrooster om onsekerheid by die wat die verandering moet uitvoer te voorkom.

Hellriegel & Slocum (1986:773) gee die volgende kenmerke van die doelwitte wat gestel word, naamlik:

- meetbaarheid;
- gebaseer op realistiese behoeftes van werkgewer sowel as werknemer;

- duidelik en ondubbelsinnig gestel; en
- bereikbaar.

Bestuurders gebruik gewoonlik interne en eksterne doelwitte. Interne doelwitte verwys na verandering wat voorkom in die individu self (verandering in houdings, groter werksbevreëdiging en groter gemotiveerdheid), terwyl eksterne doelwitte (wins, nuwe kliënte en die produksietempo) die effek van interne veranderings reflekteer. Die voordele verbonde aan beplanning is volgens Robbins (1984:117-118) die volgende:

- Beplanning dwing bestuur om vorentoe te kyk;
- dit gee rigting aan die onderneming;
- veranderings kan geantisipeer word en die onderneming kan hom daarop voorberei;
- die impak van verandering en die daarmee gepaardgaande onsekerhede word verminder;
- koördinerings van aksies is moontlik;
- die standaard wat gestel word, dien as inset in die beheerproses; en
- dit is 'n geleentheid om samewerking te verhoog en spannees te ontwikkel.

- Daarstel van 'n strategie

As verandering nie suksesvol bestuur word nie, kan dit ernstig en selfs katastrofies raak en die oorlewingskanse van die onderneming kan ook verskraal. Visagie (1994:3) wys daarop dat 'n strategie daargestel moet word om in die veranderende omgewing te kan funksioneer.

- Daarstelling van 'n visie

Mense moet bymekaar gebring word om 'n minimum vlak van vertroue en kommunikasie te ontwikkel. 'n Visie help om die rigting waarin die onderneming

beweeg uit te klaar, asook die rigting van verandering. Sonder 'n visie kan verandering lei tot 'n lys van verwarrende projekte en kan die onderneming in 'n verkeerde rigting stuur. Sonder genoegsame effektiewe kommunikasie sal werknemers die *status quo* wil bly handhaaf (Kotter, 1995:61).

- Implementering en evaluering

Verandering moet oor 'n tydperk geïmplementeer word. Gordon (1993:676) meen dat die veranderingsagent data moet insamel oor die aard en effektiwiteit van verandering. Ná die verandering moet daar bepaal word of:

- die doelwitte bereik is;
- watter lesse geleer is; en
- hoe hierdie lesse geïnkorporeer kan word in die toekoms (Burnes, 1992:267).

Volgens die navorser moet die effektiwiteit van verandering deurlopend gemonitor word vir die beste resultate.

3.7 VERANDERING AS PARADIGMAVERSKUIWING

Barker (1992:32) definieer 'n paradigma as 'n stel reëls en regulasies (geskrewe of ongeskrewe) met die volgende doel, naamlik:

- dit stel grense daar of definieer grense, en
- dit skryf die gedrag binne die grense voor om suksesvol te wees.

Paradigma verwys na 'n fundamentele manier om dinge te doen. Dit is 'n denkraamwerk wat individue in die onderneming gebruik om dinge te verstaan, interpreteer en waar te neem (Venter, 1995:512). Volgens Clarke (1994:15) lei die noodsaaklikheid van nuwe bestuursvaardighede en -modelle tot paradigmaterskuiwing. Antonites (1990:313) noem dat paradigma primêr 'n

perspektief is, 'n bepaalde manier van waarneem en fokus. Die paradigma veronderstel dienooreenkomstig wat waargeneem sal word en wat nie, asook wat relevant is al dan nie.

Maar wat veroorsaak 'n paradigmaskuif? Barker (1992:52) wys daarop dat probleme begin ontwikkel in 'n spesifieke veld wat almal wil probeer oplos, maar niemand 'n idee het van hoe nie. Anders gestel, kom dit daarop neer dat binne elke paradigma probleme teëgekom sal word wat onoplosbaar is. Hierdie probleme voorsien 'n katalisator om die paradigmaverskuiwing af te sneller.

Daar was nog altyd weerstand teen verandering, en daar is 'n hele aantal rasionele verklarings hiervoor (kyk 1.2), naamlik onder andere onsekerheid, addisionele werksmassa, en inmenging met bestaande planne. In teenstelling met hierdie oorsake, kan weerstand ook irrasionele bronne veroorsaak. Paradigmas is dikwels die oorsaak van die onbewuste weerstand. Wanneer verandering in botsing is met 'n bestaande paradigma is dit die gevolg van 'n gevoel van bedreiging, 'n natuurlike verdedigingsmeganisme wat op onbewuste vlak werk. Persone binne die arbeidsverhouding wat hierdie gevoel ervaar, sal dit dan rasionaliseer om hulle teen hierdie bedreiging te verdedig (Morris & Brandon, 1993:50).

Paradigmafiltring veroorsaak ook onderliggend baie van die kommunikasieprobleme binne die arbeidsverhouding. Persone se paradigmas verskil, daarom gebeur dit dat wat aanvaarbaar is vir een persoon nie noodwendig aanvaarbaar vir 'n ander persoon is nie. Paradigmaverskuiwing is 'n betekenisvolle verandering in reëls, aannames en houdings wat verwant is aan 'n gevestigde manier van die doen van dinge, daarom moet die arbeidsverhoudingsbeleid (kyk 4.4) en die arbeidsverhoudingsstelsel (kyk 2.6.1) verander en aangepas word gedurende verandering. 'n Paradigmaverskuiwing het die effek van 'n "nuwe begin", en wanneer betekenisvolle verandering binne die onderneming plaasvind, moet die ou paradigma verander en toelaat om nuwe aksies te oorweeg.

Vervolgens word kenmerke van so 'n paradigmaverskuiwing bespreek.

3.7.1 Kenmerke van 'n paradigmaverskuiwing

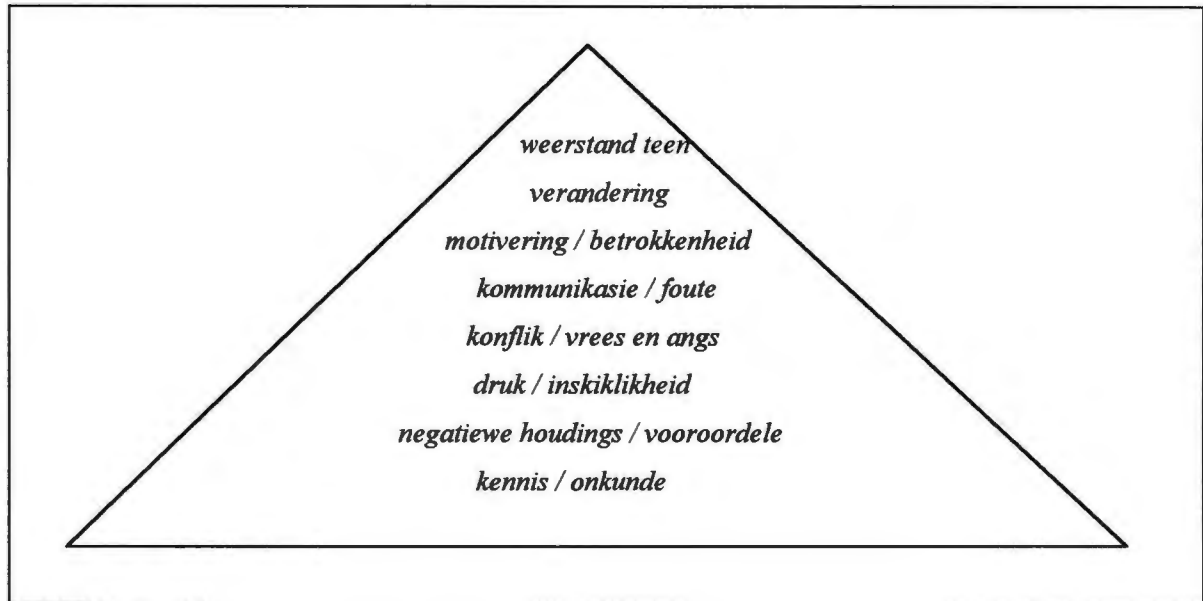
Die kenmerke van 'n paradigma en paradigmaverskuiwing word volgens Barker (1992:150-157) en Venter (1995:511-512) soos volg uiteengesit:

- 'n Paradigma is 'n eenvoudige raamwerk.
- Paradigmas is dinamiese raamwerke en word voortdurend uitgedaag op grond van hul doelmatigheid en relevansie.
- Wanneer probleme nie deur die paradigma opgelos kan word nie, dui dit op swak punte in die paradigma. Hierdie swak punte word anomalieë genoem.
- Paradigmaverlamming tree in wanneer 'n aantal anomalieë 'n bedreiging vir die bestaande paradigma inhou, en dit lei ook tot 'n zero-effek.
- Zero-effek dui nie net die einde van die paradigma aan nie, maar lui ook die koms van 'n nuwe paradigma in. In dié fase van die paradigmaproses is daar groot onsekerheid binne die onderneming.
- Nuwe paradigmas word moeilik aanvaar en word gewoonlik weerstaan omdat dit verandering veroorsaak.
- Verandering van een paradigma na 'n ander is vrywillig, maar indien 'n onderneming of individu 'n nuwe paradigma aanvaar het, het die proses onomkeerbaar geword.
- Paradigmas is algemeen en kom oral voor. Paradigmas, groot of klein, het dieselfde doel, naamlik om aan die deelnemer visie te gee.
- Paradigmas is funksioneel. Ons het reëls nodig om ons te help effektief bestaan in die komplekse wêreld.

3.8 VERANDERINGSHINDERNISSE

Die onderneming moet deeglik bewus wees van hindernisse wat die werknemer en die bestuur daarvan weerhou om verandering raak te sien en dit doeltreffend te bestuur.

Figuur 3.3 Veranderingshindernisse



Bron: Aangepas uit Venter (1995:516).

Die volgende is hindernisse wat kan voorkom en in die weg staan van verandering as gevolg van die individu en sekere houdingsingesteldheid, naamlik:

- te min inligting;
- te min lojaliteit;
- te min betrokkenheid;
- te min vertroue;
- angstigheid; en
- ongemaklikheid.

Die volgende is struktuur, omgewings en ondernemingshindernisse, naamlik:

- te min geleenthede vir individuele ontwikkeling;
- lae moraal;
- afwesigheid van rolmodelle, daarom is leierskap gedurende verandering so belangrik (kyk 5.4.2);
- onvoldoende inligting oor die beleid, arbeidsverhoudingsbeleid en doelwitte;
- ontoepaslike leierskapstyl;
- tekort aan bestuursgebondenheid;
- bestaande sisteme (kyk 2.3.1) moet ook verander om aan te pas by verandering sodat die onderneming effektief kan funksioneer en oorleef;
- onbeplande verandering; (kyk 3.6.2)
- onduidelike doelwitte (kyk 3.6.3) en
- swak kommunikasie (Ansari & Jackson, 1995:36-40).

Volgens Venter (1995:515) sluit veranderingshindernisse ook die volgende in, naamlik:

- **Toekomsfobie**

Hierdie verskynsel dui op vrees vir die toekoms en dat alle verwagte ontwikkelinge negatief waargeneem gaan word. Dit gee aanleiding tot gebrekkige besluitneming, reaktiewe bestuur en onvermoë om met die veranderende omgewing tred te hou.

- **Paradigmaverskuiwing**

Soos bespreek in 3.7.1, kan paradigmas beskou word as breë raamwerke. Wanneer 'n bepaalde raamwerk sy toepaslikheid verloor, tree paradigmaverlamming in. Hierdie verskynsel veroorsaak dat mense nie kan begryp hoekom sake nie meer soos in die verlede voortgaan nie.

- **Inligtingsmanie**

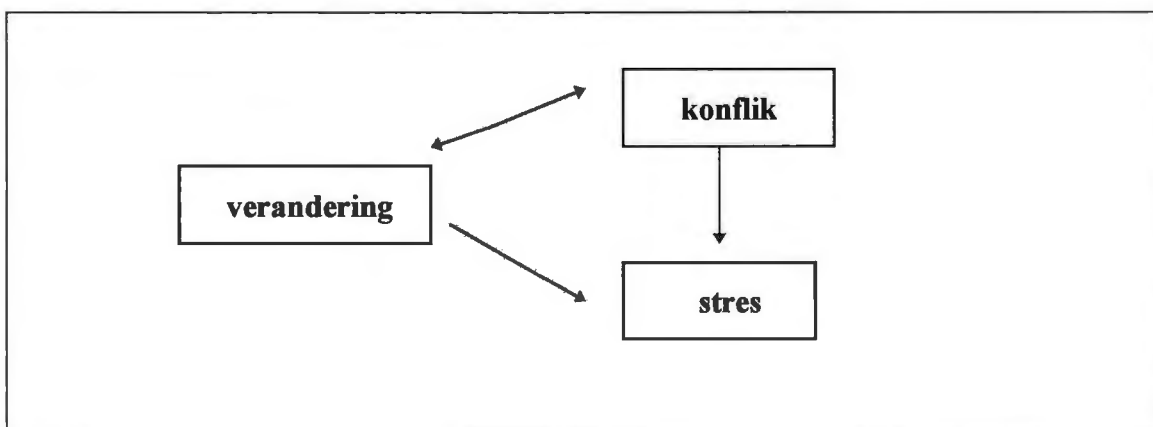
In die veranderingsproses is mense geneig om op 'n oordrewe wyse na inligting te soek, en dit inhibeer een van die belangrikste instrumente van verandering, naamlik kreatiwiteit en intuïtiewe aanvoeling.

- **Omgekeerde paranoia**

In hierdie geval volg iemand met omgekeerde paranoia iemand anders blindelings. Bestuurders wat hieraan lei, glo dat iemand hulle uit die maalkolk van verandering sal kom red. Hierdie soort bestuurder verloor sy vermoë om die toekoms te visualiseer.

Die hantering van stres en die daarmee gepaardgaande konflik en stres kan nooit gedelegeer word nie. Dit is daarom belangrik vir elke vlak van bestuur om sodanige vaardigheid aan te leer. Gedurende die proses van verandering bly die tegnieke soos kommunikasie, opleiding (kyk 4.8 en 4.9) deelname, ondersteuning, voortdurende gesprekvoering en die uitskakeling van dwang en manipulering van die grootste belang om verandering, konflik en stres met welslae te kan hanteer. Die waarde van die individu binne die onderneming moet nooit onderskat word nie. Elke werknemer moet in die proses van verandering erken word (Robbins, 1984:384).

Figuur 3.4 Die verhouding tussen verandering, konflik en stres

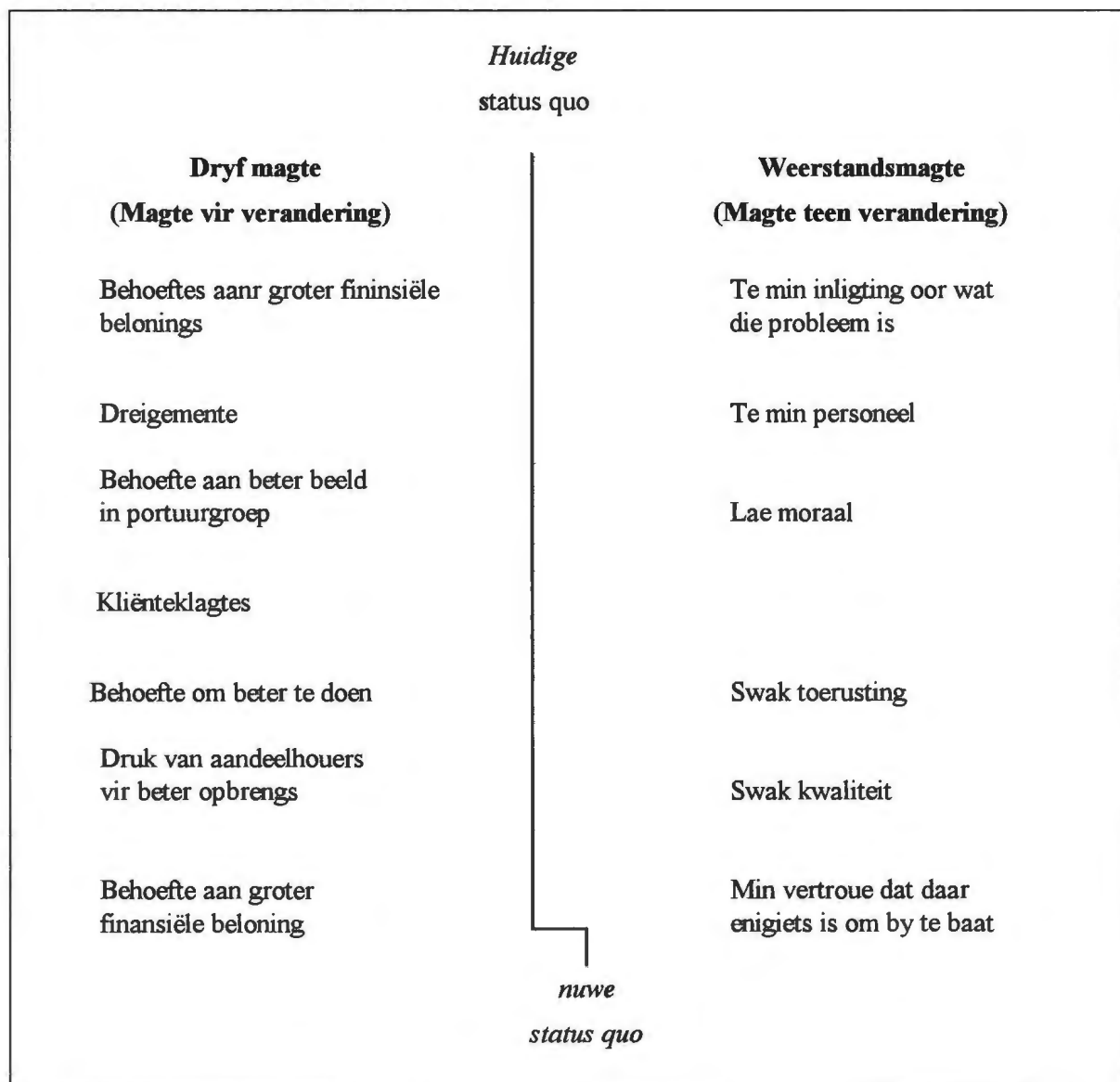


Bron: Robbins (1984:384).

3.9 MAGTE WAT VERANDERING BEÏNVLOED

Gedurende die veranderingsproses is dit ook noodsaaklik om kennis te dra van magte wat verandering beïnvloed. Wanneer magte *vir* verandering die magte *teen* verandering oorskry, sal verandering plaasvind (Gordon, 1993:678). Vervolgens word dryfmagte en weerstandsmagte in figuur 3.5 weergegee.

Figuur 3.5 Dryfmagte en weerstandsmagte

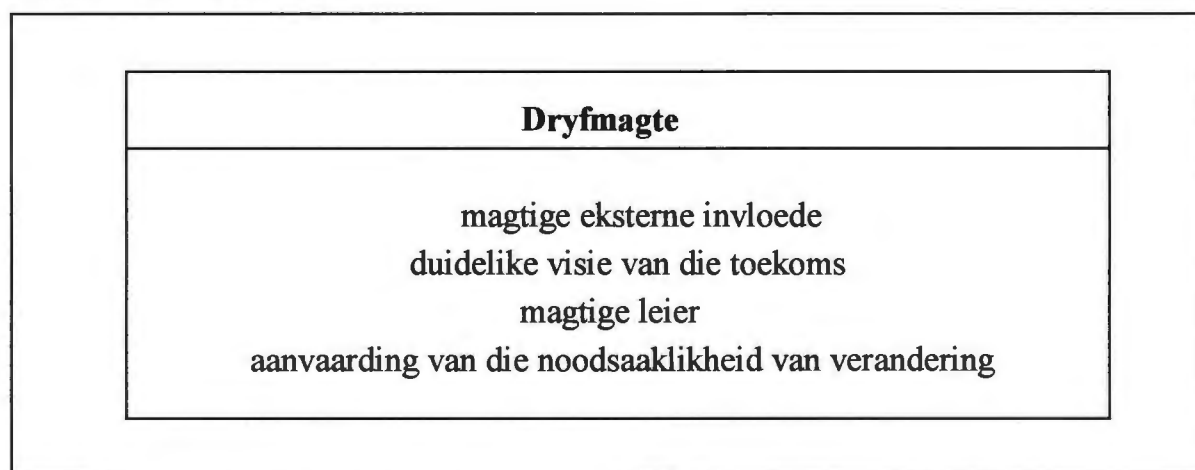


Bron: Aangepas uit Plant (1987:30)

3.9.1 Identifisering van magte vir verandering

Magte vir verandering staan bekend as dryfmagte soos in figuur 3.5 weergegee is. Volgens Williams *et al.* (1989:89) kan dié dryfmagte aan die hand van 'n figuur soos volg opgesom word.

Figuur 3.6 Dryfmagte



Bron: Williams *et al.* (1989:89).

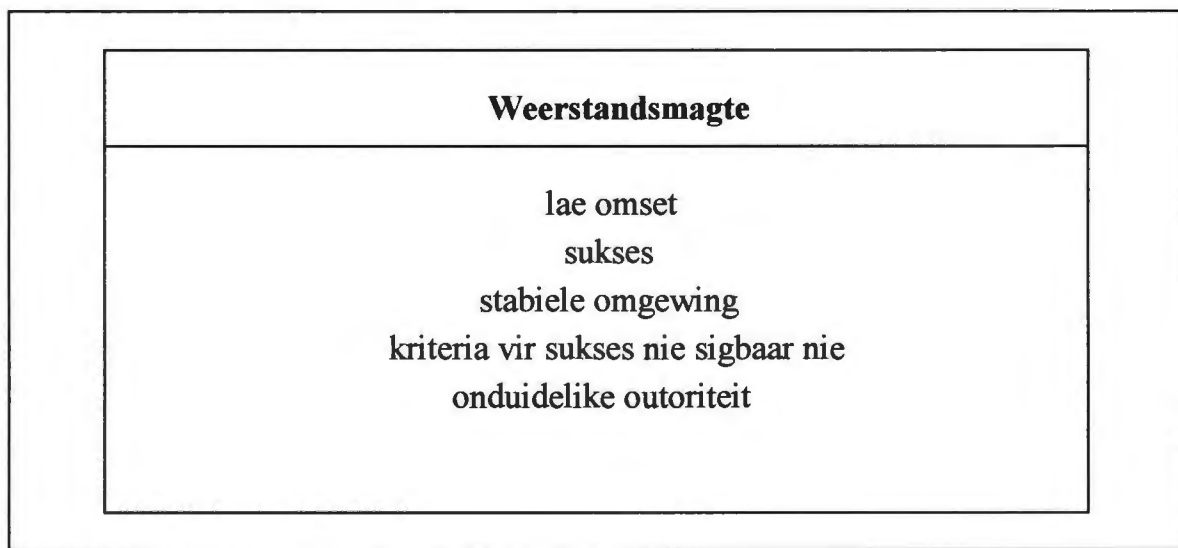
Hiérdie magte hou ook verband met die onderneming se gereedheid vir verandering

Verandering in die onderneming se omgewing, byvoorbeeld nuwe reëls en regulasies, verhoog kompetisie drasties of verder kan 'n onvoorspelbare inflasiekoers ook daartoe lei dat nuwe strukture geïmplementeer moet word. Die ontwikkeling van nuwe produkte en seleksie van produkte as gevolg van verbeterde tegnologie verander, die kompetisie binne die onderneming. Op dieselfde wyse vind verandering in die werkmag plaas, meer opgeleide werkers, meer vroue en tegniese opgeleide bestuur lei tot die noodsaaklikheid vir nuwe vorme van besluitneming en kommunikasie. Verhoogde produktiwiteit, produksie, kwaliteit en satisfaksie kan lei tot die noodsaaklikheid van intra- en interdepartementele verandering (Gordon, 1993:679).

3.9.2 Identifisering van magte teen verandering

Weerstandsmagte (kyk hoofstuk 4) is gerig teen verandering. Spesifieke aspekte in hierdie verband teen verandering omvat die werknemers se wantroue in die veranderingsagent, vrees vir verandering, 'n tekort aan bronne om verandering te ondersteun en konflik tussen individuele en ondernemingsdoelwitte. Volgens Williams *et al.* (1989:89) kan weerstandsmagte ook die volgende inhoud, naamlik:

Figuur 3.7 Weerstandsmagte



Bron: Williams *et al.* (1989:89).

Weerstand kom voor as gevolg van verskeie faktore, onder andere:

- Verandering neem nie die behoeftes, houdings en waardes van die lede in die onderneming in ag nie.
- Wanneer werknemers 'n groot behoefte aan sekuriteit het, kan dit daartoe lei dat hulle die verandering as 'n bedreiging sien.
- Daar bestaan 'n tekort aan spesifieke inligting oor die verandering, en die werknemers weet nie wanneer, hoe of waarom verandering plaasvind nie.

- Die werknemers sien nie die noodsaaklikheid van verandering raak nie, want volgens hulle funksioneer die onderneming effektief.
- Die lede binne die onderneming is geneig om 'n "ons-hulle"- houding te handhaaf wat daartoe lei dat hulle die veranderingsagent as die vyand beskou.
- Lede binne die onderneming ervaar verandering as 'n bedreiging vir die status en sekuriteit van hulle toesighouer.
- Werknemers ervaar verandering as 'n bedreiging vir hulle eie verwagtings, status en sekuriteit (Gordon, 1993:679-680).

Om weerstand te oorkom is baie belangrik. In hoofstuk 4 word metodes om weerstand teen verandering te oorkom, bespreek.

3.10 RIGLYNE VIR SUKSESVOLLE VERANDERING.

Volgens Burnes (1992:261-263) moet persone binne die onderneming bewus gemaak word van die druk om verandering. Hierdie proses kan soos volg verloop:

- Gee gereeld terugvoering aan werknemers rakende die veranderingsproses.
- Verstaan mense se vrese vir verandering.
- Moedig effektiewe kommunikasie binne die arbeidsverhouding aan.
- Betrek al die persone in die arbeidsverhouding wat deur die verandering geraak gaan word.

Dit is belangrik dat 'n positiewe houding gevestig moet word, sodat die onsekerheid oor die verandering uitgeskakel kan word. Venter (1995:517) voorsien die volgende riglyne vir die daarstel van 'n positiewe houding, naamlik:

- Wees gefokus, maar buigsaam in wat verlang word.
- Wees bewus, maar krities oor wat bereik wil word.
- Wees positief, maar ook objektief oor wat geglo word.
- Wees prakties, maar ook visionêr.

Volgens Plant (1987:32-34) geld die volgende riglyne vir die suksesvolle implementering van verandering, naamlik:

- Help die individu om verandering in die gesig te staar.
- Kommunikeer soos nog nooit van tevore.
- Verkry betrokkenheid tydens die formulering van die verandering, dít verminder weerstand daarteen tydens die implementeringsfase.
- Omskep die persepsies van bedreiging in 'n geleentheid. Ondernemings wat die persepsie van verandering as 'n geleentheid beskou trek voordeel uit die verandering en kan weerstand effektief bestuur.
- Vermy oororganisering, dit kom dikwels voor in ondernemings wat erken dat hulle nie die verandering kan bestuur nie.
- Stel 'n duidelike visie vir die veranderingsproses.

3.11 SAMEVATTING

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat enigiets in die mens se kultuur onderworpe is aan verandering. Enige aspek in die interne en eksterne omgewing van die

onderneming is onderworpe aan verandering en het 'n invloed op die arbeidsverhouding. Verandering binne die onderneming kan die gevolg wees van verskeie faktore. Dit is belangrik dat die bestuur ten alle tye sensitief moet wees vir die behoefte aan verandering.

Dit is belangrik dat die bestuur diégene wat deur die verandering geraak word by die proses van beplanning en implementering betrek, sodat hulle weerstand teen die verandering verminder kan word en die paradigmaterskuiwing makliker kan aanvaar. Gereelde terugvoer aan werknemers oor die proses van verandering binne die onderneming, is van groot belang.

Verandering binne die onderneming moet voorafgegaan word deur bepaalde gebeure en begin gewoonlik in die verband met die identifisering van die noodsaaklikheid van verandering deur die bestuur. Verandering is noodsaaklik vir oorlewing. In hierdie hoofstuk is sekere benaderings om die noodsaaklikheid van verandering te bepaal, bespreek. Die veranderingsproses word beskryf as 'n proses met drie fases. Die eerste fase is die ontvriesingsfase waartydens die onderneming hom voorberei vir die noodsaaklikheid daarvan om te verander. Die tweede fase is die oorgangsfase wat die implementering van nuwe prosesse behels en die derde fase is 'n hervriesingsfase wat te make het met die implementering en ondersteuning van nuwe stelsels.

Die onderneming moet tred hou met sy vinnig veranderende omgewing, daarom is verandering binne die onderneming nodig om te kan oorleef, suksesvol te kan voortbestaan en mededingend te kan bly. Mense binne die arbeidsverhouding moet bewus gemaak word van verandering, 'n positiewe houding moet ten opsigte hiervan gevestig word, sodat onsekerheid in verband hiermee uitgeskakel kan word.

Die arbeidsverhouding funksioneer beslis nie in 'n vakuum nie. Die verhouding bestaan nie geïsoleerd met betrekking tot gebeure daarbinne of buite nie. Hierdie verandering binne en buite die arbeidsverhouding oefen 'n invloed daarop uit omdat

die verhouding 'n produk van tyd en plek is, en omdat dit aangepas moet word deur veranderinge daarbinne aantebring om sodoende dinamies te kan funksioneer. Ondernemings funksioneer in 'n snelveranderende omgewing en om suksesvol te kan voortbestaan, moet die onderneming proaktief daarin funksioneer, en die nodige verandering binne bestaande sisteme en beleide aanbring. Die bestuur van verandering is vandag deel van die suksesvolste onderneming se totale bestuursproses, daarom is dit noodsaaklik dat verandering beplan en die bepaalde proses gekommunikeer moet word.

Nuwe wette en tegnologieë lei tot verandering binne die arbeidsverhouding, mense voel bedreig en dit is dus belangrik dat die werkgewer en die werknemers moet saamwerk om metodes te vind vir aanpassing by die veranderende omgewing, asook maniere oor hoe om mekaar se behoeftes te verstaan en konflik te vermy, sodat daar nie 'n afname in produktiwiteit is nie en sodat die vertroue in die verhouding nie geskend word nie. Ondernemings staan voor 'n groot uitdaging om by te dra tot die ophef van agtergeblewenes en om aan alle werknemers te bewys dat die bestuur nie net gemoeid is met hulle maksimum insette nie, maar daadwerklik iets doen om hulle op te hef en 'n gelukkiger, tevrede en produktiewe werkerskorps daar te stel.

Dit is van uiterste belang dat die bestuur die magte van verandering sodanig bestuur dat die arbeidsverhouding suksesvol en effektief kan funksioneer.

HOOFSTUK 4

DIE INVLOED VAN VERANDERINGSBESTUUR OP DIE ARBEIDSVERHOUDING

4.1 INLEIDING

‘n Nuwe rasionaal van die arbeidsverhouding is arbeidsvrede aangesien verandering onder andere arbeidsonrus en afname in produksie meebring. Enige aksie of gebeure in die werkplek het ‘n invloed op die arbeidsverhouding, daarom is ‘n beleid nodig om ontwrigtende aksie te voorkom. Dit is belangrik dat die beleid tred moet hou met die eise van die omgewing, daarom moet die arbeidsverhoudingsbeleid ook gereeld gemonitor word.

Die bestuur van verandering, en weerstand wat gepaardgaan met verandering, is dus die sleutelfunksie van die bestuur. Veranderingsbestuur is nodig vir oorlewing, dit is ‘n proses waarvoor beheer verkry moet word deur opeenvolging van stappe. Weerstand teen verandering is ‘n normale reaksie op verandering, mense voel bedreig en onseker, wat daartoe lei dat lojaliteit van die werknemers afneem asook die moraal, produksie en kwaliteit. Omdat verandering aanpassing verg op alle vlakke binne die onderneming, volgens Coetzee (1989:49), word die bestuur gekonfronteer met probleme van aanmoediging en innovasie weens die druk wat verandering op die werknemer plaas, as gevolg van te gebrekkige inligting, vae doelwitte en rolle, asook botsende waardestelsels.

Dit is belangrik dat verandering reg geïmplementeer word en om die werknemers van alle vlakke betrokke te maak by die veranderingsproses. Kommunikasie en opleiding tydens die veranderingsproses is belangrik sodat weerstand daarteen verminder kan word en die arbeidsverhouding in harmonie kan funksioneer.

4.2 DIE AARD EN OMVANG VAN DIE ARBEIDSVERHOUDING

Volgens Slabbert (1994:6-7) kan die aard van arbeidsverhoudinge soos volg saamgevat kan word, te wete:

- Die arbeidsverhouding het te make met 'n drieledige verhouding tussen werknemer, werkgever en die staat. Hierdie verhouding word beïnvloed deur sekere gebeure in die onderneming selfs ook deur gebeure in die breë gemeenskap.
- Intergroepverhoudinge vorm die kenmerk van die arbeidsverhouding. Interpersoonlike verhoudinge speel gevolglik in die verband 'n onmiskenbare rol.
- Konflik is inherent aan die verhouding (kyk 4.3.1). Die werknemer streef na 'n maksimum loon en die bes moontlike diensvoorwaardes, terwyl die werkgever poog om die laagste moontlike arbeidskoste te handhaaf.
- Die fundamentele doelwit van die arbeidsverhouding is om die arbeidsvrede te stig, wat vervolgens tot 'n stimulasie van die ekonomiese groei kan lei.
- Arbeidsverhoudinge is die studie van die daarstel, ontwikkeling en handhawing van 'n aanvaarbare, wedersyds voordelige interaksiestelsel tussen werkgevers en werknemers, onder die beskerming van die staat.

Arbeidsverhoudinge kom nie net tot stand wanneer werkers kollektief organiseer en eise aan die werkgever stel nie. Die verhouding bestaan reeds wanneer een persoon 'n ander in diens neem om 'n bepaalde taak teen 'n bepaalde vergoeding uit te voer (Bendix, 1996:27). Die formele verhouding tussen die werkgever en die werknemer neem 'n aanvang deur 'n ooreenkoms, ongeag of hierdie ooreenkoms skriftelik of mondelings is, en ongeag of daar 'n duidelike verstandhouding bestaan en of dit slegs by implikasie 'n werkgever-werknemer-verhouding is. Die informele verhouding

tussen die werkgever en die werknemer kom tot stand as gevolg van gedurige interaksie wat tussen die individue en groepe plaasvind (Gouws, 1990:7).

Die rasionaal van die nuwe era in die Suid-Afrikaanse opset is arbeidsvrede, aangesien arbeidsonrus meebring dat die produksiefaktor nie doeltreffend is nie. Ekonomiese groei word gevolglik gestrem en die optimum welvaart van die onderneming en die gemeenskap sal nie gehandhaaf kan word nie. Ongeag die intrinsieke belangrikheid van die arbeidsverhouding, is die navorser van mening dat hierdie onderwerp verder belangrik is op grond daarvan dat dit oor interpersoonlike en intergroepverhoudinge handel, veral as die invloed van verandering op die verhoudinge in ag geneem word (kyk 4.10, 4.11 en 4.12).

Bendix (1996:320-321) konstateer dat dit baie belangrik is om gesonde arbeidsverhoudingspraktyke te vestig, ongeag die grootte van die onderneming of die mag van die vakbond. Arbeidsverhoudinge begin by die werkplek, en kollektiewe bedinging met vakbonde is 'n uitvloeisel daarvan. Hoewel elke werknemer in 'n individuele verhouding met sy werkgever staan, vorm werknemers ook 'n kollektiewe mag en moet hul individuele sowel hul kollektiewe regte erken word. Enige aksie of gebeure in die werkplek sal 'n invloed hê op die arbeidsverhouding. Deurlopende sorg en die instelling van prosedures is nodig om ontwrigtende aksies te voorkom en om gelyke behandeling te verseker.

Die komponente wat die arbeidsverhouding binne die onderneming beïnvloed is die volgende:

- omgewingsinvloede soos bespreek in 3.4.4, 3.4.5 en 3.4.6;
- individuele invloede; en
- ondernemingsinvloede (kyk 3.8).

As individuele invloede in oënskou geneem word, is dit duidelik dat individuele invloede verwant is aan waardes en mag binne die arbeidsverhouding (kyk 2.6).

Doelwitte verwys na 'n objek wat deelnemers in die sisteem nastreef of probeer bereik, en waardes verwys na norme en standarde van hierdie deelnemers.

Ondernemingsinvloede wat die bestuur van die arbeidsverhouding beïnvloed volgens Prinsloo & Slabbert (1993:7-3 - 7-12) hou die volgende in:

- bestuursbeleid;
- bestuurstrategie (kyk 4.6.1);
- die ondernemingskultuur;
- verandering; en
- leierskap.

Verandering het 'n direkte of indirekte invloed op feitlik al die persone (deelnemers) binne die onderneming. Vir die werkgewer (bestuur) gaan dit meer rondom beplan, koördinerend, implementering, en motivering van die veranderingsproses. Die werknemer moet die verandering hanteer, aanvaar en dit uitvoer met die minste moontlike negatiwiteit en weerstand. Aspekte soos effektiewe kommunikasie, griesfhantering, monitering van emosies, houdinge en gevoelens en beginsels van billikheid en regverdigheid speel 'n uiters belangrike rol.

Verandering word hoofsaaklik deur eksterne invloede veroorsaak, maar kan aan interne invloede toegeskryf word op grond van die bekendstelling van nuwe tegnologie, bedryfsisteme en nuwe take. Werknemers binne die arbeidsverhouding neig om weerstand te bied omdat dit 'n bedreiging is vir die bekende patrone (kyk 1.2). Die invloed van verandering kan duidelik gemeet word aan die volgende onderskeie instrumente, naamlik:

- lojaliteit;
- toevertroudheid;
- moraal;

- produksie; en
- kwaliteit.

Lojaliteit is 'n goeie barometer vir bestuur om die impak van verandering te meet. 'n Afname in lojaliteit kan toegeskryf word aan 'n verlaging in vertroue wat werknemers in werkgewers het met betrekking tot die voorsiening van stabiele werk. Sodra verandering bekend gemaak is, kan die impak daarvan op produksie en kwaliteit gesien word. Die gehalte van produksie verlaag en kwaliteit neem af as gevolg van emosionele reaksie gedurende die bekendstelling van verandering, maar sodra laasgenoemde effektief word, verhoog produksie en kwaliteit verbeter as gevolg van 'n oorlewingshouding. Na die implementering van verandering kan die produksie as gevolg van probleme met integrasie weer afneem (Clarke, 1994:15).

4.3 KENMERKE VAN DIE ARBEIDSVERHOUDING

Die belangrikste kenmerke van die arbeidsverhouding word vervolgens in oënskou geneem.

4.3.1 Konflik in die verhouding

Die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer bevat elemente soos samewerking en konflik wat 'n bepaalde verhouding van ander onderskei (Gouws, 1990:15). Volgens Slabbert *et al.* (1990:1-9) onderwerp 'n werknemer hom aan sy werkgewer in die proses wat hy sy arbeid verkoop. Die werknemer moet gehoorsaam wees aan al die opdragte van die werkgewer en moet daarna streef om die betrokke wins te verhoog, anders word sy dienste getermineer.

Konflik ontstaan ook vanweë die feit dat werknemers verskillende belange het, terwyl samewerking geskied omdat beide die werkgewer en werknemer die onderneming se

voortbestaan ten doel het. Die navorser beskou konflik as inherent aan menslike interaksie en onvermydelik wanneer mense binne die onderneming moet saamwerk.

4.3.2 Partye in die verhouding

Volgens Bendix (1996:10-11) word die arbeidsverhouding beskryf as 'n tripartitiese verhouding tussen werkgewer, werknemer en die staat (kyk figuur 1.1). Die drie deelnemers word soos volg deur Nel & Van Rooyen (1993:19) beskryf, naamlik:

- *Werknemers* verkoop hul arbeid aan die produseerders van goedere en dienste. Werknemers kan in vakbonde georganiseer word wat alle aangeleenthede namens hulle reël, of hulle kan ongeorganiseerd wees en byvoorbeeld deur middel van die werkeraadstelsel of individueel, in hul ondernemings te werk gaan.
- *Werkgewers* is verplig om 'n aanvaarbare opbrengs op belegging vir aandeelhouders te verseker. Dit beteken dat hulle die skaars hulpbronne tot hul beskikking op die doeltreffendste wyse moontlik moet aanwend.
- *Die staat* is sowel heer as dienaar van die ander twee deelnemers. Aan die een kant het die staat die wetgewende gesag; aan die ander kant word daar van die staat verwag om die ander deelnemers by te staan in die bevrediging van hulle onderskeie behoeftes.

Volgens die navorser is die inisiatief vir verandering gewoonlik afkomstig van die topbestuur in die onderneming (kyk 3.4.1). Verandering word meestal deur die topbestuur geïmplementeer met die doel om die onderneming meer winsgewend te maak. As gevolg van die verandering word stabiliteit selde ooit bereik binne die onderneming en dit is die taak van die bestuur om die onderneming stabiel te hou.

Tydens die verandering moet die bestuur aandag gee aan die volgende aspekte van verandering:

- goeie verhoudings met die werknemers handhaaf;
- aspekte soos konflik, spanning en weerstand in ag neem (kyk 3.4);
- 'n atmosfeer skep om deelname aan die veranderingsproses aan te moedig;
- oop en eerlike kommunikasie bevorder; en
- die arbeidsverhouding sien as die bron tot suksesvolle verandering.

Verandering het nie net 'n impak op die werkgewer nie maar ook op die werknemer. Verandering wat gewoonlik 'n negatiewe invloed op die werknemer het dra daartoe by dat die werknemers se lojaliteit daal; daar is 'n afname in hul moraal en produksie, griewe neig om toe te neem asook dissiplinêre aksies. Die rede hiervoor kan toegeskryf word aan te min kommunikasie aan die werknemers oor die verandering en die invloed daarvan. Dit is egter noodsaaklik dat hierdie negatiwiteit (verandering) bestuur moet word aangesien 'n gesonde arbeidsverhouding noodsaaklik is vir die suksesvolle implementering van verandering.

4.4 DIE ARBEIDSVERHOUDINGSBELEID

Die arbeidsverhoudingsbeleid kan beskou word as 'n breë verwysingsraamwerk van riglyne waarbinne die arbeidsverhouding (kyk 2.6) bestuur, gemonitor en gedurende verandering aangepas moet word. Die doel van 'n duidelik geformuleerde arbeidsverhoudingsbeleid van die onderneming is belangrik vir die ontwikkeling en instandhouding van 'n ordelike arbeidsverhoudingsstelsel binne ondernemingsverband. Die voordeel vir beide die bestuur en werknemers lê daarin dat bestuur 'n eenvormige beleid teenoor alle werknemers kan handhaaf, en dat alle werknemers seker is van waar hulle staan in verhouding tot die onderneming se missie en doelwitte (kyk 3.6.3). Omdat die arbeidsverhoudingsbeleid uit 'n oorhoofse

arbeidsverhoudingefilosofie bestaan en hierdie arbeidsfilosofie slegs 'n aanduiding is van dit waarin die onderneming glo, vorm dit ook die basis vir spesifieke arbeidsverhoudingsbeleide met betrekking tot die volgende:

- afwaartse kommunikasie;
- verhouding met vakbonde;
- verhouding met werkgewerorganisasies;
- werkerrade;
- vryheid van assosiasie;
- onderhandeling;
- arbeidsverhoudingopleiding;
- dissipline;
- griewe;
- hantering van geskille;
- personeelvermindering;
- stakinghantering en bestuur; en
- monitering.

Elkeen van die spesifieke beleide omskryf die doel, doelwitte, beleidsverklaring en prosedures in die uitvoering van beleide en verandtwoordelikhede van die persone betrokke. Wanneer verandering binne die onderneming geïmplementeer word, moet daar noukeurig aandag gegee word aan die bogenoemde aspekte aangesien elke aspek bydra tot 'n positiewe invloed op die arbeidsverhouding.

4.4.1 Die rol van die arbeidsverhoudingsbeleid

Vir effektiewe bestuur van die arbeidsverhouding in 'n onderneming word die rol van die arbeidsverhoudingsbeleid soos volg deur Slabbert (1994:158) voorgestel:

- die primêre rol daarvan is om onsekerheid in die gemoedere van die bestuur te verwyder;
- om konsekwentheid in die gedragsspatrone van die werknemers (houdings, waardes en optrede) moontlik te maak en te bevorder;
- om die realisering van strategiese denke en operasionele vaardighede in die bestuur en uitleef van die arbeidsverhoudingspraktyk en -beginsels moontlik te maak;
- dit bevorder billikheid en regverdigheid in die arbeidsverhoudingsbestuurstelsel;
- om die deelname en betrokkenheid van werknemers te bevorder en moontlik te maak, deur die toepassing van arbeidsverhoudingspraktyk en -beginsels.

Gerber *et al.* (1995:415) is van mening dat die beleid waardes weerspieël. Die doelwitte van die beleid moet dus die volgende omvat, naamlik die ontwikkeling van wedersydse vertroue en samewerking; voorkoming van probleme en die hantering van geskille deur aanvaarde prosedures; vermindering van arbeidskoste; verstewiging van bestuurbeheer, en die bestuur van produktiwiteit. Volgens die navorser sal bestuurbeheer gedurende verandering 'n belangrike rol speel omdat die bestuur hierdie verandering moet implementeer en die werknemers betrokke moet maak by die fases daarvan (kyk 4.6), en om die impak wat verandering op die arbeidsverhouding het, wat op sy beurt in weerstand manifesteer, te bestuur.

4.4.2 Riglyne vir die opstel van 'n arbeidsverhoudingsbeleid

Gerber *et al.* (1995:415) beskou die volgende oorwegings as belangrik wanneer beleid oor arbeidsverhoudinge opgestel word, te wete:

- die beleid moet ondubbelsinnig wees;
- die beleid moet positief geformuleer wees;
- die beleid moet simplisties en duidelik wees;

- die doel van die beleid moet verduidelik word;
- die grense waarbinne gehandel word, moet duidelik wees;
- die beleid moet op skrif wees; en
- dit moet van prosedures onderskei word.

Konflik in die werksomgewing kan verminder word deur die implementering van 'n beleid omdat dit 'n integrale deel van die verhouding tussen werkgewer en werknemers is.

4.4.3 Die monitering van die arbeidsverhoudingsbeleid

Soos genoem in paragraaf 4.4, is dit van groot belang dat die arbeidsverhoudingsbeleid ten alle tye tred moet hou met die eise van die ondernemingsomgewing. Daarom is dit belangrik dat die onderneming se strukture, prosedures, prosess en klimaat deurlopend gemonitor moet word. Mulder (1994:178) is van mening dat monitering bestuur in staat stel om proaktief eerder as reaktief op te tree. Deur die arbeidsverhoudingstelsel te evalueer, kan onbevredigende werknemersverhoudings en praktyke wat teenstrydig is met wat binne die beleid vervat word, geïdentifiseer en reggestel word. Sodoende word die negatiewe invloed op die arbeidsverhouding beperk en harmonieuse arbeidsverhoudinge bevorder.

Volgens die navorser het die opset van arbeidsverhoudinge fundamenteel verander, die rede hiervoor is die verandering in die huidige kultuur, werkswyses en beleide. As gevolg van die verskillende kulture is daar verskillende sienswyses en deur middel van wetgewing besit vakbonde nou meer mag wat vaardigheid, aanpassing en proaktiewe optrede van werkgewers vereis. Verandering van bestaande kultuur, werkswyses en beleide noodsaak dus ook verandering binne die arbeidsverhouding. Strukture, sisteme (kyk 2.6.2), beleide (kyk 4.4) en prosedures sal hersien moet word om alle kulture en norme te akkommodeer.

Volgens die navorser sal 'n proses daargestel moet word om verskillende kulture te integreer in 'n gelyke werkbare eenheid. Ansari & Jackson (1993:119) stel die volgende in hierdie verband voor, naamlik:

- die onderneming moet 'n arbeidsverhoudingsbeleid daarstel wat die ondernemings se verbintenis tot kultuurdiversiteit uitspel, en in besonder ten opsigte van ras, geslag, ongeskiktheid en ouderdom;
- verseker dat die ondernemingsklimaat vry is van teistering; en
- bestaande praktyke moet hersien word om seker te maak dat daar nie direk of indirek gediskrimineer word nie.

'n Voorvereiste vir die totstandkoming van verandering is dat daar 'n behoefte aan verandering moet wees, dus moet die werksmag die werkgewer oorrreed om hierdie aspekte aan te roer (kommunikasie) op 'n gelyke vlak, wat vervolgens weer 'n invloed uitoefen op die arbeidsverhoudingsbeleid. Suid-Afrika bestaan uit 'n verskeidenheid bevolkingsgroepe, elkeen met 'n eie kultuur en sienswyses (kyk 1.2), dus sal die mense in beheer van die arbeidsverhoudingsbeleid drastiese aanpassings moet maak. Daar is ook deur middel van wetgewing soveel mag aan vakbonde verleen, dat dit vaardigheid, aanpassing en proaktiewe optrede van die werkgewer vereis om hierdie verandering die hoof te bied. Hierdie verandering wat in die arbeidsverhoudingsbeleid ingebou moet word, is krities vir die voortbestaan van die onderneming en van 'n vooruitstrewende samelewing (kyk 1.3).

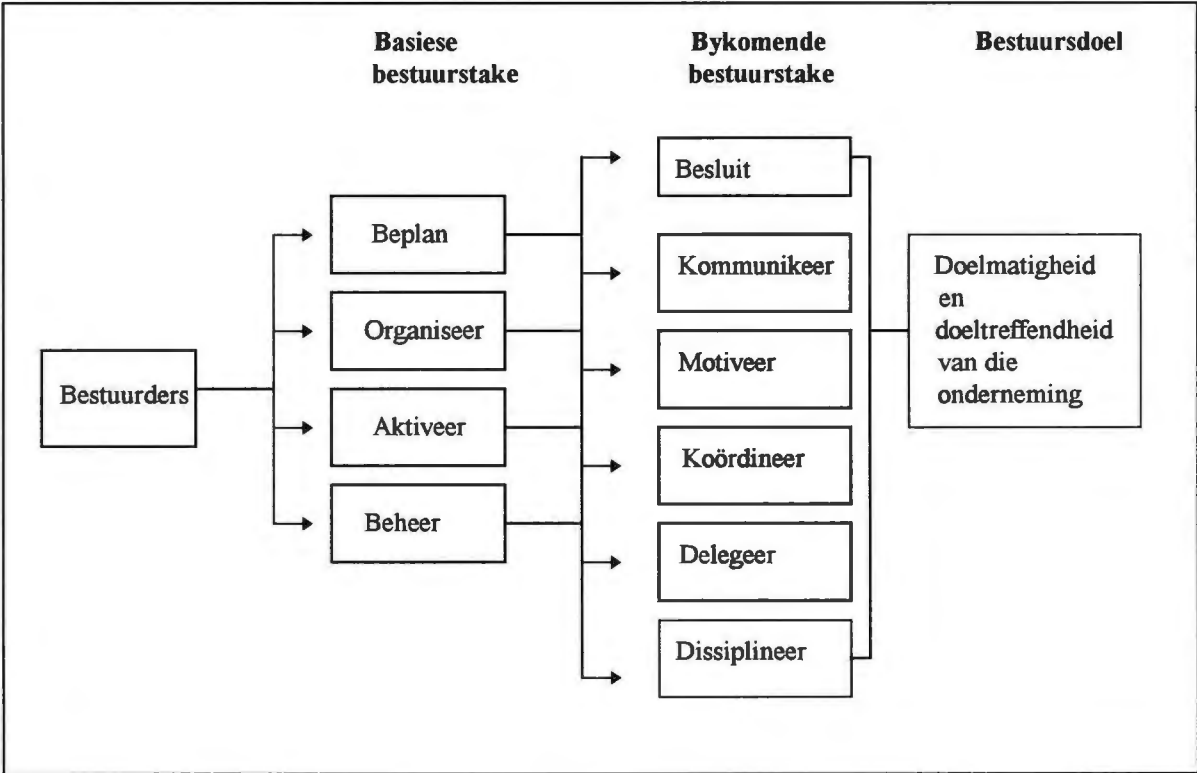
4.5 DIE BESTUURSPROSES

Waarom is bestuurders so belangrik in die onderneming? Dit is omdat hulle verantwoordelik is vir die beplanning, organisering en beheer van die meeste van die

onderneming se werksaamhede. Volgens Kroon (1991:6) is bestuur die proses waardeur persone in leidinggewende hoedanigheid menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik gebruik om sekere produkte of dienste te lewer, ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en doelwitte te bereik. Die proses bestaan uit 'n kringloop soos voorgestel word in die figuur 4.1 hieronder.

Die navorser is van mening dat Suid-Afrika bestuurders nodig het wat verandering kan deurstaan, wat as leiers kan optree in die proses van ondernemings- en omgewingsaanpassing by verandering.

Figuur 4.1 Die bestuursproses



Bron: Haimann *et al.* (1978) (vergelyk Kroon, 1991:7).

4.5.1 Die funksies van bestuur binne die onderneming

Volgens Cronje *et al.* (1994:78-79), Kroon (1991:8-9) en Van Niekerk (1987:3-4) omvat die vier basiese bestuurstake die volgende:

- **Beplanning**

Beplanning is 'n doelbewuste beredenering en visualisering van wat die onderneming en sy afdelings binne die onsekerhede van die toekoms in 'n bepaalde tyd moet bereik om suksesvol te wees. Dit behels die formulering van doelstellings (lang termyn) en doelwitte (kort termyn) op elke gebied waar daar prestasie verwag word. Die tweede fase van beplanning is die opstel van 'n realistiese, uitvoerbare plan wat aandui watter aktiwiteite uitgevoer moet word en watter hulpbronne benut moet word om die doelstellings en doelwitte te bereik. Beplanning is ook 'n voorvereiste vir effektiewe veranderingsbestuur (kyk 3.6.3).

- **Organisering**

Organisering behels die beskikbaarstelling van menslike en materiële hulpbronne deur bestuur om doelwitte te bereik, 'n organisasieproses te ontwikkel en 'n organisasiestruktuur van gesag en verantwoordelikheid daar te stel.

- **Leiding**

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

- **Beheer**

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

Kroon (1991:9-10) en Van Niekerk (1987:3-4) beskryf ook ses bykomende bestuurstake, naamlik:

- **Besluitneming**

Besluitneming is 'n taak wat deur die bestuur verrig word waarin alternatiewe oplossings vir probleme doelbewus oorweeg word om sodoende die geskikste opsie te kies, sodat die verlangde resultate bereik kan word.

- **Kommunikering**

Kommunikasie is die oordrag van 'n boodskap op enige manier tussen twee of meer persone ten opsigte van sake wat die aktiwiteite van die onderneming en/of die verhouding van die betrokke persone betrek. Kyk ook na die omskrywing van die begrip kommunikasie in paragraaf 1.5.5. Kommunikering speel 'n belangrike rol in al die bestuurstake, aangesien dit die nodige inligting vir die uitvoer van die werk verskaf. Die manier waarop gekommunikeer word, bepaal ook die verhouding tussen die werknemers, die atmosfeer asook die gesindhede, moreel, motivering en die prestasie van die personeel. Kommunikasie is ook belangrik in die bestuur van verandering (kyk 4.8) met betrekking tot die implementering van verandering.

- **Motivering**

Die bestuur is verantwoordelik vir die motivering van die werknemer. Motivering is alle pogings wat deur die bestuur aangewend word om die ondergeskiktes sover te kry dat hulle vrywillig hul bes lewer. Die bestuur moet oor genoeg kennis beskik ten opsigte van wat elke werknemer motiveer en hiervolgens toepaslike metodes aanwend met die oog daarop om werkers se motiveringsvlakke te verhoog, sodat elkeen sy potensiaal ten volle kan benut.

- Koördinerings

Koördinerings is die poging wat doelbewus deur die bestuur aangewend word om die werk van verskillende persone in verskillende afdelings met mekaar in ooreenstemming te bring, sodat daar volledige samewerking in die bereiking van doelstellings sal wees.

- Delegering

Delegering is die toekenning van pligte, opdragte, verantwoordelikheid en gesag aan ondergeskiktes, ten einde die bestuur se taak te verlig. Om die veeleisende bestuurstaak te verlig, word sekere take en verantwoordelikhede aan laer bestuursvlakke en werknemers gedelegeer.

- Dissiplinerings

Daar word onderskei tussen twee tipes dissipline. Positiewe dissipline behels die toepassing van gesonde motivering asook die erkenning van goeie prestasie deur die bestuur. Op hierdie manier word werknemers reggehelp en 'n gesonde atmosfeer waarin selfbeheer, selfdissipline en die vrywillige nakoming van voorskrifte bevorder word. Negatiewe dissipline berus op vermaning of bestraffing. Dit dien as 'n teregwyssing vir die oortreding van voorskrifte en as 'n afskrikmiddel. Omdat die handhawing van dissipline met die mens se gevoelens te doen het, moet dit met groot takt en regverdigheid toegepas word.

Die navorser is van mening dat wanneer figuur 4.1 en 4.5.1 in ag geneem word dit duidelik is dat al hierdie take van die bestuur, veral gedurende veranderingsbestuur, van groot belang vir die arbeidsverhouding is omdat verandering beplanning, organisering en beheer vereis. Beplanning help byvoorbeeld om doelwitte tydens verandering daar te stel en dit hou ook voordele in vir die arbeidsverhouding (kyk 3.6.3). Kommunikasie is 'n kritiese element in die arbeidsverhouding (kyk 1.3), en help ook om gedurende die bestuur van weerstand teen verandering, die weerstandselement te verminder.

Al die genoemde take in paragraaf 4.5.1 is gerig op die bestuur van die werknemer omdat die werknemer die belangrikste bate van die onderneming is. Hierdie take is ook noodsaaklik vir die daarstel van gesonde arbeidsverhoudinge, aangesien gesonde arbeidsverhoudinge potensiaal het vir bevordering van interpersoonlike verhoudinge en die ontwikkeling van groepskohesie, wat veral in die nuwe Suid-Afrika van groot belang sal wees vir effektiewe funksionering van die arbeidsverhouding.

4.5.2 Bestuursvlakke: sleutelverantwoordelikhede in die hantering van verandering

Figuur 4.2 hieronder dui die kritieke rolverantwoordelikhede inherent aan die verskillende bestuursvlakke aan. Hierdie vlakke het 'n invloed op besluitneming, veral ten tye van verandering.

Figuur 4.2 Bestuursvlakke: sleutelverantwoordelikhede in die hantering van verandering

Globaal-strategiese vlak visie en rigtinggewing aan 'n onderneming 6
Teoreties-abstrakte vlak skepping van nuwe aanpassingsperspektiewe, gebaseer op visie en rigtinggewing 5
Konseptuele kreatiewe vlak skepping of integrering van nuwe of aangepaste visualisering van die onderneming se rigtinggewing en funksionering 4
Konseptuele takseringsvlak bepaling van die verwantskappe van verskillende ondernemingsfunksies as sistematiese geheel 3
Konkreet-konseptuele vlak plan vir bereiking van resultate in konkrete terme 2
Konkreet-direkte vlak versekering van direkte, konkrete werksuitsette 1

Bron: Gerber *et al.* (1995:357).

4.6 DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Volgens die navorser neig verandering om 'n negatiewe invloed op die arbeidsverhouding te hê. Afwesigheid vanaf die werkplek kan toeneem asook griewe en dissiplinêre aksies en die werknemers voel negatief teenoor die bestuur aangesien hulle voel dat die vertroue wat daar bestaan het tussen hulle en die werkgever, nie meer bestaan nie. Om hierdie negatiwiteit om te sit in meer positiewe gevoelens, is eerlike en oop kommunikasie en konsultasie nodig. Dissiplinêre optredes neem toe omdat werknemers, as gevolg van hulle negatiwiteit, nie meer presteer nie of weier om die verandering te aanvaar en dan daardeur gestraf word. Hier gaan bestuur 'n

belangrike rol speel deur opleiding te verskaf aan alle werknemers op alle vlakke. Sodra die werknemers weer positief ingestel is sal hierdie dissiplinêre optredes afneem en die werknemers sal 'n meer positiewe houding teenoor die verandering inneem.

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

- Die wêreld beweeg toenemend na 'n globale eenheid en word terselfdertyd meer kompleks.
- 'n Onderneming se resultate word direk gekoppel aan sy aanpassingsvermoë in die omgewing waarin hy funksioneer.
- Ondernemings kan oorleef deur net aan te pas of hulle kan poog om 'n invloed op die omgewing te hê.
- Verandering kan geleidelik, inkrementeel of transformerend wees en kan van bedryf tot bedryf verskil.

Robbins (1980:343) is van mening dat die bestuur van verandering van kardinale belang is, aangesien verandering aanpassing tot gevolg het en slegs die aanpassingsproses die voortbestaan van enige onderneming kan verseker. Die aanmoediging om verandering vorm dus deel van die bestuur van verandering, en is een van die groot verantwoordelikhede van 'n bestuurder. Die proses van veranderingsbestuur is 'n komplekse funksie en kan nie afsonderlik van die konsep konflik en kommunikasie beskou word nie. Die proses hoe 'n bestuurder verandering binne die onderneming fasiliteer, word deur die bogenoemde skrywer ter aagehaalde plaatse vereenvoudig deur die volgende konsepte:

- Kommunikasie gee aanleiding tot verandering.
- Konflik gee aanleiding tot kommunikasie en *vice versa*.

Die bestuur van konflik is dus 'n kontinue proses aangesien bogenoemde twee stelling in 'n kringloop funksioneer. Ten einde die konfliksituasie te ontloot, is dit nodig om te kommunikeer (kyk 4.8).

4.6.1 Strategie

Daar is baie druk op die bestuur om aan te pas in 'n vinnig veranderende omgewing. Die meerderheid bestuurslede verkies om te volg, eerder as om te lei en is gemaklik in hul huidige styl en bied daarom weerstand teen verandering (kyk 4.7). Verandering vereis 'n "sosiale en ekonomiese rewolusie" sodat die bestuur en die werknemers gelyke verantwoordelikheid dra ten opsigte van die beheer en die bestuur van die werksproses (Cunningham, 1994:15-16).

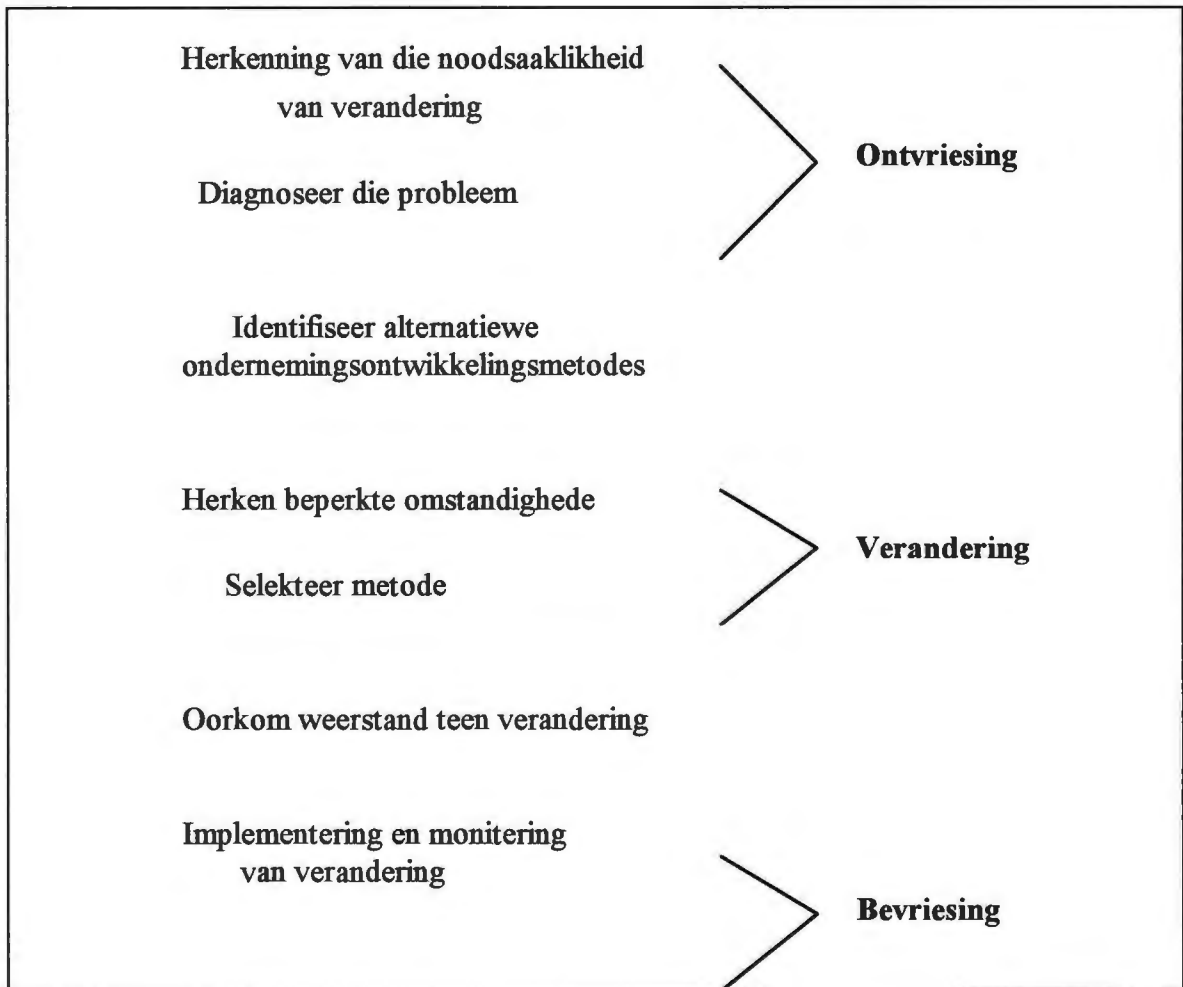
Na aanleiding van die bogenoemde is dit dus duidelik dat 'n besluit om verandering en die implementering daarvan, kwalik sonder 'n strategie kan geskied omdat die onderneming se oorlewing daarvan sal afhang. Visagie (1994:3) dui daarop dat suksesvolle ondernemingsverandering minstens twee kritiese komponente moet bevat, naamlik:

- 'n Nuwe strategiese visie wat nodig is om suksesvol te funksioneer binne 'n veranderende omgewing.
- Nuwe ondernemingsvaardighede wat nodig is om die visie te laat realiseer.

4.6.2 Fases

Vir suksesvolle verandering is dit noodsaaklik dat daar sekere fases is wat die bestuur moet volg. Hierdie fases is reeds in paragraaf 3.6.2 bespreek. Mphithi (1995:17) som die fases soos volg op:

Figuur 4.3 Die fases van verandering



Bron: Mphithi (1995:17).

4.6.3 Riglyne

Ten einde verandering suksesvol te bestuur, behoort dit 'n proses te wees wat die volgende komponente insluit, naamlik:

- Bepaal die noodsaaklikheid van verandering. Daar is twee bronne van verandering, naamlik interne en eksterne (kyk 3.3.1 en 3.3.2). Eksterne bronne is moeiliker om te bestuur omdat die aard en oorsprong daarvan moeiliker bepaalbaar is. Indien veranderingsdruk geïgnoreer word, kan dit in negatiewe druk verander en die oorlewing van die sub sisteem in gevaar stel.

- Analiseer die huidige werklikheid. Dit dui op die interaksie van die onderneming met sy omgewing. Omgewingsverkenning is daarom noodsaaklik om die geleenthede en die bedreigings te bepaal. Omgewingsverandering manifesteer gewoonlik op gebiede soos die politiek, ekonomies, tegnologies en sosiale waardes.
- Beskryf van die ideale toekoms. 'n Belangrike komponent van weerstand teen verandering is die sielkundige en sosiale gevolge van verandering, en nie soseer die verandering self nie. Ten einde hierdie probleem te oorbrug, moet daar 'n goed gedefinieerde visie en missie vir die onderneming opgestel word.
- 'n Oorgangsbestuursplan wat spesifiek te make het met die wyse waarop die bestuur van verandering toegepas gaan word, moet opgestel word (Venter, 1995:512-513).

O'Brien & Kroggel (1989) (vergelyk Cunningham, 1994:20-21) maak die volgende waardevolle voorstelle vir die implementering van verandering, naamlik:

- Voorstelle *voor* implementering
Verkry die betrokkenheid van werknemers op alle vlakke binne die onderneming. Dit lei daartoe dat daar verskeie vlakke van kennis is.
 - beplan vir die lang termyn;
 - ontwikkel 'n navorsingsplan met betrekking tot die behoeftes aan verandering; en
 - maak seker dat die besluit om verandering deur die bestuur ondersteun word.
- Voorstelle *tydens* implementering
 - hou gereeld vergaderings en verduidelik hoekom en hoe verandering gaan plaasvind, en dat dit tot voordeel van alle betrokkenes sal wees;
 - vra voortdurend wat die werknemers nodig het;
 - voorsien addisionele opleiding soos die verandering verloop (kyk 4.9);

- sorg dat die hoeveelheid werk van die werknemers nie te veel raak nie, sodat effektiewe opleidingsprogramme kan ontwikkel; en
- ten spyte van die weerstand teen verandering, moet voortgegaan word soos beplan is en gefokus word op die positiewe werknemers.

- Voorstelle wanneer die verandering in *werking* tree

Tydens hierdie fase kan daar 'n afname wees in werksbevreëdiging al is die werknemers betrokke by die implementering van verandering, maar dit word gewoonlik gevolg deur 'n toename in werksbevreëdiging en selfvertroue.

Volgens die navorser is die volgende belangrike aspekte vir suksesvolle verandering binne die onderneming:

- kennis, aanvaarding en begrip van verandering deur al die partye betrokke;
- goeie verhoudings tussen werkgewer (s) en werknemer (s);
- proaktiewe beplanning deur die bestuur;
- deelnemende bestuur sodat betrokke partye betrek kan word by die voorbereiding;
- implementering en monitering van die verandering binne die onderneming;
- doeltreffende kommunikasie;
- handhawing en instandhouding van gesonde arbeidsverhoudinge binne die onderneming; en
- kontinue opleiding en ontwikkeling van werknemers om dit vir hulle makliker te maak om by die verandering aan te pas.

4.7 DIE BESTUUR VAN WEERSTAND TEEN VERANDERING

Ondernemings word gedwing om voortdurend te innoveer en te verander om mededingend te kan voortbestaan en oorleef. Omdat verandering met weerstand

gepaardgaan, het kennis van weerstandsbestuur 'n onontbeerlike element in die mondering van die moderne bestuur geword (Coetzee, 1989:49).

Van Dyk (1993:112) is van mening dat daar vier algemene redes vir weerstand teen verandering is, naamlik:

- Parogiale selfbelang wat daarop dui dat alle individue in 'n onderneming persoonlike doelwitte het en sodra hierdie doelwitte deur verandering bedreig word, weerstand verwag kan word.
- 'n Gebrek aan vertrouwe as gevolg van onkunde oor die hantering van gevolge van verandering, kan weerstand tot gevolg hê.
- 'n Verskil in die waardebeoordeling van betrokkenis kan weerstand laat ontstaan aangesien lede van 'n onderneming byvoorbeeld verskil oor die voordele en die koste verbonde aan die beplande verandering.
- Lae toleransie vir verandering wat veronderstel dat die onbekende gevolge van verandering vir baie mense 'n sielkundige bedreiging inhou.

Venter (1995:517) identifiseer die volgende stappe om weerstand teen verandering te bestuur, naamlik:

- Bepaal die gereedheid en ontvanklikheid van die onderneming om te verander.
- Identifiseer die oorsprong van weerstand.
- Bepaal die aard van weerstand.
- Implementeer strategieë vir die bestuur van verandering (kyk 3.6.3 en 4.6.1).
- Evalueer en monitor die proses. Indien die proses suksesvol is, hou daarmee vol, maar begin andersins die proses opnuut.

Die navorser is van mening dat veranderingsbestuur teen die agtergrond van die bogenoemde metodes en prosedures, as 'n belangrike element van die algemene bestuur beskou kan word. Die belang van veranderingsbestuur is ongetwyfeld een van die belangrikste komponente vir oorlewing. Bestuur van verandering is 'n proses waarvoor beheer verkry kan word aan die hand van opeenvolgende stappe. As 'n doelgerigte strategie nie daargestel word vir die bestuur van verandering nie, kan dit die ondergang van die onderneming beteken en ook aanleiding gee tot arbeidsonrus.

4.7.1 Die vermindering van weerstand teen verandering

Cilliers (1991:435) en Clarke (1994:15) toon dat weerstand teen verandering verminder kan word deur middel van die volgende, naamlik:

- **Opvoeding en kommunikasie**

Hierdie proses pak die tekort aan akkurate of onakkurate inligting met betrekking tot die veranderingsproses aan. Die opvoeding en opleiding van die individu met betrekking tot die veranderingsproses en die bespreking van nuwe idees en gedagtes rakende die verandering, kan die weerstand teen verandering verminder. Volgens die navorser is kommunikasie die belangrikste middel tydens die veranderingsproses sodat die regte inligting op die regte tydstip deurgegee kan word.

- **Deelname en betrokkenheid**

Deelname en betrokkenheid van werkers tydens die veranderingsproses verhoog informasievlakke asook die verantwoordelike sin, en dra by tot die vermindering van weerstand teen verandering. Die waarde van deelnemende bestuur lei tot arbeidsvrede. Eensydige besluitneming lei volgens die navorser tot arbeidsonrus, want sodanige besluit sal lei tot weerstand teen die verandering, maar wanneer besluitneming deelnemend van aard is, gee dit 'n gevoel van beheer aan die

werknemers, wat op sy beurt gebruik kan word om verandering binne die onderneming sonder weerstand te laat plaasvind.

- **Kommunikasie en deelname**

Indien werknemers binne die arbeidsverhouding hierdie aspek effektief aanwend, bespoedig dit die aksie van verandering, om sodoende vrese en onakkurate verwagtinge te verminder.

- **Daarstelling en ondersteuning**

Daarstelling behels die genereer van heropleidingsprogramme en ondersteuning veronderstels emosionele bystand. 'n Veiligheidsnet moet aan die persone in die arbeidsverhouding voorsien word. Dit behels pensioen, gesondheidsversekering, aftrede-konsultasie, opleiding en heropleiding.

- **Onderhandeling en ooreenstemming**

Volgens Cilliers (1991:435) behels dit onderhandeling met die vakbonde of ooreenkomste met die individuele werknemer. Deur te onderhandel oor sekere voordele van die verandering en ooreenstemming ten opsigte van die veranderingsproses te verkry, kan weerstand uitgeskakel of verlaag word.

- **Manipulering en koöptering**

Dit behels die isolering van 'n individu of 'n groep van die weerstandsgebeure. Die proses kom neer op die weerhouding van inligting en kunsmatige beheer van gebeure, wat 'n soort manipulering van die persoon en die omgewing is. Die navorser is van mening dat hierdie proses die nadeel kan inhou dat werknemers hulle bestuur wantrou omdat die voorsiening van inligting selektief plaasvind.

- **Eksplisiete en implisiete dwang**

Dit behels die dwang van mense om by verandering aan te pas, soos byvoorbeeld deur dreigemente van terughouding van bevordering. Cilliers (1991:435) is van mening dat die metode gebruik word indien verandering vinnig moet geskied en die bestuur oor die nodige mag beskik om na eie goeddunke op te tree.

Volgens die navorser is die voorgenoemde metodes om weerstand teen verandering te oorbrug noodsaaklik. Dit is belangrik dat die rol van gesonde arbeidsverhoudinge nie uit die oog verloor word nie. Deur gesonde arbeidsverhoudinge in die voorgenoemde metodes toe te pas, sal bestuur verseker dat weerstand teen verandering selfs nog verder sal verminder, en in sommige gevalle selfs uit die weg geruim sal word.

4.7.2 Bronne van weerstand teen verandering

Moolman (1996:112) noem dat sekere werknemers verandering weerstaan as gevolg van die vrees dat dit nuwe tegnieke en metodes, vermoëns en vaardighede sal vereis. Mense weerstaan verandering omdat hulle vrees iets waardevols sal verlore gaan. Die eiebelang is belangriker as die belange van die onderneming as geheel. Werknemers is gekant teen verandering as daar onkunde heers oor die implikasies van verandering. Hierdie onkunde ontstaan as gevolg van 'n gebrek aan vertroue tussen die partye betrokke by die proses. Dit is dus belangrik vir die bestuur om werkers vroeg in te lig oor die redes vir die verandering en hoe dit elkeen sal raak.

Verandering kan een of ander nadeel of verlies inhou vir persone wat daardeur geraak word. Mondey *et al.* (1986:380) toon dat die bestuur die bronne van weerstand teen verandering enersyds moet bepaal, en andersyds deur die toepassing van sekere faktore (kyk 4.7.1) die weerstand moet verminder. Bronne van weerstand teen verandering sluit die volgnede in, naamlik:

- Onsekerheid

Wanneer mense lank in 'n spesifieke omgewing werk, raak hulle gemaklik daarin die omgewing en weet presies wat van hulle verwag word. Die verandering veroorsaak onsekerheid en 'n vrees vir die onbekende. Die navorser is van mening dat die bestuurmetodes, soos byvoorbeeld kommunikasie en opleiding asook bestuursplanne geïmplementeer moet word om verandering suksesvol te laat verloop.

- Ekonomiese verliese

Volgens Van Niekerk (1987:198) kan tegnologiese verandering veroorsaak dat werkers oorbodig raak. Die meeste ondernemings sal poog om die werknemers in 'n ander afdeling of pos te plaas. Ten spyte van sulke pogings om die werknemers te akkommodeer, bly die vrees vir afdanking in die gemoed van die werkers. Deur middel van goeie kommunikasietegnieke kan werkers op hoogte gehou word van die onderneming se situasie en sodoende die vrees vir afdanking en die ekonomiese verlies daaraan verbonde, verhoed.

- Ongerief

Al gee verandering nie aanleiding tot sosiale en ekonomiese verliese nie, beteken dit steeds dat nuwe tegnieke en metodes toegepas moet word. Hierdie nuwe tegnieke vereis fisiese en geestelike inspanning. Verandering gaan gepaard met tyd en moeite en vir 'n bepaalde tyd kan dit 'n negatiewe invloed op produksie hê.

- Afstand en beheer

Wanneer werkers 'n sekere taak bemeester, voel hulle in beheer, maar wanneer verandering geïmplementeer word, beteken dit dat hulle 'n verlies aan beheer ervaar.

- Vakbond weerstand

Van Niekerk (1987:198) konstateer dat vakbondleiers gewoonlik enige vorm van verandering teenstaan. Vir die vakbond is dit belangrik dat sy lede nie deur tegnologiese middele vervang word nie, omdat dit aanleiding gee tot ekonomiese verliese, nie net vir die werknemer nie, maar ook vir die vakbond as gevolg van 'n verminderde ledetal.

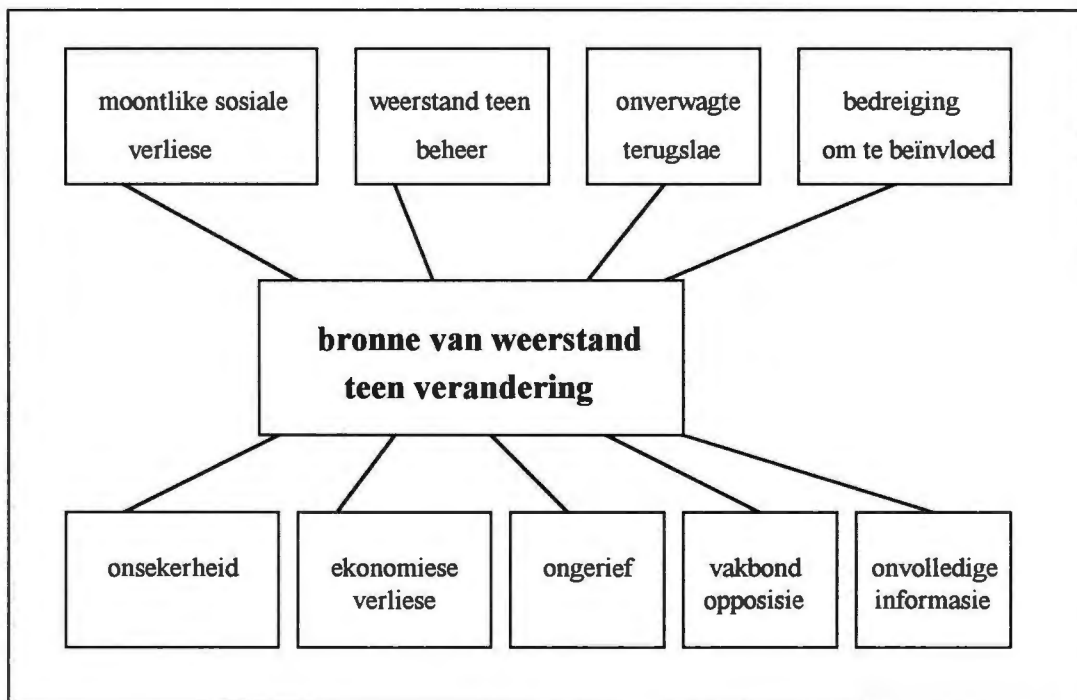
- Sosiale verliese

Verandering kan volgens Van Niekerk (1987:198) ook sosiale verliese tot gevolg hê wanneer een lid van 'n groep binne die onderneming gedwing word om elders in die onderneming te werk.

4.7.3 Weerstandsmagte wat vernuwing beïnvloed

Figuur 4.4 gee 'n samevatting van die bronne in 4.7.2. Hierdie bronne lei daartoe dat daar weerstand is teen verandering. Hierdie bronne beïnvloed die vernuwing.

Figuur 4.4 Weerstandsfaktore wat vernuwing beïnvloed



Bron: Gordon (1993:680).

4.8 DIE ROL VAN KOMMUNIKASIE TYDENS DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Volgens Gerber *et al.* (1995:417) is kommunikasie op alle vlakke binne die onderneming noodsaaklik. Wat die arbeidsverhouding betref is dit nie soseer die kommunikasiemiddele wat belangrik is nie, ook nie *wat* gesê word nie, maar wel *hoe* dit gesê word. Daar word oor die algemeen aanvaar dat 70% van die mens se dag aan kommunikasie spandeer word. Doeltreffende kommunikasie kan lei tot hoër produktiwiteit, maar as kommunikasie ontoereikend is, sal werknemers wat deur die verandering geraak word nie die redes daarvoor begryp nie en weerstand daarteenoor openbaar. Daarom is kommunikasie (kyk 4.7.1) een van die metodes wat gebruik word om weerstand teen verandering te verminder of selfs te verhoed.

Zaaiman (1990:330) toon dat openlike kommunikasie 'n voorvereiste is in die veranderende onderneming. Hy stel dit ook dat mense binne die onderneming 'n

groter toleransie moet hê vir verskille en meer respek vir verskillende uitgangspunte. Enige persoon binne die onderneming moet vrymoedig voel om die bestuur te kritiseer, en om te argumenteer oor gebeure en dit ook te bevraagteken. Kommunikasie is die belangrikste rede vir die sukses of mislukking van 'n onderneming in Suid-Afrika, veral as die verskillende kulture, tale en die moontlikhede vir misverstand en konflik in ag geneem word. Probleme wat mag ontstaan in die veranderingsproses moet deur kommunikasie tot voordeel gebruik word om mense aan te spoor tot hoër produktiwiteit, groter kreatiwiteit en tot hegte verbintenis tot hul werk (Smith, 1995:386).

Die navorser is van mening dat die rol van kommunikasie tussens die veranderingsproses nie onderskat moet word nie (kyk 1.2) omdat kommunikasie nodig is om die aard, reles en omvang van die verandering aan die persone binne die onderneming oor te dra. Sonder kommunikasie kan geen proses binne die onderneming suksesvol plaasvind nie. Kommunikasie verminder weerstand teen verandering, aangesien mense ingelig word oor die verandering wat plaasvind en sodoende meer sekerheid kry oor die proses. Hiervolgens kan hulle voorberei vir die verandering en sodoende word hul weerstand teen verandering verminder. Maar kommunikasie alleen, is nie voldoende om weerstand te verminder nie.

Gesprekvoering moet plaasvind en die vertroue tussen die werkgewer en die werknemer moet herstel word, sodat lojaliteit van beide partye verhoog kan word sodat daar deur middel van deelnemende bestuur sukses sal wees in die proses van verandering (kyk 1.3) en die arbeidsverhouding gekenmerk kan word as 'n dinamiese verhouding waarvolgens die werkgewer en die werknemer in harmonie met mekaar verkeer.

Die navorser is van mening dat kommunikasie tydens verandering en die bestuur van verandering noodsaaklik is om die onderneming as 'n geheel voor te berei op die proses van verandering. Deur effektiewe kommunikasie word ondersteuning aan die

werknemers gegee, verbintenis en vertroue word verkry en weerstand teen verandering word verminder en tot die minimum beperk. Ggevolglik word die moontlike negatiwiteit en griewe van die mense wat deur die verandering geraak word hanteer, en dit het ook noodwendig 'n positiewe uitwerking op die arbeidsverhouding.

4.9 DIE ROL VAN OPLEIDING TYDENS DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Cunningham (1994:22) beskryf opleiding as 'n verskeidenheid vaardighede wat noodsaaklik is om te oorleef. Geleenthede moet geskep word tydens verandering sodat werknemers sowel as werkgewers opgelei en ontwikkel kan word met die oog op verlaging van hulle weerstand teen verandering. Opleiding en her-opleiding van werknemers verminder die effek van beroepsverandering en aanpassing tydens verandering. Belbin (1990:37-38) sê dat individue verskil in hul manier van leer en ervaar, daarom is dit belangrik dat 'n behoeftebepaling gedoen word sodat verskillende behoeftes aangedui en aangespreek kan word. Die voordele van opleiding vir die onderneming hou die volgende in, naamlik:

- opleiding verbeter werksprestasie;
- die doel van opleiding is om te poog om nuwe houdings tot stand te bring of bestaande houdings te verander;
- beter samewerking en lojaliteit kan deur opleiding verkry word;
- opleiding kan ook lei tot die oplossing van operasionele probleme; en
- opleiding kan ook die werknemer self bevoordeel, want deur opleiding word nuwe vaardighede verwerf (Beach, 1985:244).

Hirszowich (1981:46) is van mening dat werkers wat nie opleiding tydens verandering ontvang nie, neig om die veranderingsproses te weerstaan. Werkers voel hulle is nie van waarde nie en raak minder gemotiveerd en meer angstig. Volgens

Cunningham (1994: 37-38) is opleiding noodsaaklik (kyk 1.3) om kennis en die aard van verandering oortedra, sodat die angs van werknemers sowel as werkgewers verminder. Op die vlak van werkvloerverteenwoordigers en vakbondbeampies dra opleiding daartoe by dat hulle mag versterk word tydens onderhandelinge.

Volgens Alberts *et al.* (1993:59) is opleiding tydens die verandering 'n belangrike prioriteit in die arbeidsverhouding binne die onderneming. Die skrywers toon ook verder dat opleiding die volgende uitdagings stel, naamlik:

- Werknemer en die vakbonde moet betrokke wees in die proses van bepaling van die behoeftes vir opleiding.

Relevante sake wat opgesluit moet wees in opleiding is naamlik geletterdheidsprogramme, geleenthede vir loopbaanontwikkeling en kursusse wat werknemers toewys maak gedurende die veranderingsproses en ook in die verstaan van hoe die onderneming funksioneer.

- Opleiding en ontwikkeling versterk nie net die proses van verandering nie, maar verbeter ook kwaliteit en produktiwiteit (kyk 1.3).

Opleiding is belangrik (kyk 1.3) sodat die persone binne die arbeidsverhouding bekend kan wees met die doel, konsepte en ander besonderhede van die veranderingsproses. Clarke (1994:15) is van mening dat opleiding en heropleiding noodsaaklik is sodat persone binne die arbeidsverhouding so vinnig moontlik funksioneel kan raak. Gedurende die opleiding moet bestuur uitdruklik aan persone binne die arbeidsverhouding verduidelik wat die doel van verandering is. As sekere persone verminder moet word as gevolg van die verandering, moet dit duidelik gemaak word voor die program vir verandering in aanvang neem. Drie tipes opleiding moet plaasvind gedurende die proses van verandering, te wete:

- Sosiale opleiding wat moet insluit:
 - spanbou;
 - kommunikasie; en
 - interpersoonlike vaardighede.
- Tegnieiese opleiding wat moet insluit:
 - die daarstel van standarde vir werksaamhede en instandhouding; en
 - opleidingsmetodes en probleemoplossingsmetodes.
- Besigheidsopleiding moet gebruik word in sleutelareas soos vaardigheidsopgradering en kwaliteitsbestuur (Whiteley, 1995:146-166).

4.10 DIE EMOSIONELE BELEWENIS VAN VERANDERING

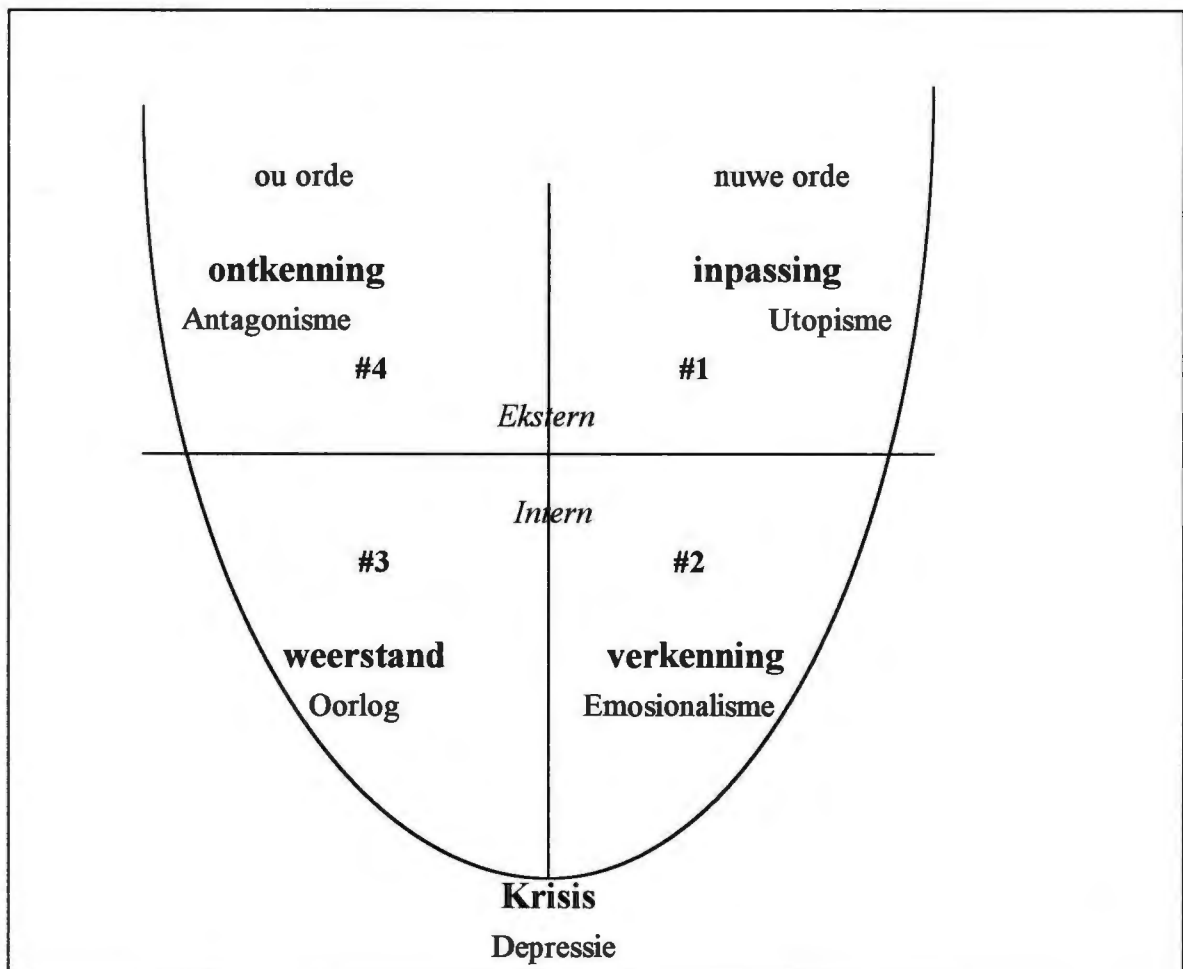
Die veranderingsprosesse gaan gepaard met intense emosie. Bridges (vergelyk Woodward & Buccholz, 1987:91) sê in hierdie verband die volgende: “Endings are, let’s remember, experiences of dying. They are ordeals, and sometimes they challenge so basically our sense of who we are that we believe they will be the end of us.” Deal & Kennedy (1982:157) wys insgelyks daarop dat verandering met sy veelsydige tentakels die gevestigde organisasiekultuur in die informele onderneming bedreig. Dit laat die werknemer dikwels onseker, verward en ongelukkig voel.

Verandering is dus die ontworteling van die verlede. Verandering gaan gepaard met intense emosie, want die verlede wat goed en mooi was, moet nou tot niet gemaak word. Dit is baie makliker om van die verlede weg te breek as die nuwe orde reeds goed en suksesvol op dreef is. Die verwerkingsproses met betrekking tot verandering word vervolgens bespreek.

Plant (1987:94) verwys na die bestuur van krisis wat deur vier fases beweeg, te wete skok, onttrekking, aanvaarding en uiteindelijke aanpassing en groei. Scott & Jaffe (1989) vereenvoudig dit tot ontkenning, weerstand, verkenning en toewyding.

Figuur 4.5 hieronder bied 'n sinopsis van die verwerkingsproses soos dit deur die aksie-navorsingsmodel vir die bestuur van verandering voorgestaan word.

Figuur 4.5 Die verwerkingsproses



Bron: Boshoff (1993:24).

In die voorafgaande figuur is die volgende fases ter sprake, naamlik:

- Ontkenning (Kwadrant #4)

Die linkerkant van die model word geassosieer met die ou orde of die verlede. Die individuele reaksieprofiel word deur Scott & Jaffe (1989:29) beskryf as een van skok, emosionele pyn, 'n gevoel van bedreiging, paniek en verwarring. Plant (1987:96) beskryf die tipiese reaksieprofiel van die onderneming as gefragmenteerde interpersoonlike en tussengroepverhoudings met lukraak kommunikasiepatrone, verlamde besluitnemingsprosesse en weinig probleemhantering. Die totale reaksieprofiel staan in die teken van ontkenning in die proses van verandering.

- Weerstand (Kwadrant #3)

Sodra die waarheid van verandering nie langer ontken kan word nie, vind daar introspeksie plaas waarin die aandag gefikseer word op dit wat verlore gaan. Dit gaan gepaard met individuele neigings om vas te hou aan die verlede (Scott & Jaffe, 1989:29). Binne die onderneming word kommunikasie 'n plig, leiers raak outokraties, probleme word meganisties hanteer, en beplanning asook doelwitstelling word oppervlakkig gedoen. Die totale reaksieprofiel staan in die teken van gefrustreerde verlange en 'n soeke na dit wat verlore is of gaan (Plant, 1987:96).

- Krisis (omdraaipunt)

Tussen die weerstands en hierdie volgende fase, lê die dieptepunt van die draaipunt, naamlik die omdraaipunt wat die krisis inhou. Indien die proses hier sou verval, verdiep die krisis tot intense depressie (De Vries & Miller, 1984:34-38).

- Verkenning (Kwadrant #3)

In die fase begin die individu soek na die nuwe, die werklikheid van verandering word nou in die gesig gestaar, en die verandering word ervaar met bitterheid, maar terselfdertyd ook opgewondenheid (Scott & Jaffe, 1989:29). Binne die

onderneming word intergroepverhoudinge gedra deur gemeenskaplikheid, kommunikasie word indringend, leierskap word deelnemend, waarheidsoekende probleemoplossing word nagevolg en beplanning en doelwitstelling is meer sinteties van aard.

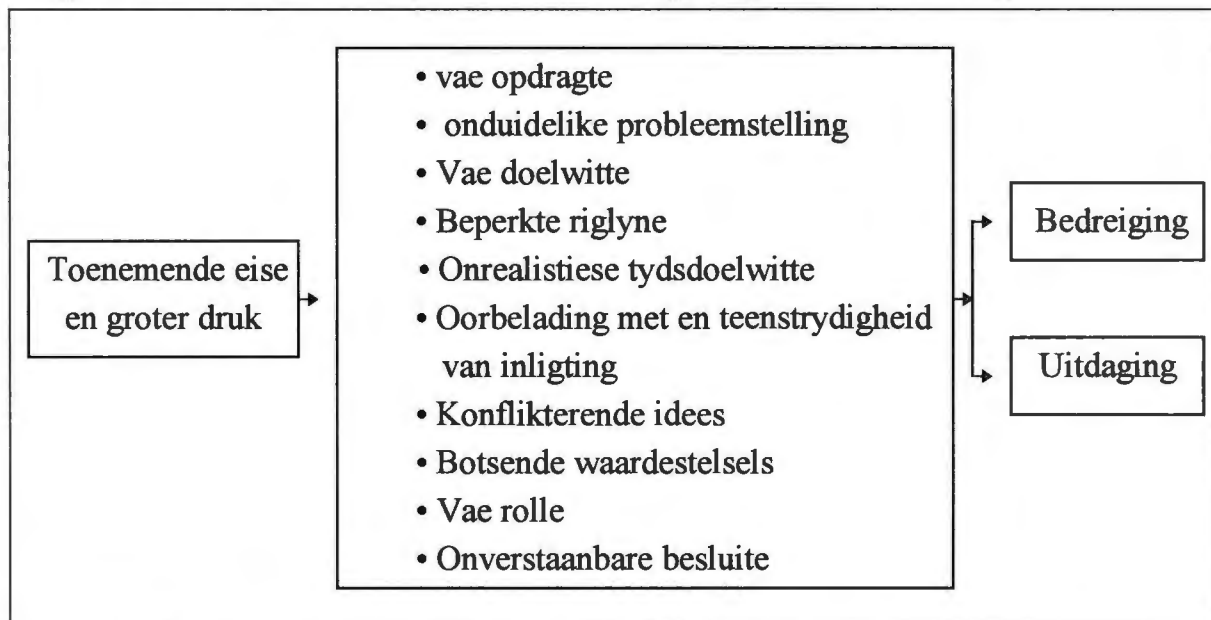
- Inpassing (Kwadrant #4)

Die regterkant van die kurwe word geassosieer met die nuwe orde of die toekoms. Hiervolgens word die aandag van die individu nie meer op die self gerig nie, maar meer op die eksterne omgewing en die toekoms (Scott & Jaffe, 1989:29). Organisasiegedrag word gekenmerk deur wedersydse afhanklikheid en gekoördineerde tussengroepverhoudinge, 'n meer geloofwaardige kommunikasiëpatroon en geïntegreerde doelwitstelling en ondernemingstrukturering (Plant, 1987:96).

4.11 VERANDERING IN DIE WERKNEMER AS PERSOON

Herholdt (1984) (vergelyk Gerber *et al.*, 1995:595-560) wys daarop dat die verandering eise en druk op die werknemer plaas. Die werknemer kan op twee wyse op hierdie druk reageer, naamlik om dit as 'n uitdaging of 'n bedreiging te aanvaar. Laasgenoemde word skematies in Figuur 4.6 soos volg voorgestel. Werknemers ervaar een of meer van die reaksies in figuur 4.6 as gevolg van druk en eise van die bestuur (kyk 1.3). Werknemers wat nie kan aanpas by verandering binne die onderneming nie, is 'n groot las vir die onderneming. Volgehoue druk en onsuksesvolle pogings om aan te pas by die verandering kan uitloop op depressie by die werknemer en uiteindelik tot die sogenaamde uitbrandingsindroom.

Figuur 4.6 Eise en druk op werknemers as gevolg van verandering



Bron: Herholdt (1984:105) (vergelyk Gerber, 1995:596).

Volgens Whiteley (1995:145) speel die bestuur 'n belangrike rol daarin om die werknemer te laat voel hy “behoort”, ten spyte van die veranderingsproses (kyk 1.3).

4.12 GEDRAGSVERANDERING TYDENS VERANDERING

Omdat mense oor die algemeen nie van verandering hou nie, is dit nodig dat die Tipe A- en Tipe B-gedragpatrone in oënskou geneem moet word om menslike gedrag beter te kan verstaan. Selvin (1989:45) is van mening dat Tipe A- en Tipe B-persoonlikhede oor die volgende eienskappe beskik, naamlik:

TIPE A - persoonlikheid

- Voel oor die algemeen ongeduldig oor die tempo van gebeure.
- Praat, beweeg en stap vinnig.
- Voel skuldig wanneer hulle ontspan.

- Ervaar kronies 'n gevoel van dringendheid.
- Hul streef daarna om aan twee of meer dinge gelyk te dink of te doen.

Die Tipe A persoon hou daarvan om sake op hulle eie manier te hanteer. Die meeste suksesvolle bestuurders resorteer hieronder. In kontras met Tipe A, is die Tipe B-persoon gemaklik.

TIPE B - persoonlikheid

- Lei nie aan 'n gevoel van dringendheid nie.
- Hulle is geduldig en beskeie.
- Soek eerder na ontspanning en genot as kompetisie.
- Kan ontspan sonder enige skuldgevoelens.

Tipe B persone raak nie gou gefrustreerd of kwaad nie. Vir 'n bestuur om effektief te wees, moet hulle genoeg van die Tipe A-eienskappe hê, maar nie soveel dat dit daartoe lei dat hul ooreis nie. Die navorser is van mening dat die tipe A-persoonlikheid gedurende die veranderingsproses druk sal uitoefen om voort te gaan met die verandering, terwyl die Tipe B-persoonlikheid sake eerder sal wil handhaaf soos dit is.

Vervolgens word aandag geskenk aan Gordon (1993: 698-699) se beskrywing van gedragsverandering binne die onderneming.

4.12.1 Gedragsverandering van die individuele werknemer

Algemene verandering van individue op alle vlakke in die onderneming na suksesvolle ondernemingsverandering hou die volgende in, naamlik:

- **Kommunikeer openlik**

Intensies, behoeftes en gevoelens word gedeel. Terugvoering is beskrywend en nie evaluerend nie. Die proses van luister, sluit opsomming in en die stel van vrae om duidelikheid te verkry.

- **Samewerking**

Ondernemingsaksies word gesamentlik bespreek, beplan en aangepas.

- **Verantwoordelikheid**

Die self-uitredeneer van wat nodig is om 'n mens se werk effektief te kan doen, vind plaas.

- **Die handhawing van 'n gedeelde visie**

Ontmoetings word gereeld gehou om duidelikheid te verkry oor waardes en doel.

- **Effektiewe oplossing van probleme**

Probleme word aangepak met 'n oopgestelde houding met betrekking tot die soektog vir oplossings wat wedersyds aanvaar word.

4.12.2 Gedragsverandering van bestuur

- **Bevordering van deelname**

Mense word betrek by besluite.

- **Leiding vind plaas deur middel van 'n visie**

'n Terugvoeringsmeganisme word daargestel om vas te stel of die visie geïmplementeer is.

- Die bevordering van informasievloei

Kommunikasie vind effektief plaas en duidelikheid oor gevoelens, verwagtinge en behoeftes word verkry.

- Die ontwikkeling van ander

Ander persone word gehelp om hul behoeftes, vaardighede en aspirasies te definieer.

4.13 SAMEVATTING

Die bestuur binne die arbeidsverhouding het verskillende funksies wat hulle verrig. Hierdie funksies is tydens verandering belangrik vir beplanning en organisering van verandering, leiding en beheer aan werknemers asook kommunisering, om weerstand sodoende te verminder.

Sekere riglyne rakende verandering suksesvol te bestuur is bespreek, asook voorstelle wat voor, tydens en wanneer verandering in werking tree van belang is. Weerstand teen verandering is 'n normale reaksie en omdat dit gepaardgaan met verandering het weerstandsbestuur 'n noodsaaklike element binne die arbeidsverhouding geword. Daar is steeds baie om te leer oor die stres en angstigtheid wat gedurende verandering voorkom. Verandering begin met baie vrae wat 'n mense aan jouself stel waarvan die eerste handel oor wat met jou gaan gebeur, die volgende oor wanneer dit gaan gebeur en 'n finale vraag oor hoekom dit met jou spesifiek gebeur. Mense binne die arbeidsverhouding bied weerstand teen verandering omdat hulle daardeur bedreig voel. Kommunikasie in die vorm van gesprekvoering moet plaasvind asook opleiding, sodat persone binne die arbeidsverhouding die doel van verandering verstaan en verder ook kommunikasie oor ander besonderhede rondom die veranderingsproses, sodat weerstand verminder kan word.

Werknemers se gesindheid kan lei tot weerstand teen verandering wat vervolgens konflik binne die arbeidsverhouding laat ontstaan, omdat die bestuur die verandering op 'n manier moet rig wat vooruitgang bewerkstellig. Die werknemers bied egter weerstand teen verandering en word sodoende 'n las vir die onderneming wat gevolglik tot botsings binne die arbeidsverhouding lei. Werknemers wil beskerm word deur werkgewers, maar voel bedreig deur die verandering wat dus daartoe lei dat die werknemers hulle vertroue en lojaliteit in die bestuur verloor. Hierdie aspek veroorsaak dat die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer verswak.

Om die voorgenoemde soort konflik en spanning uit te sluit, moet die vertroue tussen die werkgewer en werknemer binne die arbeidsverhouding herstel word, om 'n atmosfeer van wedersydse asook 'n openlike kommunikasiesisteem te skep.

Werkgewers en werknemers moet weet dat hulle rol en vaardighede tydens verandering hoog geag word. Die bestuur moet toegewyd wees en die werknemers verseker van aanvaarding. Werknemers moet aangemoedig word om deel te neem aan die onderneming se besluitnemingsproses. As 'n resultaat sal elkeen sy eie toekoms beïnvloed en beheer, en soos die onderneming die mense help ontwikkel, sal laasgenoemde ook die onderneming se ontwikkeling bevorder.

Kommunikasie en opleiding tydens die bestuur van verandering is 'n voorvereiste in die veranderende onderneming. Kommunikasie word gebruik om werknemers in te lig oor die proses van verandering. Opleiding en kommunikasie verminder ook weerstand teen verandering. Opleiding bied talle voordele vir die arbeidsverhouding, en versterk nie net die veranderingsproses nie, maar verbeter ook die kwaliteit en produktiwiteit van die onderneming.

HOOFSTUK 5

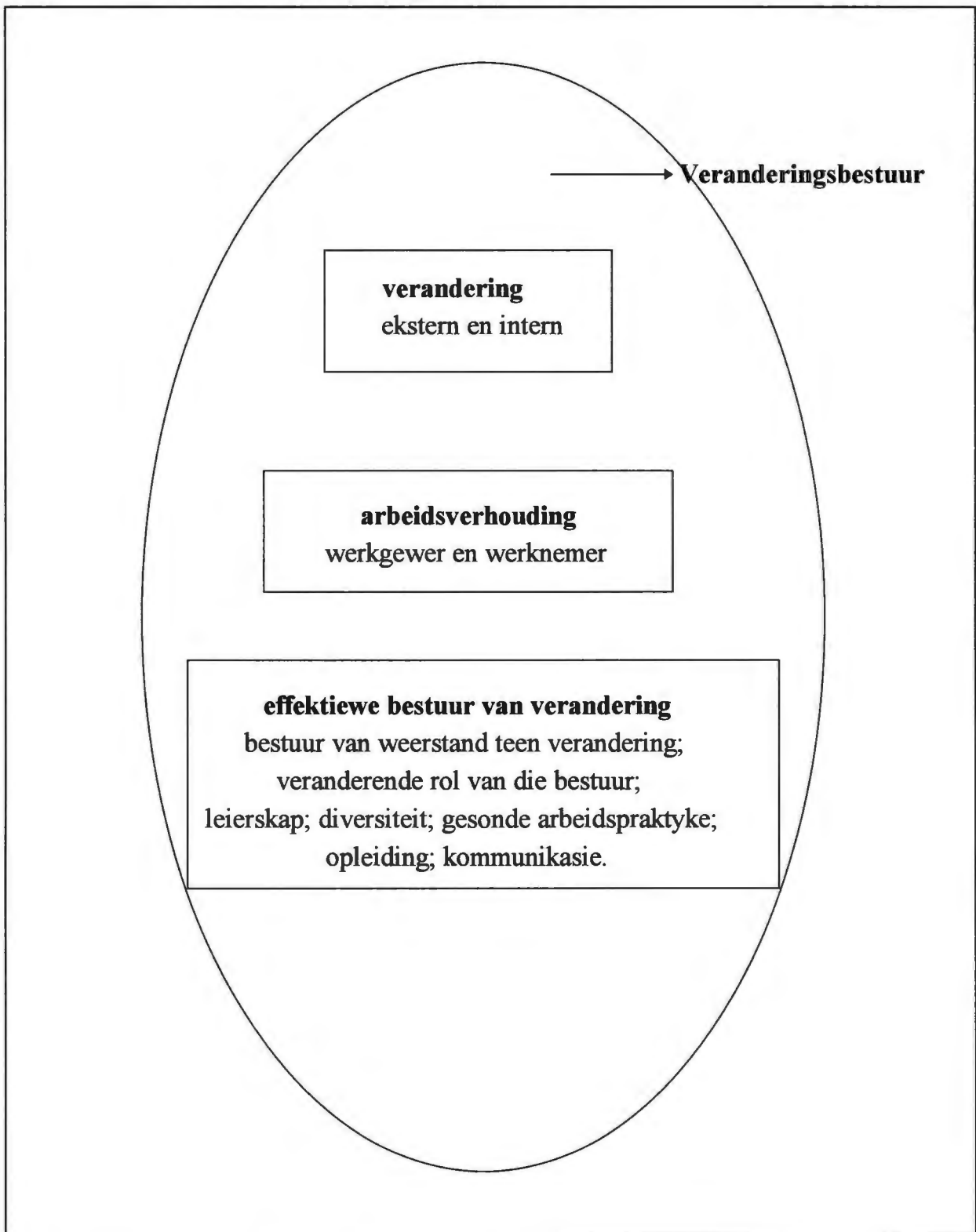
‘N KONSEPTUELE MODEL OM DIE VERBAND TUSSEN VERANDERINGSBESTUUR EN DIE ARBEIDSVERHOUDING TE VERKLAAR

5.1 INLEIDING

Soos in hoofstuk drie en vier uiteengesit is, is verandering in die eksterne omgewing die primêre oorsaak van die verandering binne die onderneming. Verandering in die politieke, ekonomiese, sosiale en tegnologiese terreine het tot gevolg dat verandering ook binne die onderneming moet plaasvind. Die onderneming moet aanpas, ontwikkel en sy aktiwiteite rig op die suksesvolle implementering en hantering van die veranderinge wat plaasvind. Dit is belangrik dat die onderneming op ‘n kontinue basis moet aanpas by verandering ten einde te kan oorleef en om suksesvol te kan wees binne ‘n sterk mededingende mark. Mense binne die onderneming wat deur die verandering geraak word, speel ‘n vernaamse rol daarin en moet sinvol hanteer, bestuur en gelei word. Negatiewe houdings en persepsies ontstaan as gevolg van verandering, dit kan lei tot nadelige gevolge vir die arbeidsverhouding. Dit is dus belangrik dat bestuur hierdie negatieweheid so effektief moontlik hanteer ten einde verandering binne die onderneming op so ‘n wyse te implementeer, dat dit nie die verhouding tussen die betrokke partye skaad nie.

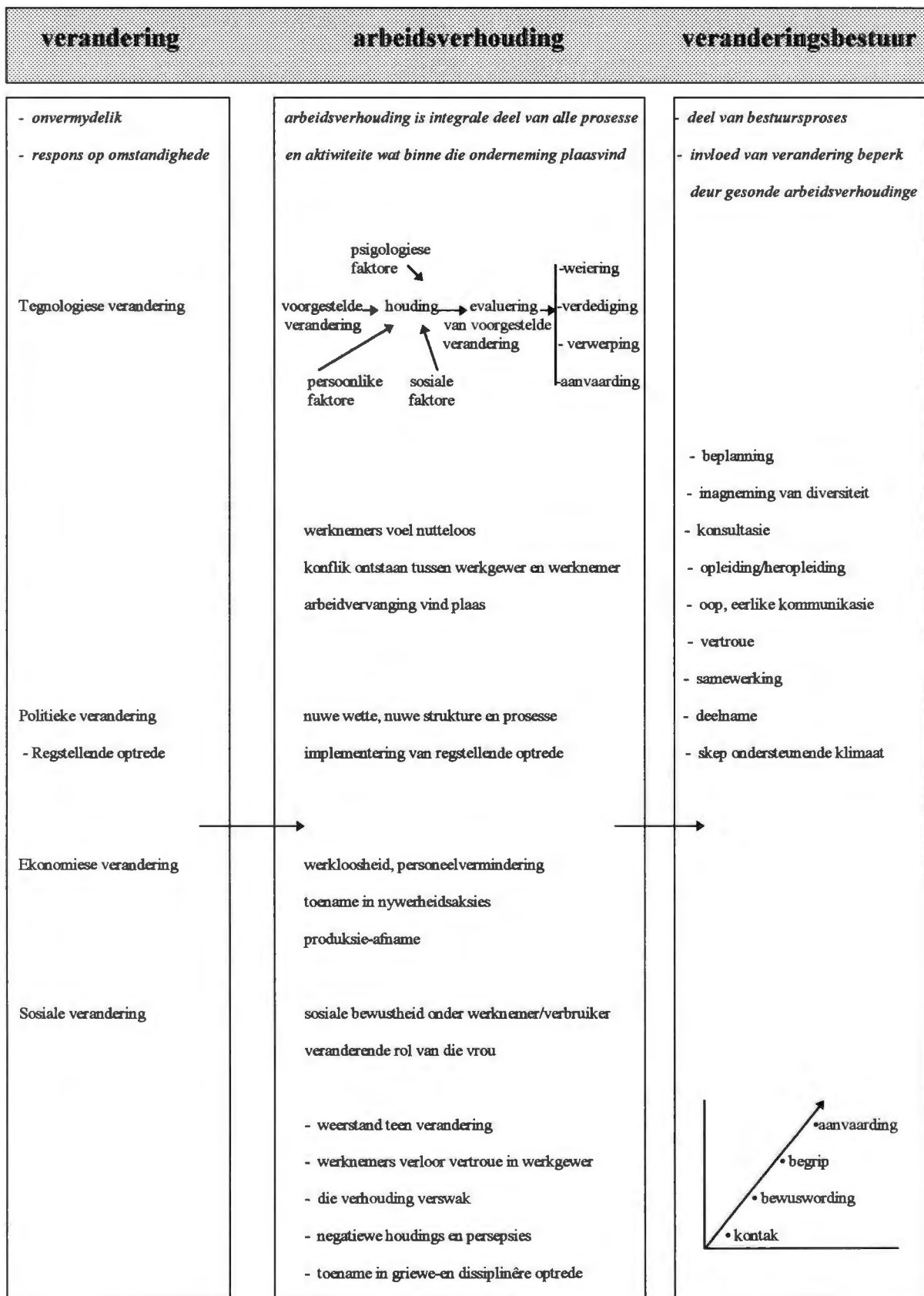
Omdat die arbeidsverhouding deel is van alle prosesse wat binne die onderneming plaasvind en aangesien verandering ‘n kontinue proses is en die verandering deurlopend die arbeidsverhouding sal beïnvloed, is dit nodig om die verband tussen veranderingsbestuur en die arbeidsverhouding te bespreek (kyk figuur 5.1 en 5.2).

Figuur 5.1 'n Konseptuele model om die verband tussen veranderingsbestuur en die arbeidsverhouding aan te toon



Bron: (eie).

Figuur 5.2 Die verband tussen veranderingsbestuur en die arbeidsverhouding



Bron: (eie).

5.2 VERANDERING EN DIE ARBEIDSVERHOUDING

Verandering in hierdie eksterne terreine het tot gevolg dat verandering binne die onderneming moet plaasvind. Die onderneming moet aanpas en ontwikkel en sy aktiwiteite rig op die suksesvolle implementering en hantering van die verandering wat plaasvind. Vervolgens word daar gekyk na tegnologiese, politieke, sosiale en ekonomiese verandering en die invloed daarvan op die arbeidsverhouding (kyk figuur 5.2).

5.2.1 Tegnologiese verandering

Volgens Cronje *et al.* (1994:59) is tegnologie die grootste katalisator vir verandering. Die invloed van hierdie tegnologiese verandering lei daartoe dat werknemers voel dat hulle hul werk mag verloor, asook tot die vermindering in werkseleenthede. Aangesien hierdie vrese lei tot negatieweiteit, is dit noodsaaklik dat hierdie verandering bestuur moet word om gesonde arbeidsverhoudinge te behou. Tegnologie het ook 'n invloed op indiensnemingsvlakke en die aard van die werk wat gedoen moet word. As gevolg van tegnologie vervang baie ondernemings menslike arbeid met tegnologie, dit lei daartoe dat werknemers voel dat hulle besig is om vervang te word met die tegnologie en 'n gevoel van nutteloosheid ervaar sodat konflik tussen die werkgewer en die werknemer neig om te ontstaan. Om in hierdie tye verandering te bestuur, is dit volgens die navorser noodsaaklik dat alle mense binne die onderneming betrek moet word vanaf die vroegste fase van die implementering van die verandering.

5.2.2 Politieke verandering

Die politieke ideologie in Suid-Afrika het verander, en die strukture en wette is besig om te verander. Hierdie verandering, soos byvoorbeeld die nuwe wet op

arbeidsverhoudinge vereis dat daar nuwe prosesse, prosedures, reëls en regulasies binne die arbeidsverhouding daargestel moet word. Hierdie verandering noodsaak ook verandering in die houdings, waardes en verwysingsraamwerke van die mense binne die onderneming (Kruger, 1995:65).

5.2.3 Regstellende optrede

Die navorser is van mening dat nuwe wette daartoe lei dat daar van werkgewers vereis word om regstellende optrede toe te pas. Deur middel hiervan word groepe wat in die verlede uitgesluit is, nou in diens geneem sodat alle mense ontwikkel kan word. Dit lei ook daartoe dat die arbeidsverhouding meer divers raak as gevolg van die verskillende kulture, rasse, en geslagte wat nou saam moet werk. Dit is ook egter belangrik om diversiteit in gedagte te hou tydens veranderingsbestuur (kyk 5.4).

Regstellende optrede is 'n positiewe proaktiewe ontwikkelingsinstrument vir die skep van meer gelyke indiensnemingsgeleenthede (Human, 1993:27). Die invloed van regstellende optrede in die arbeidsverhouding sal gekenmerkend wees aan die volgende:

- spanbou;
- taakspanne wat verandering aanbeveel;
- diversiteitsopleiding vir toesighouers;
- om bestuurders toerekenbaar te hou vir die toenemende diversiteit in die bestuursrisiko's;
- bewustheidsopleiding ten einde vooroordeel uit te skakel;
- hulp aan swart werknemers ten opsigte van loopbaanontwikkeling;
- inter-etniese groepbespreking en sosiale interaksie-aktiwiteite; en
- bestuursprogramme vir die leiding van multi-kulturele spanne, en interaksie

met ondergeskiktes en gelykes (vir beide wit en swart bestuurder) (Wingrove, 1993:93-94).

Volgens die navorser moet regstellende optrede gesien word as 'n strategie om te oorleef, en omdat regstellende optrede 'n gemeenskap verander, moet nuwe vaardighede daargestel word. In Suid-Afrika moet ondernemings besef dat positiewe regstellende optrede noodsaaklik is om in die toekoms te oorleef. Ondernemings sal 'n positiewe beleid van werksverskaffing en personeelontwikkeling moet onderskryf, wat spesifiek op die deel van die bevolking gerig is wat deur die apartheidsbeleid benadeel is. Die navorser is van mening dat die onderneming 'n werwingsbeleid daar moet stel. Gerber *et al.* (1995:113) stel die volgende werwingsriglyne voor vir die onderneming se beplanning van mannekrag behoeftes:

- Dit is belangrik dat menslike hulpbronbeplanning en -vooruitskatting enige werwingsaksie voorafgaan.
- Omvattende posontleding is 'n voorvereiste om te verseker dat die werwingsproses nie-diskriminerend is en dat dit in ooreenstemming met posverwante faktore geskied.
- Daar moet akkurate posspesifikasies geskep word.
- Negatiewe sowel as positiewe aspekte van die pos moet aan die applikant (e) bekend gemaak word.

Suid-Afrika beleef tans een van die moeilikste tydperke nog ten opsigte van arbeidsverhoudinge. Daar is 'n klemverskuiwing vanaf die bestuur na die werker. Omdat arbeidsverhoudinge die resultaat gaan wees van die ekonomiese, politieke en sosiale sisteem, is dit bykans onmoontlik om na aanleiding van die talle veranderlikes 'n voorspelling te maak oor hoe die arbeidsverhouding op 'n gegewe tydstip sal lyk.

Dat regstellende optrede 'n direkte invloed op die arbeidsverhouding uitoefen, kan gesien word aan die wyse waarop vakbonde hulself binne die onderneming vestig

(kyk 5.3). Daar word ook gepraat van deursigtigheid, waarmee bedoel word dat werkers ten volle op hoogte gebring moet word ten opsigte van die wins van die onderneming, die beleid en hoe hulle daardeur geraak word.

5.2.4 Sosiale verandering

Mulder (1994:289) noem dat sosiale verandering 'n belangrike interafhanklike verskynsel tussen die omgewing en die onderneming is. Die bestuur van ondernemings moet hul beter vergewis van hulle klient/verbruikers se behoeftes en voorkeure (kyk 2.4.1).

Verandering in die sosiale omgewing hou veelvuldige implikasies vir die onderneming in. Volgens die navorser sal die onderneming aandag moet gee aan die volgende:

- die rol van verskillende kulture se rolle, waardes en norme;
- interkulturele kommunikasie;
- tydoriëntasie; en
- persoonlike ruimte.

Die invloed van die sosiale omgewing op die arbeidsverhouding en *vice versa* is die feit dat werknemers persepsies wat in hulle onderskeie gemeenskappe gevestig is, na die werkplek bring. As daar 'n groot verskil is in ras en geslag in die gemeenskappe, sal die dit gereflekteer word in die werkplek. Dit sal aanleiding gee tot spanning en konflik in die werkplek, hierdie spanning word dan oorgedra na die gemeenskap, óf deur individue, óf deur groepe soos vakbonde of werkgewersorganisasies.

5.2.5 Ekonomiese verandering

Die invloed van die ekonomie op die arbeidsverhouding is vanselfsprekend as daar gekyk word na die loonverhogings wat toegepas word met die inagneming van ekonomiese realiteite. Dit raak ook moeiliker vir die onderneming om al sy mense in diens te hou. Werkloosheid hou negatiewe gevolge (kyk tabel 3.4) vir die onderneming in (Kruger, 1991:67). Werkloosheid hou ook verband met staakaktiwiteite binne die onderneming. Salamon (1987:340) noem dat daar gedurende ekonomiese verandering 'n verhoging in die frekwensie van stakings kan wees, want deur hierdie stakings poog werknemers om hulle lewenstandaarde te verhoog.

Volgens die navorser is dit duidelik dat hierdie eksterne verandering lei tot sekere verandering, hetsy in prosedures en praktyke of optredes binne die arbeidsverhouding. Hierdie veranderinge binne die arbeidsverhouding *moet* bestuur word om gesonde arbeidsverhoudingpraktyke te handhaaf omdat gesonde arbeidsverhoudingpraktyke noodsaaklik is vir die suksesvolle implementering van hierdie verandering wat moet plaasvind.

Die werknemer binne die arbeidsverhouding (kyk figuur 5.2) beleef die verandering intensief, dit gaan gepaard met intense emosie omdat ontworteling van die verlede plaasvind. Die psigologiese, sosiale en persoonlike faktore het 'n invloed op die werknemer se (negatiewe) houding teenoor die verandering. Hulle gaan deur fases van *weiering* waartydens hulle weier om die verandering te aanvaar, hulle voel magteloos en weet dikwels nie wat aan die gang is nie. Die volgende fase is *verdediging* wat lei tot depressie en frustrasie. Die derde fase behels *verwerping*, weens 'n besef dat die verandering noodsaaklik is, maar hulle voel nog dikwels ongemotiveerd en eers hierna *aanvaar* hulle verandering met die hulp van veranderingbestuur (kyk 5.4). Kennis van hierdie fases waardeur die werknemer gaan, is noodsaaklik sodat bestuur weet waar om die nodige ondersteuning te gee.

5.3 VERANDERLIKES IN GROEPSGEDRAG BINNEN DIE ARBEIDS- VERHOUDING EN DIE INVLOED VAN VERANDERING HIEROP

Die arbeidsverhouding funksioneer nie in 'n vakuum nie en die verhouding staan nie geïsoleerd met betrekking tot gebeure daarbinne of daarbuite nie. Verandering het 'n invloed op die arbeidsverhouding omdat die arbeidsverhouding die produk is van 'n bepaalde tyd en plek. Om proaktief te kan bly voortbestaan moet die onderneming sekere veranderinge aanbring binne die bestaande sisteme en beleide. Vervolgens word daar gekyk na die invloed van verandering op die groepveranderlikes.

- **Groepseffektiwiteit**

Groepseffektiwiteit in die onderneming is die resultaat van idees, kennis en vaardighede van sommige of al die lede wat met mekaar in interaksie verkeer. Elke lid van die groep is 'n afsonderlike individu wat oplossings vergelyk om uiteindelik vinniger of met minder misgissings antwoorde te vind, as wanneer individue alleen te werk gaan (Steyn & Uys, 1990:104). Volgens die navorser is daar twee faktore wat die effektiwiteit van die groep bepaal. Dit word vervolgens bespreek.

1. **Die bereik van die groep se doelstellings**

Goldsmith & Clutterbuck (1995:24) sê dat een van die kenmerke van 'n suksesvolle onderneming die feit is dat die bestuur doelwitte duidelik definieer en dat groepe binne die onderneming bewus is van waaraan hulle prestasie gemeet word. Mol (1991:22) stel dit dat bestuurders te veel fokus op die aktiwiteite in plaas van op die eindresultaat. Wanneer die bestuur doelwitte aan die werknemers stel, is dit geneig om van 'n hoë standaard te wees met die hoop dat dit 'n uitdaging sal skep. Die teenoorgestelde van hierdie is waar, naamlik dat hoë doelwitte lei tot lae resultate omdat mense nie daardeur aangemoedig word nie. Laer doelwitte neig om te lei tot beter resultate, want dit stig 'n gevoel van "wen".

2. Die sukses in oplossing van probleme

Lede in 'n groep is geneig om oplossings vir probleme aan te bied, terwyl die probleem nog nie duidelik gedefinieer is nie. Dit kan lei tot 'n afname in kreatiwiteit en kwaliteitsdoeltreffendheid in die groep (Rothmann, 1990:50). Die effektiwiteit van die groep sal beslis na die inkorporering van nuwe lede 'n afwaartse neiging toon. Omrede hierdie beveel Steyn & Uys (1990:104) aan dat groepslede mekaar self moet kies om 'n gunstige sosio-ekonomiese klimaat te skep.

- **Kommunikasie**

Steyn & Uys (1990:121) beskryf kommunikasie as "... daardie aktiwiteit of proses waar een of meer persone probeer om 'n idee, 'n gevoel, toedrag van sake of informasie aan 'n ander persoon of persone oor te dra, en hierdie tweede persoon of persone daarin slaag om die bedoelde betekenis korrek te interpreteer of te verstaan".

Uit bogenoemde kan daar, volgens die navorser, afgelei word dat kommunikasie 'n ingewikkelde proses is en indien die kulture van die sender en ontvanger aansienlik verskil, dit kan verwag word dat dit 'n bron van frustrasie raak en probleme vir die onderneming skep (kyk 5.5).

- **Groepsnorme**

Alle groepe, binne óf buite die onderneming, handhaaf bepaalde norme wat deur die groep daargestel is ten einde hulle doelwitte te bereik. Hierdie ongeskrewe, algemene en gemeenskaplike waardes ten opsigte van toepaslike en ontoepaslike gedrag binne die groep, is norme wat soms sterker as geskrewe reëls en prosedures funksioneer (Rothmann, 1990:67).

Die implementering van verandering binne die onderneming het tot gevolg dat bestaande norme gewysig sal moet word, nie net in groepsverband nie, maar ondernemingswyd. Strukture, sisteme, beleide en prosedures sal hersien moet word om alle kulture se norme te akkommodeer. 'n Proses moet daargestel word om die kulture te integreer in 'n gelyke, werkbare eenheid.

- Groepskohesie

Groepskohesie word deur Ridgeway (1983:99) beskryf as die aantrekkingskrag wat die groep vir sy lede het. Dit is die mate waarin lede saamgesnoer en gemotiveerd is om as 'n eenheid saam te werk ter bereiking van groepsdoelwitte. Steyn & Uys (1990:153) stel dit dat groepskohesie noodsaaklik is vir die voortbestaan van die groep en dat faktore soos gemeenskaplike geloof, norme en praktyke bydra tot groepskohesie.

Dit is verstaanbaar dat swart personeel dit moeilik sal vind om blankes te evalueer en teenoor blankes te reageer, as gevolg van vorige negatiewe ervarings as anderkleuriges in Suid-Afrika. Beide groepe, blank en swart, tree in interaksie met verwronge emosionele reaksies en daar word van blankes verwag om hul houding van vooroordeel en rassisme te verander na empatie met die swartes en terselfdertyd word daar van die swart persone verwag om hulle haat, woede en gevoel van verwerping tersyde te stel (Wingrove, 1993:79).

- Kompetisie, samewerking en statusdifferensiasie

Die begrip samewerking dui op die wyse waarop lede van die groep gesamentlik daarna streef om bepaalde doelwitte te bereik. Hul eie behoeftebevrediging word op die agtergrond geskuif om die groepsdoel te bereik (Dewar, 1990:68).

Kompetisie kom na vore waar lede van die groep hul prestasie of resultate met die van die ander groepslede vergelyk. Steeds word daar gewerk aan die bereiking

van die groepsdoel, maar persoonlike behoeftebevrediging is prominent (Booyesen, 1990:35).

Statusdifferensiasie ontwikkel in die verloop van die groepsproses na aanleiding van die interaksie tussen lede van die groep. Statusdifferensiasie het 'n belangrike invloed op die gedrag van die groep in die algemeen, en beïnvloed groepsaktiwiteite. Statusdifferensiasie is die resultaat van die feit dat lede in die groep 'n spontane neiging het om mekaar differensieel te evalueer (Steyn & Uys, 1990:179).

In 'n beskrywing deur Koopman (1991:58) van 'n observasie deur homself gemaak, word die klem daarop geplaas dat 'n werksgroep bestaande uit swart lede hul kollegas primêr in terme van moraal en emosie evalueer, eerder as op grond van hul rol en funksie binne die groep. In die blanke werksgroepsituasie is die klem egter geplaas op wedywing om goedkeuring van die bestuurder, en die aanspraak maak van verskillende groepslede dat hul idees of prestasie die beste is. Blankes wedywer aktief om status in die groep, terwyl swart persone eers sal uitvind hoe die ander lede in die groep oor 'n aangeleentheid voel en daarna hul idees gesamentlik as "ons"-oplossings weergee.

- **Leierskap**

Steyn & Uys (1990:208) ken drie kenmerke aan die begrip leierskap toe, naamlik:

- die leier oefen 'n uitvoerende funksie in die groep uit;
- die leier aanvaar verantwoordelikheid vir die strukturerings van gedrag; en
- die leier beheer besluitneming wat gerig is op die bereik van groepsdoelstellings.

Die navorser beweer dat die leiers in die Suid-Afrikaanse besigheidskultuur formeel is en daar is geringe persoonlike kontak tussen bestuur en die personeel. Swart persone daarenteen het 'n geskiedenis van samewerking en het noue persoonlike skakeling. Die invloed van leierskap in die groep kom dus daarop neer dat aangesien die oorgrote meerderheid persone binne die onderneming swart sal wees, die

verwagting bestaan dat die rol van die leier gewysig sal moet word. Die leier binne die onderneming sal nuwe vaardighede moet aanleer om met personeel te werk. Belangstelling in die werknemer sal meer holisties moet wees en swart werknemers verwag dat daar na hul omgesien moet word.

Die navorser is van mening dat gedurende die periode van verandering sal daar dus ontwigting binne die arbeidsverhouding wees (kyk 1.3), hetsy om nuwe lede te integreer of om 'n nuwe leier of bestuurder te aanvaar. Die kleingroep sal die groepsvormingsproses van vooraf moet deurmaak, maar met die samewerking en bewustheid van verskille en die aanvaarding hiervan, is sukses wel moontlik.

5.4 VERANDERINGSBESTUUR

Verandering stel eise aan bestuurders binne die onderneming. Verandering in die eksterne omgewing veroorsaak noodwendig verandering en aanpassing binne die onderneming. Verandering neig om te lei tot negatiwiteit, konflik en weerstan (kyk figuur 5.2). Hierdie negatiwiteit, konflik en weerstand teen verandering het 'n nadelige invloed op die arbeidsverhouding; dit lei daartoe dat die bestuur indringend moet kyk na die arbeidsverhouding ten einde te bepaal wat om te doen om die negatiwiteite en onsekerheid wat voortvloei uit die verandering aan te spreek.

Die negatiewe houdings en persepsies moet effektief hanteer word en so geïmplementeer word dat dit nie die verhouding tussen die werkgewer en die werknemers skaad nie. Die navorser stel die volgende voor ten einde die impak van verandering op die arbeidsverhouding te bestuur:

- vertroue moet daargestel word wat noodsaaklik is vir gesonde arbeidsverhoudinge en die suksesvolle implementering van verandering;

- die werkgewer en die werknemer moet saamwerk om metodes te vind om by verandering aan te pas en maniere te vind om mekaar se behoeftes te verstaan en konflik te vermy;
- kommunikasie is uiters noodsaaklik, en hierdie kommunikasie/konsultasie moet gereeld plaasvind en moet oop en eerlik wees;
- opleiding en heropleiding van werkgewers en werknemers op alle vlakke; en
- deelname moet aangemoedig word en 'n ondersteunende klimaat moet binne die arbeidsverhouding geskep word (kyk figuur 5.3).

In die lig van die impak wat verandering op die arbeidsverhouding het, word die noodsaaklikheid van die bestuur van verandering besef. Die bestuur moet eerstens die drie dimensies (kyk figuur 5.2) in ag neem. Die psigologiese faktore betrek hoe die persone oor verandering voel en die sosiologiese faktore die invloed wat die verandering op die groep gaan hê (soos bespreek in 5.3). Volgens die navorser (kyk figuur 5.2) moet die betrokke partye deur sekere fases gaan gedurende veranderingsbestuur. Die eerste is die *kontakfase* waar die werknemer blootgestel en bewus gemaak moet word van die verandering. Die bestuur hiervan behels dat genoeg inligting aangaande die verandering deurgegee word en dat die kommunikasie oop en eerlik moet wees. Die tweede fase omvat *bewuswording*. Hier kan die werknemer nog verward wees, en die noodsaaklikheid van verandering moet verduidelik word. Werknemers moet bewus gemaak word van die druk vir verandering. Korttermyn doelwitte moet gestel word. Die doel hiermee is motivering, want as die betrokke partye in die veranderingsproses die doelwitte bereik, motiveer dit hulle tot verdere stappe en fases. Bestuur moet gereeld terugvoering gee van verandering sodat die betrokke partye weet waar hulle staan. Die derde fase betrek *begrip*, en die bestuur moet die negatiewe persepsies en houdings verwyder deur deelname aan te moedig en werknemers te ondersteun om deel te neem aan die verandering. Die laaste fase behels *aanvaarding* van die verandering.

Figuur 5.3 Dimensies van ‘n ondersteunende en ‘n verdedigende klimaat

Ondersteunende klimaat	Verdedigende klimaat
<i>Beskrywing:</i> gee en vra vianinligting <i>Probleemoriëntering:</i> gesamentlike identifisering en oplossing <i>Spontaniteit:</i> handel eerlik met ander <i>Empatie:</i> identifiseer met ander se probleme of posisie <i>Gelykheid:</i> respekteer ander, neem mag- en statusverskille in ag	<i>Evaluering:</i> aanmoediging;blamering <i>Beheer:</i> poging om ander te oorreed en persoonlikheid af te dwing <i>Strategie:</i> manipulering van ander <i>Neutraliteit:</i> min of geen belangstelling in ander <i>Meerderheid:</i> dominansie oor ander

Bron: Gibb (vergelyk Gordon, 1993:292).

Die invloed wat verandering deurgans op die arbeidsverhouding het, moet bestuur word sodat gesonde arbeidsverhoudinge behou kan word as ‘n middel tot suksesvolle verandering.

Demografiese en politiese verandering bring ‘n diverse werkerskorps mee en dit noodsaak die onderneming om die bestuur van diversiteit in ag te neem tydens die bestuur van verandering. Wanneer laasgenoemde nie gebeur nie, kan dit tot nadeel van die arbeidsverhouding lei.

5.4.1 Diversiteit en die komponente daarvan

Die situasie in Suid-Afrika is tans sodanig dat dit voorkom asof daar net soveel verwarring oor die konsep van diversiteit bestaan, as oor regstellende optrede. Omdat Suid-Afrika se werkerskorps saamgestel is uit verskillende rasse, tale, kulture, houdings, waardes en persepsies is dit nodig dat hierdie diversiteit bestuur moet word sodat die arbeidsverhouding in harmonie kan funksioneer (kyk 1.3). Volgens Kemp

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

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

Vervolgens word die komponente van diversiteit bespreek.

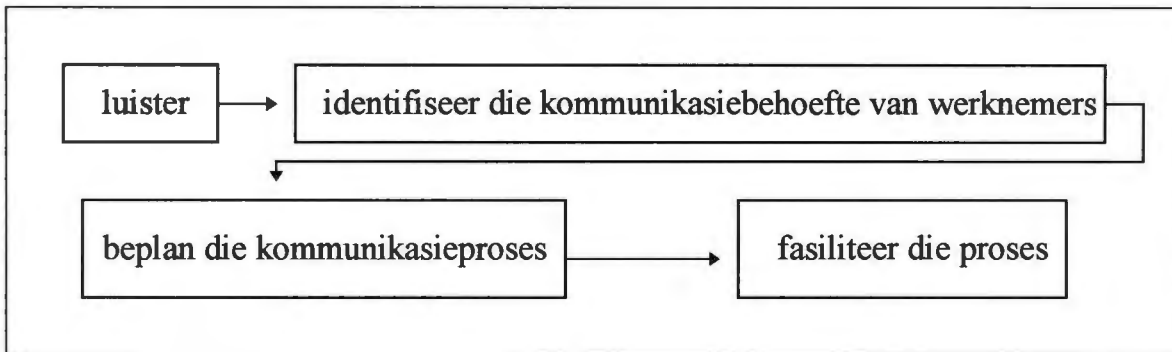
- **Kommunikasie**

Kommunikasie is 'n essensiële vereiste vir die sukses van die onderneming en die arbeidsverhouding (kyk 1.3). Geen onderneming kan sonder kommunikasie voortbestaan nie. 'n Foutiewe beskouing van die kommunikasieproses kom op die volgende neer, te wete:

- Topbestuur aan werknemers - dit waarvan bestuur wil hê die werkers moet weet.
- Werknemers aan topbestuur - werknemers kommunikeer aan bestuur wat bestuur wil hoor (Lakhani, 1994:25).

'n Korrekte beskouing van kommunikasie behoort die elemente in die hieropvolgende figuur te bevat.

Figuur 5.4 Die korrekte beskouing van kommunikasie



Bron: (eie).

Volgens die navorser het ondernemings nog altyd uit 'n diverse werkerskorps bestaan. Daar was nog altyd mans en dames, blank en bruin, jonk en oud. Die verskil is dat kommunikasie in die verlede net tot een segment beperk was, naamlik dié van blanke bestuur. Daar bestaan selfs diversiteit ten opsigte van Engels en Afrikaans, gegradueerdes en nie-gegradueerdes. Een van die funksies van die bestuur is om kommunikasie effektief te laat plaasvind (kyk 4.5.1). Dit is belangrik dat die bestuur besef dat kommunikasie nie dit moet betrek wat hulle dink die werknemers wil hoor nie, maar eerder die behoefte wat mense aan inligting het, sodat hulle werkswaardigheid kan verbeter.

- **Polarisasie**

Die polarisasie van gemeenskappe in Suid-Afrika word gekenmerk deur die feit dat ons neig om in ons eie kompartemente te bly. Ons moet uitreik na verskillende ander gemeenskappe om hulle orde te verstaan (Charlton, 1992:572).

Regoor die wêreld word die ekonomie gekenmerk deur konflikterende belange tussen werkgewers en werknemers. Hierdie konflik word vererger deur rasse-spanning. Die arbeidsverhouding is vertroebel deur wit bestuur en swart arbeid. Jare lank is die wit bestuur as vyand van die swart werkers beskou. Dit is baie belangrik dat beide partye begin verstaan waarom polarisasie gaan en wat die gevolge daarvan is. Die uitdaging wat 'n mens tans in die oë staar, is nie *hoe* ons

die verskille gaan aanvaar en respekteer nie, maar *hoe* daar 'n produktiewe werksmag geskep gaan word sonder tradisionele vyande (Fuhr, 1994:11). Bestuurders word oorweldig deur 'n groot aantal verskillende konsepte wat op die bestuur van diversiteit gemik is. Hierdie konsepte word vervolgens bondig bespreek.

- **Regstellende optrede**

Regstellende optrede is 'n noodsaaklike element met betrekking tot die ontwikkeling van mense binne die onderneming. Die proses van ontwikkeling behels die daarstel van realistiese doelwitte (Wingrove, 1993:6-7). Die navorser is van mening dat regstellende optrede 'n belofte is om die onreg van die verlede deur morele, politieke en ondernemingsdruk uit die weg te ruim en nou doelbewus om te sien na groepe wat in die verlede uitgesluit is.

- **Evaluering van diversiteit**

Die aspek handel oor die verstaan, aanvaar en respekteer van verskille. Die betekenis van diversiteit word ondersoek en interpersoonlike verhoudings wat in die verlede deur verskille in geslag, ras, taal en kultuur vertroebel is, word nou ernstig na omgesien (Fuhr, 1992:29-30).

- **Bestuur van diversiteit**

Dit neem die proses een stap verder, en het dit te doen met die skep van waartoe elkeen voel hulle word gereken. Die bestuur van diversiteit behels dat verskille hanteer en bestuur moet word op so 'n wyse dat die verhouding tussen die werknemer en werkgever en tussen die werknemers onderling gekenmerk word deur 'n gemotiveerde werkerskorps wat streef na die uitlewering van hul onderneming se waardes en arbeidsvrede in die werkplek (Moolman, 1996:192). Fuhr (1992:31) stel riglyne daar wat die bestuur moet volg om rassediversiteit suksesvol te bestuur. Hierdie riglyne behels die volgende:

- Vind uit wat werknemers verlang en reageer op hulle versoeke volgens 'n manier wat billikheid, konsekwentheid en 'n werklike besorgdheid oor hulle welstand weerspieël.
- Probeer die politieke, sosiale en ekonomiese kompleksiteit van alle werknemers binne die onderneming verstaan.
- Bevorder 'n bewustheid en aanvaarding van individuele verskille. Onderzoek tesame ook die moontlikhede om die verskille in bates te omskep.
- Erken die diverse behoeftes en aspirasies van alle werknemers, en maak voorsiening vir die verskeidenheid konflikterende prioriteite en doelwitte.
- Moenie rassisme ignoreer of probeer miskyk nie. Pak dit aan en wis dit uit met wortel en tak, anders skep die onderneming 'n onnatuurlike kultuur.
- Moenie historiese gebeure ignoreer nie, probeer eerder verstaan presies waarom sekere werknemers, veral nie-blankes, so verbitterd, afsydig en vyandig as gevolg daarvan is.
- Erken die bestaan van diversiteit en dit wat daarmee saamgaan soos sosiale, kulturele, politieke en ideologiese waardes, met die besef dat elke mens, ongeag oor hoe jy oor bogenoemde voel, 'n wettige plek binne die onderneming sowel as in die samelewing het.

Om polarisasie te kan bestuur, behels dus nie net die verstaan van verskille nie, maar ook hoe om ander te behandel soos jy behandel wil word.

- **Rassisme**

Alhoewel rassisme 'n historiese aanloop het, wil die bestuur nie aanvaar dat swak produktiwiteit toegeskryf word aan byvoorbeeld kultuurverskille of onvoldoende opleiding nie. Hulle erken ook nie dat hierdie komponente onderliggend die oorsaak van rassisme is nie. Rassistiese stereotipering bestaan binne die onderneming. Mense word hanteer en behandel as teikens, in plaas van individue met elkeen 'n eie kultuur, gewoontes, persepsies en waardes. Om hierdie stereotipering te verminder en werknemers te bevorder, is 'n groot uitdaging (Gordon, 1993:76).

- **Verhoudings tussen mense**

As 'n mens ander persone wil verstaan en behandel soos jy graag behandel wil word, impliseer dit die volgende:

- verstaan ander se behoeftes;
- verstaan wat elkeen motiveer;
- verstaan belangrike verskille van mekaar se onderskeie kulture en gevoelens;
- betoon empatie, wat die volgende impliseer:
 - om aandagtig te luister,
 - meng en kommunikeer met mense wat van jou verskil, en
 - moenie mense wat van jou verskil verwerp nie (Kemp, 1994:26).

- **Opleiding en ontwikkeling**

Suid-Afrika staan voor groot uitdagings betreffende opleiding en ontwikkeling. Die groot tekort aan bestuurspersoneel hoop ondernemings om werknemers te ontwikkel in vaardige bestuurders, en die ontwikkeling van swart werknemers maak daarom deel uit van talle ondernemings se verantwoordelikhedsprogramme (Gordon, 1993: 308). Die navorser is van mening dat betekenisvolle geleenthede vir werknemers op alle vlakke binne die onderneming moontlik gemaak moet

word, sodat hulle teen die korporatiewe leer kan opbeweeg, indien hulle dit so sou verkies.

Vervolgens gaan daar gekyk word na die implikasies wat kultuurdiversiteit vir die bestuur kan inhou:

- Heersende werkwaardes kan die sukses of mislukking van 'n onderneming beteken. Werkermedebesluitneming slaag byvoorbeeld net in geval van 'n klein afstand tussen gesagsfigure en gewone werkers. Hier het persoonlike afstand dus 'n invloed.
- 'n Sterk, blanke kulturele waarde is dat tyd geld is en nie vermors moet word nie. Die hoë waarde wat aan tyd geheg word, beteken dat negatiewe eienskappe toegeken word aan diegene wie se optrede onnoukeurige meting van tyd reflekteer, byvoorbeeld laat wees (onmanierlik), stop om met vriende te praat (getalm), en te vroeg opdaag (astrantheid).
- Werkers wat hoog meet in interpersoonlike vertroue is positief teenoor leierskap wat demokraties en deelnemend is. Diegene wat laag meet daarin is meer tevrede met toesig wat outokraties is (Uys, 1995:532).

Charlton (1992:99) toon dat die bestuur die verskeidenheid kulture binne die onderneming moet verstaan en respekteer en ook die verskillende talente positief moet aanwend. Die proses van verstaan en aktualisering van die proses van diversiteit kan slegs plaasvind aan die hand van leierskap. Die navorser is van mening dat hierdie stelling baie belangrik is, omrede verskille lei tot konflik, is dit noodsaaklik dat hierdie konflik vermy moet word deur die aanvaarding en respektering van verskillende kulture sodat arbeidsvrede gehandhaaf en bevorder kan word.

As gevolg van diversiteit kan daar ook probleme rondom kommunikasie bestaan, die probleme moet egter vermy word omdat kommunikasie 'n noodsaaklike vereiste is vir die bestuur van verandering en die vermindering van die weerstand teen verandering.

Die navorser is van mening dat effektiewe kommunikasie die ontsyfering van waardes, motiewe en aspirasies vereis. Dit behels verder 'n erkenning daarvan dat jou eie kultuur anders, maar nie noodwendig beter is nie. Oneffektiewe interkulturele kommunikasie kom voor wanneer die ontvanger die boodskap van die sender verkeerd verstaan (kyk 1.2 en 1.5.4) omdat die verbale en die nieverbale kommunikasiestyl van kultuur tot kultuur verskil. Nieverbale kommunikasie verskil omdat kulture verskillende betekenis heg aan spasie, tyd en aanraking (Gordon, 1993:289). Betekenis is slegs moontlik wanneer die taal benader word en daar bereidwilligheid is om inligting te verstaan en te verwerk. Duidelikheid rakende die hindernisse wat betrokke is by interkulturele kommunikasie vereis dat 'n stel voorlopige aannames daargestel word. Dit sluit die volgende in:

- Elke persoon is 'n beeld van die basiese waardes van sy kultuur.
- Die eerste stap om 'n ander kultuur te verstaan, is om jouself te verstaan.
- Kulture is nie reg of sleg, reg of verkeerd nie, hulle verskil net van mekaar.
- Kulture verander.
- Kulture verskil in hul manier van probleemhantering.
- Probleme ontstaan as gevolg van verskille in kulture se persepsies (Uys, 1995:536).

Hindernisse in interkulturele kommunikasie behels die volgende, naamlik:

- 'n Gedeelde kodesisteem bevat twee aspekte te wete, verbaal en nieverbaal. Sonder so 'n gedeelde sisteem is kommunikasie onmoontlik.

- Verskille in geloof en gedrag van diegene wat kommunikeer, stel 'n basis daar vir die maak van uiteenlopende gevolgtrekkings, want jou eie geloof en gedrag beïnvloed jou persepsies van wat ander mense glo en doen.
- Die vlak van kennis van aanvaarding van die gelowe en gedrag van ander is moeilik (Tubbs & Moss, 1987:398-399).

Die navorser is van mening dat effektiewe kommunikasie slegs verseker kan word wanneer mense bewus raak van kulturele verskille en die situasie uit die perspektief van die ander kulture beskou. 'n Ondersteunende klimaat moet binne die onderneming geskep word, en 'n verdedigende klimaat vermy word sodat kommunikasie tussen kulture effektief en suksesvol kan wees (kyk figuur 5.3).

5.4.2 DIE NOODSAAKLIKHEID VAN LEIERSKAP TYDENS VERANDERINGSBESTUUR

Verandering vereis dinamiese leierskap, dit is belangrik dat bestuurders oor goeie leierskapvaardighede moet beskik om die onderneming die toekoms in te stuur. Ondernemings wat verandering ondergaan, het 'n visionêre leier nodig. Een van die belangrikste veranderinge binne die onderneming waarby moet aangepas word, is die verskuiwing in fokus vanaf taakgeoriënteerde bestuur na mensgeoriënteerde bestuur. Leierskap en bestuur is twee afsonderlike, maar komplementerende aksies (kyk tabel 5.1), elk met sy eie funksie en karaktereienskap, en beide is noodsaaklik gedurende die proses van verandering. Bestuur is gemoeid met die hantering van kompleksiteit. Goeie bestuur bring 'n mate van orde in sekere sleutelaspekte soos kwaliteit en wins. Leierskap is gemoeid met die hantering van verandering en het 'n visionêre perspektief wat mense toelaat om te weet wat werkbaar en wat nie werkbaar sal wees nie (Puth, 1994:140). Kritiese rolle vir die leier gedurende verandering behels die volgende, naamlik:

- Rigtingaanduiding

Die leier identifiseer die teiken in die toekomstige eksterne omgewing waarna die onderneming sy energie moet rig. Dit beteken die daarstel van 'n visie deur die leier.

- Veranderingsagent

Gedurende verandering tree die leier op as die veranderingsagent. Die leier is verantwoordelik vir die katalisering van verandering in die interne omgewing, en moet ook die visie vir die toekoms bereikbaar maak.

- Spreker

Die leier is 'n vaardige spreker en 'n goeie luisteraar, 'n onderhandelaar, en bou netwerke van verhoudings sodat waardevolle idees en ondersteunende informasie daargestel kan word.

- Afrigter

Die leier is 'n spanbouer wat individue bemagtig. Om 'n effektiewe afrigter te wees, moet jy mense laat weet waar jy staan en wat die visie inhou (Nanus, 1992:304).

Mense soek iets wat hulle bind, en 'n visie verbind mense en gee betekenis aan die werknemer se werk en lewe. Met 'n gedeelde visie beskou mense hulself as deel van die span.

5.4.2.1 Transformele leierskap

Suid-Afrika moet oorbeweeg na transformele leierskap indien dit kompetend in die wêreldmark wil wees en die ekonomie wil herkonstrueer, om sodoende die inwoners te bevry van armoede (Barlett & Ghosal, 1994:80). 'n Transformele leier verander die onderneming deur die daarstel van 'n visie en kommunikeer hierdie visie aan die lede in die arbeidsverhouding. Verder mobiliseer sodanige leier die arbeidsverhouding om verandering te aanvaar, bereik en te institusioneeliseer (Puth, 1994:148). Die transformele leiers is in staat om die volgende te doen, naamlik:

- 'n visie vir volgelinge te voorsien (rol van die siener/charismatiese/besigheidsanalisis);
- die toegewydheid van die volgelinge op te skerp;
- skakel met die makro-omgewing;
- volgelinge te inspireer deur vertroue en selfvertroue te help opbou;
- 'n diverse werksmag te bestuur;
- volgelinge intellektueel te stimuleer (rol van veranderingsagent); en
- probleme te identifiseer en dit op te los (Puth, 1994:149).

5.4.2.2 Die verskil tussen leierskap en bestuur

Tabel 5.1 som die verskil tussen leierskap en bestuur op:

Tabel 5.1 Die verskil tussen leierskap en bestuur

Kategorie	Bestuur	Leierskap
Verandering	Vredemakers: onderhoudingswerk, hou huidige in stand	Pasaangeërs: bevorder verandering en skep die toekoms
	Herhaal en volg wat nodig en wenslik is	Verander mense se idees oor wat wenslik en nodig is
	Administreer	Innoveer
	Onderhou	Ontwikkel
	Kosmetiese verandering	Fundamentele verandering
Mense	Maak op stelsels staat	Maak op mense staat
Aandag	Doen dinge reg	Doen die regte dinge reg
Beplanning	Dink aan vandag	Strategiese denke: vooruitbeplanning
Dink	Fokus op hede, om dinge gedoen te kry	Visie van die toekoms
Rol	Bring dinge teweeg	Beïnvloeding, leiding
	Kleremaker	Ontwerper
	"Jy dien my"	Dienaar
Houding teenoor doelwitte	Onpersoonlik, passief	Aktief
	Doelwitte spruit uit noodsaak	Beïnvloed en verander die onderneming
	Eksterne beheer	Interne beheer
	Verwagtings	Aspirasies
Werk	Vertrou in beplanning, begrotings en ander bestuurinstrumente	Bereid om vertrou in ander te belê, bereid vir risiko
	Oorlewingsinstink domineer bereidwilligheid vir risiko	Vertrou op sleutel- uitvoerende beampte se oordeel
Interpersoonlik	Lae vlak van emosionele betrokkenheid	Vermoë om te empatiseer, gee en ontvang terugvoering
Selfbeeld	Sien self as konserwatiewe reguleerder van <i>status quo</i> waarmee daar persoonlik geïdentifiseer word	Selfbeeld hang nie af van lidmaatskap, werksrol of sosiale identiteit nie
		Soek geleentheid vir verandering
Motivering	Bedreiging	Ontwikkel intrinsieke motivering
	Vergoeding	Skep doel of hoop
Mag	Wen/verloor-oriëntering	Oriëntering dat voordele uigebrei kan word
	Reken op kontrole	Reken op vertrou

Bron: Gerber *et al.* (1995:360-361) en Charlton (1992:25-27).

5.4.2.3 Leierskapsuitdagings waarvoor bestuurders van Suid-Afrikaanse ondernemings te staan kom

Individue van verskillende kulture en agtergronde moet leer om aan te pas en saam te werk in die proses van handhawing van die bestaande en die vorming van nuwe werksplekkulture. Die skepping van hierdie kultuur is volgens Van Rooyen (1991:8) die verantwoordelikheid van die bestuur en dié taak vereis leierskapsvaardighede.

Vervolgens word ander aspekte rakende die voorafgaande opsommend weergegee.

- Die skrywer stel dit verder dat bestuurders die uitdaging moet aanvaar om die menslike hulpbronne van die ontwikkelde en onderontwikkelde gemeenskappe te integreer in 'n hoogs geïndustrialiseerde en gesofistikeerde werksomgewing, met ander woorde unieke leierskapsvaardighede moet ontwikkel word (kyk 1.3).
- As leiers moet bestuurders ook die verantwoordelikheid aanvaar om probleme te hanteer wat gepaardgaan met die multikulturele faset van die Suid-Afrikaanse populasie. Met die verandering binne die arbeidsverhouding moet die bestuur as leiers aktief betrokke wees in die daarstel van 'n nuwe werksplekkultuur.
- Gerber *et al.* (1995:358-359) toon dat bestuurders tydens verandering as leiers moet optree in die proses van ondernemingsaanpassing en omgewingsaanpassing (kyk 1.3).
- Die bogenoemde skrywer stel dit ook dat om ander se sieninge te verstaan, bewustheid van mense se eie perspektiewe vereis. Bestuur moet vaardighede aanleer en ontwikkel wat hul in staat kan stel om sin te gee aan verandering.

5.5 SAMEVATTING

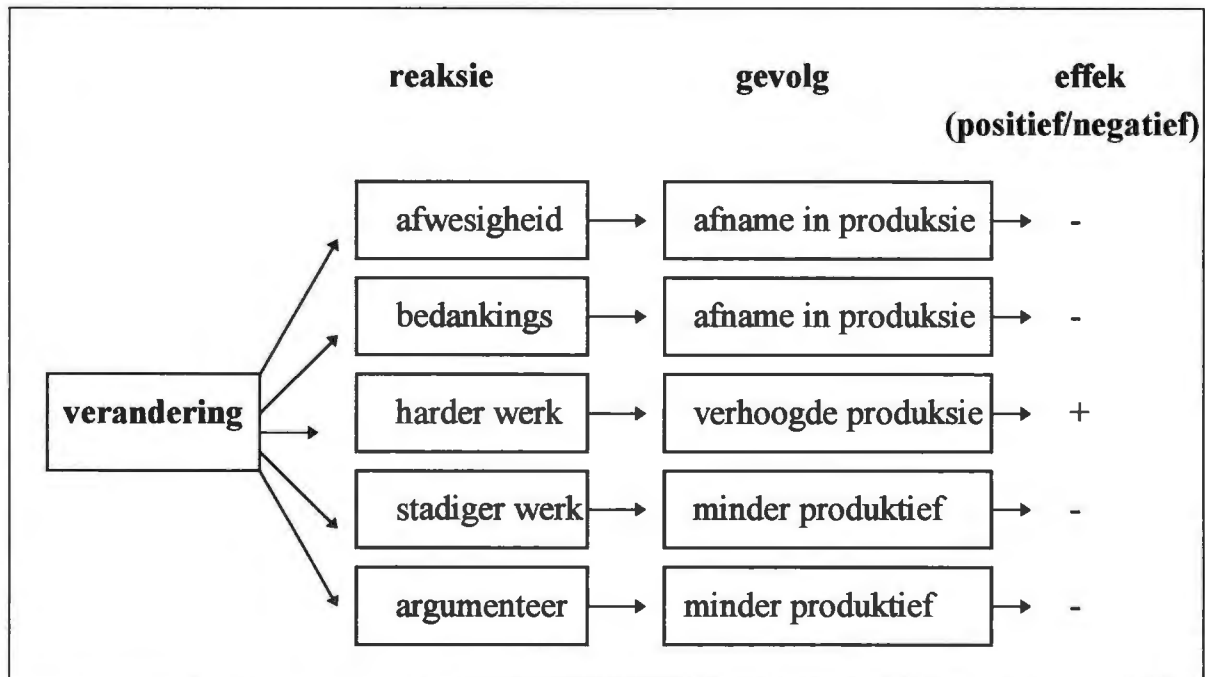
As gevolg van verandering binne die onderneming, is dit onvermydelik dat weerstand teen verandering sal voorkom. Werknemers of enige van die betrokke partye, reageer nie altyd positief op verandering nie en dit het 'n nadelige invloed op die arbeidsverhouding. Verandering is 'n aanhoudende proses wat aanpassing vereis van die onderneming se behoeftes, prosedures en strukture. Daar word van die bestuur verwag om as fasiliteerders op te tree en om 'n gedeelde visie daar te stel sodat die rigting waarin die onderneming beweeg duidelik kan wees vir al die betrokke partye. Persone voel bedreig deur verandering en mense reageer verskillend op verandering. Die reaksie op verandering (kyk figuur 5.4 hieronder) kan resulteer in 'n aantal response, soos byvoorbeeld toename in afwesigheid, bedankings, harder werk uit vrees dat hulle hul werk sal verloor, stadige werk as gevolg van ongemotiveerdheid asook redenering en argumentering met die bestuur. Oor die algemeen het verandering 'n negatiewe effek op die arbeidsverhouding.

Volgens Moolman (1996:257-258) het hierdie negatiewe tot gevolg dat werknemers meer afwesig is van die werkplek. Dit word hoofsaaklik toegeskryf aan onsekerheid by die werknemers oor die toekoms van hul werk. Werknemers gaan dikwels van die standpunt uit dat hulle nie meer nodig is nie, en dat die onderneming sonder hul kan klaarkom. Laasgenoemde is veral die geval tydens tegnologiese verandering binne die onderneming.

Die positiewe reaksie van werknemers op die invloed wat verandering op die arbeidsverhouding het, word grootliks toegeskryf aan oop en eerlike konsultasie met beide vakbonde en werknemers wat deur verandering geraak word. Die werknemer word ingelig oor die redes waarom verandering noodsaaklik is, asook die voordeel wat dit vir beide die werknemer en die onderneming inhou. Werknemers kry die geleentheid om deel te wees van die veranderingsproses en gevolglik word die vertrouensverhouding tussen werkgever en werknemer gestig. Laasgenoemde het tot

die gevolg dat die negatiwiteit en griewe in 'n groot mate verminder, en die arbeidsverhouding positief beïnvloed word.

Figuur 5.4 Reaksie op verandering



Bron: (eie).

In die lig van die impak wat verandering op die arbeidsverhouding het, is dit noodsaaklik dat al die betrokke partye kennis, aanvaarding en begrip ten opsigte van die verandering het. Die bestuur moet 'n klimaat skep waar deelname aan die veranderingsproses aangemoedig word, voldoende kommunikasie en kontinue opleiding en ontwikkeling van werknemers is noodsaaklik om dit vir hulle makliker te maak om by die verandering aan te pas.

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKINGS

6.1 INLEIDING

In die lig van die besprekings in die voorafgaande hoofstukke rakende die invloed van veranderingsbestuur op die arbeidsverhouding, is dit nodig om enkele gevolgtrekkings en aanbevelings te maak. Die doel van hierdie studie is om aan die leser riglyne daar te stel ten einde verandering binne die onderneming effektief te bestuur en hanteer, om sodoende 'n waardevolle bydrae te lewer tot die sukses van die onderneming asook in die bereiking en instandhouding van arbeidsvrede (kyk 1.3).

Om die bogenoemde doel te bereik, is kritiese aspekte van verandering, byvoorbeeld diversiteit, leierskap, kommunikasie, opleiding, strategiese beplanning en die arbeidsverhouding in oënskou geneem. Hierdie studie is hoofsaaklik gebaseer op 'n teoretiese basis, sowel as die mening en aanbevelings van die navorser.

In hierdie hoofstuk word gevolgtrekkings gemaak en daarna word enkele aanbevelings op grond van die gevolgtrekkings doen.

6.2 GEVOLGTREKKINGS

In hierdie gedeelte sal die fokus hoofsaaklik val op gevolgtrekkings wat voortspruit uit die bevindinge van die studie.

6.2.1 Verandering

Ondernemings funksioneer in 'n snelveranderende omgewing en vir 'n onderneming om suksesvol te kan voortbestaan en oorleef, moet die onderneming proaktief en in harmonie met die omgewing kan funksioneer (kyk hoofstuk 3). Die bestuur van verandering is vandag deel van die suksesvolste ondernemings se totale bestuursproses. Die onderneming wat uit sy eie en ander se ervarings leer, sal besef dat die onderneming van die toekoms buigsaam en aanpasbaar in 'n wêreld van teenstrydighede moet wees, asook in die bestuur van weerstand teen verandering moet belê. Die mees basiese konsep is dat verandering 'n driedelige proses (kyk 4.6.2) is, te wete:

- Die bestuur moet die betekenis en impak van korporatiewe bestuur verstaan (ontvriesing).
- Besluite moet geneem word oor watter elemente die toekomstige doelwitte en strategieë gaan ondersteun (verandering).
- Die neem van toepaslike aksie om die verlangde resultaat te verkry (hervriesing).

Die proses van verandering gaan gepaard met emosies, want die verlede wat goed en mooi was moet nou tot niet gemaak word. Gedurende die bestuur van verandering beleef deelnemers in die arbeidsverhoudingsstelsel 'n gevoel van bedreiging, paniek en verwarring. Interpersoonlike en groepsverhoudinge raak gefragmenteerd, kommunikasie is swak, besluitneming raak verlam en arbeidsonrus neig om toe te neem wat daartoe aanleiding gee dat produksie daal, leiers binne die arbeidsverhouding neig om outokraties te raak en doelwitstelling en beplanning raak oppervlakkig.

As gevolg van al hierdie bogenoemde faktore wat die arbeidsverhouding nadelig beïnvloed, is gedragsverandering noodsaaklik vir effektiewe en suksesvolle verandering en om die invloed van laasgenoemde op die arbeidsverhouding te

verminder. Gordon (1993:698-699) is van mening dat werknemers hulle behoeftes met mekaar moet deel en hul samewerking moet gee, asook 'n gedeelde visie daarstel. Die bestuur moet die werknemers betrokke maak by die veranderingsproses en leiding gee deur die daarstel van 'n visie. Hulle moet die vloei van inligting bevorder en die werknemers asook die werkgewers ontwikkel deur middel van opleiding.

Dit is belangrik dat die proses van verandering bestuur moet word. Sodanige proses is ook 'n verwerkingsproses. Verandering kan daartoe lei dat kommunikasie en ook die doelwitte oppervlakkig raak en verder daartoe bydra dat die besluitnemingsproses verswak, daarom is dit belangrik dat verandering bestuur moet word sodat die probleme wat wrywing in die arbeidsverhouding veroorsaak, uitgeskakel kan word.

Die navorser is van mening dat verandering vinnig en effektief moet plaasvind, ten einde die suksesvolle voortbestaan van die onderneming te verseker.

6.2.2 Weerstand teen verandering

Soos reeds bespreek in paragraaf 4.7, kan verwag word dat beide werkgewer en werknemer verandering sal teenstaan. Min mense voel gemaklik wanneer hul lewens op 'n fundamentele manier beïnvloed word. Gewoonlik is dit so dat hoe groter die graad van verandering, hoe groter is die weerstand daarteen van die wat deur die verandering geraak word en die wat dit moet implementeer. As ons verstaan watter faktore verandering stresvol en onwelkom maak, kan persone binne die arbeidsverhouding gehelp word om die verandering beter te hanteer en te verwerk.

Persone binne die arbeidsverhouding gaan verandering tegemoet met 'n reeks van vrae, vrees, angstigheid en onsekerheid oor wat die toekoms inhou. Werknemers neig om te voel hulle is nie meer in beheer nie. Hulle het 'n vrees vir die onbekende en

vir dit wat met hulle mag gebeur, en dit kan lei tot wrywing binne die arbeidsverhouding as daar nie oop kommunikasiekanale is aan die hand waarvan verduidelik word en vrae gestel kan word nie.

Bestuur moet hulleself verbind tot die veranderingsproses, personeel en bronne moet beskerm, en werknemers aanvaar word. Kommunikasie en opleiding kan aangewend word as metodes om hierdie weerstand te verminder deur aan betrokkenis die doel, verloop en die effek van die verandering te verduidelik (Clarke, 1994:15). Wanneer persone binne die arbeidsverhouding gehelp word om te verstaan hoe verandering die onderneming sal verbeter, sal hulle die verandering ondersteun.

‘n Ondersteunende klimaat moet geskep word en vertroue herstel word, omrede die vertroue van die werknemers in die werkgewers verlore is aangesien werknemers verwag dat die werkgewers na hul sal omsien, en deur die verandering bedreig voel en glo dat die werkgewer nie na hul omsien nie (Cilliers, 1991:435). Die bestuur moet die werknemers oortuig daarvan dat hulle ‘n belangrike rol het om te speel gedurende die veranderingsproses en ook dat hulle vaardighede hoog geag word, sodoende word weerstand verminder, want werknemers is betrokke by die proses van verandering.

6.2.3 Kommunikasie

Kommunikasie gedurende die proses van verandering is onontbeerlik vir die arbeidsverhouding (kyk 1.3). Swak en ondoeltreffende kommunikasie lei tot konflik en weerstand teen verandering. Goeie kommunikasie is die oplossing hiervoor omdat die redes en omvang van verandering oorgedra word en dit ook bydra tot die vermindering van weerstand teen verandering en die verhoging van motivering en werksbevreëdiging.

Enige arbeidsverhouding se suksesvolle funksionering gedurende die proses van verandering word deur die volgende bepaal (kyk 4.8), naamlik:

- die duidelike en ondubbelsinnige kommunisering van die proses van verandering aan almal;
- die mate waarin individue binne die arbeidsverhouding as 'n span saamwerk en openlik met mekaar kan kommunikeer;
- die mate waarin die ondergeskiktes deur middel van kommunikasie gemotiveer en aangemoedig word; en
- die mate waarin individue binne die arbeidsverhouding voel hulle kan hulle behoeftes, vrese, vrae, griewe en wense aan die bestuur oordra.

Zaaiman (1990:330) sê dat kommunikasie 'n voorvereiste vir veranderingsbestuur is, en wanneer kommunikasie tot voordeel gebruik word, kan dit die arbeidsverhouding aanspoor tot hoër produktiwiteit en groter lojaliteit teenoor die ondernemings, asook tot 'n sterker verbintenis tot hulle werk.

6.2.4 Opleiding

Opleiding tydens die bestuur van verandering is belangrik vir alle persone binne die arbeidsverhouding (kyk 1.3). Opleiding vir die bestuur en toesighouer tydens verandering is belangrik sodat hulle vertrou kan raak en bekend kan wees met die doel, konsepte en ander detail van die veranderingsproses en hulle dit kan oordra in die arbeidsverhouding. Beach (1985:244) is van mening dat opleiding werksprestasie verbeter, aanleiding gee daartoe dat nuwe houdings tot stand kom, samewerking en lojaliteit verhoog en nuwe vaardighede ontwikkel.

Die bestuur moet die doel van die veranderingsproses uitdruklik aan die werknemers verduidelik. Doelwitte moet gestel word waaraan die werksoptrede gemeet kan word. Dit is belangrik dat hierdie doelwitte nie net komende van die werkgewer sal wees nie, maar ook van die werknemer. Die doelwitte wat gestel wees moet:

- duidelike gestel wees,
- ondubbelsinnig gestel wees,
- realisties wees,
- meetbaar wees, en
- bereikbaar wees.

Vir opleiding is die volgende noodsaaklik (kyk 4.9):

- die proses van verandering moet verduidelik word,
- mense moet opgelei word vir hulle nuwe take,
- opleiding is noodsaaklik sodat mense binne die arbeidsverhouding weet wat van hulle verwag word,
- wees geduldig,
- skep 'n ondersteunende klimaat, vermy 'n bedreigende klimaat, en
- verduidelik wat gaan gebeur en waar en hoe dit alles in die prentjie pas.

6.2.5 Diversiteit

Gedurende veranderingsbestuur is dit belangrik om in gedagte te hou dat Suid-Afrika uit verskillende kulture bestaan (kyk hoofstuk 5), en verskille in dié verband moet erken en aanvaar word sodat 'n nuwe arbeidsverhoudingsbeleid daargestel kan word binne die veranderende arbeidsverhoudingsstelsel. Die verlede kan nie vergete gelaat word wanneer ons die toekoms in beweeg nie. Ondernemingsmededingendheid hang af van 'n ervare en produktiewe werksmag, goeie ekonomiese beleide, sosio-politieke

stabiliteit, groeiende markte en beleggings. Die apartheidsera is egter die resultaat van die teenoorgestelde posisie. Die apartheidsera het gelei tot verdeeldheid en wantoue. Suid-Afrika moet homself verander van 'n nasie wat binne homself veg, na 'n nasie wat saamwerk. Die negatiwiteit in arbeidsverhoudinge ontstaan tradisioneel uit die mens se houding teenoor werk asook probleme wat met die werk ondervind word as gevolg van industrialisasie en massaproduksie. Hierdie negatiwiteit word vererger wanneer die werker voel dat hy nie voldoende opgelei is vir sy werk nie. Negatiwiteit verhoog verder wanneer rykdom ongelyk verdeel is en werkers ervaar dat hulle geen voordeel trek uit die profyt van die onderneming nie.

Diversiteit bestaan uit verskeie komponente waarvan kommunikasie een is, en meer spesifiek interkulturele kommunikasie. Polarisasie vorm ander komponent en is 'n gevolg van die feit dat gemeenskappe neig om in hul eie kompartemente te bly (Charlton, 1992:572). Regstellende optrede is nog so 'n komponent, asook rassisme, die verhoudings tussen mense, opleiding en ontwikkeling. Om diversiteit te bestuur (kyk 1.3 en 5.4.1) is belangrik sodat werkers binne die arbeidsverhouding hiertoe gereken en veilig voel. Om hierdie diversiteit te bestuur verg 'n omgewing waarin mense mekaar verstaan en respekteer. 'n Omgewing waar verskille verdra word en werknemers ten spyte van verskille 'n gevoel sal ervaar dat hulle iewers gereken en aanvaar word en dat hulle die geleentheid gegun sal word om hul volle potensiaal te ontwikkel.

6.2.6 Die arbeidsverhouding

Die arbeidsverhouding is 'n drieledige verhouding (kyk figuur 1.1) wat deur verandering beïnvloed word (Slabbert, 1994:6-7). Die invloed van veranderingsbestuur op die arbeidsverhouding kan maklik gemeet word aan die lojaliteit, toevertroudheid, moraal, produksie en kwaliteit binne die

arbeidsverhouding, omrede daar gewoonlik 'n afname is in hierdie faktore tydens die proses van verandering.

Die nuwe rasionaal van arbeidsverhoudinge is arbeidsvrede omdat verandering neig om arbeidsonrus mee te bring, dit 'n invloed uitoefen op die produksie asook op die interpersoonlike en groepsverhoudinge, en op die gedrag van die deelnemers aan die arbeidsverhoudingsstelsel. Enige aksie of gebeure in die werkplek oefen 'n invloed uit op die arbeidsverhouding, daarom is 'n arbeidsverhoudingsbeleid nodig om prosedures daar te stel om ontwrigtende aksies te voorkom. Die arbeidsverhoudingsbeleid is 'n raamwerk waarbinne die arbeidsverhoudingstelsel bestuur, gemonitor en gedurende verandering aangepas word, aangesien die arbeidsverhouding gedurig tred moet hou met verandering sodat strukture, prosedures en prosesse en die ondernemingsklimaat aangepas kan word om alle kulture en norme te akkommodeer.

6.3 AANBEVELINGS

Met inagneming van gevolgtrekkings wat in die studie gemaak is, word die volgende belangrike aanbevelings uitgelig:

1. Die arbeidsverhouding is 'n dinamiese proses wat gerig is op die verhoudings tussen persone binne die arbeidsverhouding. Die arbeidsverhouding behels ook sekere prosesse en prosedures wat hierdie verhoudings reguleer. Elke bestuurder moet besef dat arbeidsverhoudinge 'n integrale deel is van alle aktiwiteite en prosesse wat binne die onderneming plaasvind.
- Bestuur moet die volgende aanleer:
 - 'n visie daarstel;

- leierskap beoefen;
 - effektiewe kommunikasie met werknemers, kollegas en vakbonde; en
 - wedersydse aanvaarding, vertroue en respek tussen al die partye aanmoedig.
- Bestuur moet besef dat hulle self en die werknemers wat vir hulle werk, uiteenlopende belange, behoeftes en doelwitte het. Dit is dus noodsaaklik dat elke onderneming oor 'n duidelik geformuleerde arbeidsverhoudingsbeleid beskik ten einde gesonde arbeidsverhoudinge te kan handhaaf.
 - 'n Formele arbeidsverhoudingsbeleid verseker dat die optredes van die werkgewer (s) en werknemer (s) teenoormekaar, eenvormig is en dat alle persone doelgerig strewe na die bereiking van die onderneming se visie, missie en doelwitte wat gestel is.
 - Effektiewe beplanning is die proaktiewe beginpunt ten einde verandering te bestuur en voorbereid te wees op toekomstige gebeure en onsekerhede. Die arbeidsverhoudingsbeleid moet só opgestel wees dat dit die veranderinge en die invloed daarvan op die betrokke partye kan akkommodeer.
2. Omdat Suid-Afrika se werkerskorps saamgestel is uit verskillende rasse, tale, kulture, houdings, waardes, persepsies, geslag, opleidings- en ontwikkelingsvlakke, is dit nodig dat diversiteit bestuur sal word, sodat die arbeidsverhouding in harmonie kan funksioneer. Volgens die navorser neig diversiteit om tot konflik te lei wat 'n negatiewe invloed op die arbeidsverhouding tot gevolg het. Die volgende stappe moet gedoen word om diversiteit suksesvol te bestuur:
- Maak seker dat die onderneming 'n beleid het en dat die beleid aan die arbeidsverhouding gekommunikeer word.
 - Stel 'n struktuur daar wat toepaslik is vir die onderneming se behoeftes.

- Hersien bestaande praktyke en stel vas of daar nie direkte of indirekte diskriminasie in die volgende areas is nie, naamlik:

- ⇒ seleksie en werwing;
- ⇒ kondisies van indiensneming;
- ⇒ toegang tot bevordering;
- ⇒ toegang tot opleidingsgeleenthede;
- ⇒ werksure; en
- ⇒ griewe en dissiplinêre prosedures (Fuhr, 1993:91).

3. Bestuur moet die volgende vaardighede aanleer om die bestuur van diversiteit suksesvol te laat verloop, te wete:

- vaardighede om suksesvol met ondergeskiktes te kan werk om hul sodoende deel van die onderneming te maak sodat hulle toegewyd en gebonde aan die onderneming en sy doelwitte voel;
- spesifieke vaardighede om prestasie te bestuur sodat werknemers gemotiveer is om goed te presteer om sodoende te verhoed dat standarde verlaag; en
- vaardighede sodat die verhouding tussen die werkgewer en die werknemer deur oopheid, egtheid, empatie en aanvaarding van mekaar sonder vooroordeel, gekenmerk kan word.

4. Strategiese beplanning tydens veranderingsbestuur is krities. Strategiese beplanning is nie 'n stelsel of tegniek nie, maar 'n houding en denkwys, 'n manier van optrede wat na die hele onderneming deursypel. Die navorser is van mening dat strategiese beplanning gedurende veranderingsbestuur noodsaaklik is omdat dit beplanning, doelwitstelling, evaluering, leierskap,

daarstelling van 'n visie, ondersoek van eksterne omgewing, evaluering van die onderneming se vermoë, beheer en kommunikasie behels wat 'n voorvereiste is sodat veranderingsbestuur effektief kan plaasvind.

- Vir suksesvolle verandering word strategiese beplanning aanbeveel. Dit is noodsaaklik omdat:
 - dit die geleenthede en bedreigings ontleed;
 - sorg dra vir die uitvoer van die missie wat leiding aan die bestuur verskaf in die bepaling van wat beoog word;
 - dit dra by tot die identifisering van die reaksie op verandering asook nuwe geleenthede en bedreigings;
 - dit koördineer besluitneming; en
 - dit verskaf 'n proaktiewe eerder as reaktiewe benadering wat noodsaaklik is vir veranderingsbestuur.

Die deelname van werknemers aan strategiese beplanning gee hul 'n dieper insig in die prioriteite en werking van die onderneming. Dit kan lei tot 'n positiewe bydrae tot doelwitbereiking en 'n vermindering in weerstand teen verandering.

5. Omdat verandering beteken dat daar van die bekende na die onbekende beweeg word, is dit belangrik dat die onderneming die gereedheid vir die verandering daarstel onder die werknemers en 'n eie benadering aanneem wat bewus is van die moontlikheid van weerstand teen verandering en dit dienooreenkomstig hanteer deur die volgende stappe:

- maak werknemers bewus van die druk om te verander;
- gee gereeld terugvoering oor die werksprestasie van individuele prosesse en die areas van aktiwiteite binne die onderneming;
- publiseer suksesvolle verandering, soos byvoorbeeld in 'n nuusbrieff; en
- verstaan die mense se vrese en belange.

6. Vir suksesvolle verandering is die volgende noodsaaklik, naamlik:

- gereelde terugvoering aan werknemers rakende die veranderingsproses;
- die verstaan van mense se vrese vir verandering;
- hulp en ondersteuning aan individue om verandering in die gesig te staar;
- die aanmoediging van effektiewe kommunikasie binne die arbeidsverhouding;
- persone betrokke maak by die beplanning en implementering van die proses van verandering;
- die suksesvolle bestuur van weerstand teen verandering;
- die nastrewe van spanwerk;
- die daarstelling van 'n visie;
- oop, eerlike kommunikasie rakende die doel, noodsaaklikheid, implementering en monitering van verandering;
- werknemers moet deel wees van die veranderingsproses en die bestuur moet toesien dat werknemers betrokke is sodat hulle verandering hulle eie kan maak en die spaan in die hand vat en roei; en
- opleiding, heroplediging en ontwikkeling moet een van die belangrikste strategieë wees sodat verandering effektief bestuur kan word.

7. Die bestuur van weerstand is belangrik om sodoende die negatiewe invloed van verandering op die arbeidsverhouding te kan verminder.

Weerstandsbestuur behoort die volgende in te sluit, naamlik:

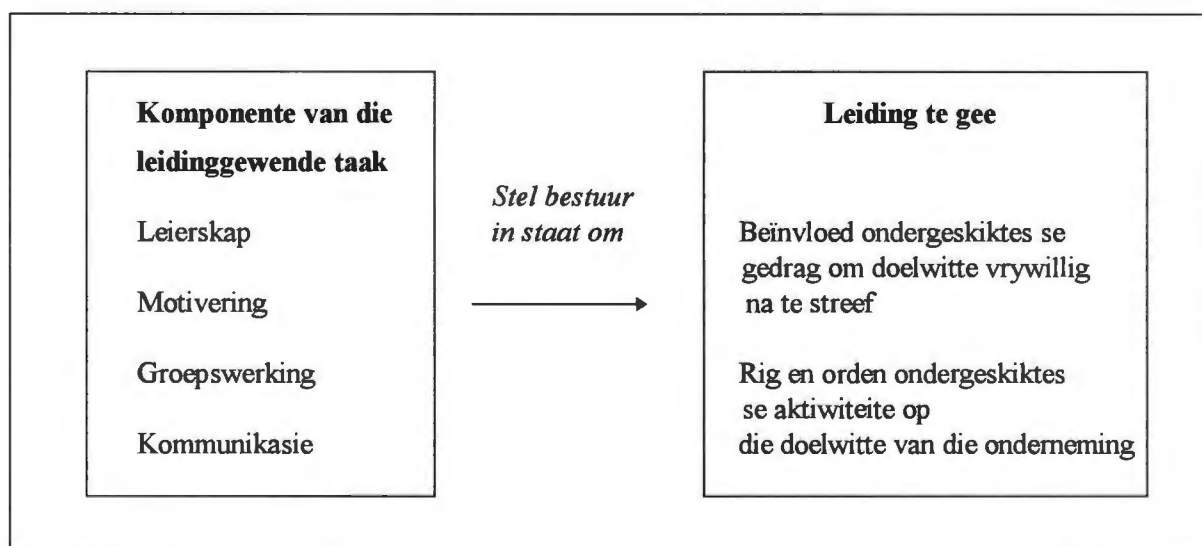
- lig die werksmag in oor die verandering en beklemtoon die feit dat dit tot hulle eie voordeel is om die proses te ondersteun;
- verkry die werksmag se betrokkenheid;
- verseker die werksmag van hulle werksekuriteit en bevorderingsgeleenthede;
- beklemtoon strategiese beplanning; en
- help werknemers om te verstaan hoe verandering die onderneming sal beïnvloed, sodat hulle na aanleiding hiervan die verandering ondersteun.

8. Kommunikasie gedurende veranderingsbestuur is krities. Die werknemer moet oor die volgende ingelig word:
 - die doel van die verandering;
 - die noodsaaklikheid van die verandering;
 - die metode van implementering van verandering;
 - die effek wat verandering op die arbeidsverhouding en die werknemer as persoon mag hê; asook
 - die verwagte resultate van die verandering.
- Tydens kommunikasie is dit belangrik dat mense mekaar sal verstaan. Deur middel van kommunikasie moet ondersteuning, vertroue en verbintenis verkry word. Werknemers kry gewoonlik nie aanmoediging en ondersteuning nie. Hier is bestuur se leierskapsrol belangrik. Bestuur moet leierskaps vaardighede besit om verandering suksesvol te implementeer.
- Daar moet oor die volgende sake gekommunikeer word binne die arbeidsverhouding, naamlik:
 - Die toekomsplanne van die onderneming.
 - Die geleenthede vir vooruitgang met betrekking tot die verskillende poste.
 - Inligting om werk te vergemaklik en te verbeter.
 - Hoe eksterne aangeleenthede werk beïnvloed.
 - Hoe winste bestee word.
 - Prestasies van werknemers.
 - Die arbeidsverhoudingsbeleid.
 - Die strategie, missie en visie gedurende verandering.
- Verandering plaas druk op persone binne die arbeidsverhouding. Mense voel dat hul dalk hul werk mag verloor. Bestuur kan help om dié vrees te verminder deur die handhawing van goeie kommunikasie met werknemers binne die

arbeidsverhouding, asook deur visionêre leiding, opleiding en deur die werknemers betrokke te maak by strategiese beplanning.

9. Leierskap en bestuur is belangrik tydens die bestuur van verandering en ook vir die arbeidsverhouding, maar dit is belangrik dat daar beweeg moet word van 'n taakgeoriënteerde na mensgeoriënteerde bestuurstyl. Leierskap en bestuur is twee afsonderlike, maar komplementerende aksies. Leierskap, meer spesifiek transformele leierskap, is 'n belangrike faktor gedurende veranderingsbestuur. Sodanige leier is in hierdie verband die veranderingsagent, hy stel 'n visie daar en lei die mense deur die verandering aan die hand van die visie. Die leier is 'n rigtingaanduiders, spreker en bemagtig die persone binne die arbeidsverhouding.
- Die komponente van die leidinggewende taak van die bestuur word in die hieropvolgende figuur weergegee.

Figuur 6.1 Komponente van die leidinggewende taak



Bron: (Cronje *et al.*, 1994:120).

° Leierskap

Drie kategorieë van leierskap word deur Gordon *et al.* (1990:11) geïdentifiseer, naamlik konseptuele en begripsvaardigheid, tegniese vaardigheid en menslike begripsvaardigheid. Volgens die navorser moet die leiers al hierdie vaardighede ontwikkel om effektief te wees. Die *begripsvaardigheid* behels die vermoë om abstrakte en algemene idees te begryp en toe te pas in spesifieke situasies. Die *tegniese vaardigheid* betrek die vermoë om spesifieke kennis, metodes en tegnieke te gebruik tydens werkverrigting, en die *menslike vaardigheid* is die vermoë om te verstaan, motiveer en oor die weg te kom met ander mense (kyk figuur 6.1).

Volgens die navorser is ondernemings besig om die pad byster te raak en het indringend leierskap nodig om nuwe uitdagings in die gesig te staar, soos in paragraaf 5.4.2.3 bespreek is. Die skrywer is van mening dat baie ondernemings oorbestuur is en daar nie genoeg leiding is nie, maar toon ook dat te veel bestuur en te min leiding gevaarlik is. Dit wil dus voorkom of 'n kombinasie van sterk leierskap en bestuur nodig is vir die suksesvolle funksionering van die onderneming.

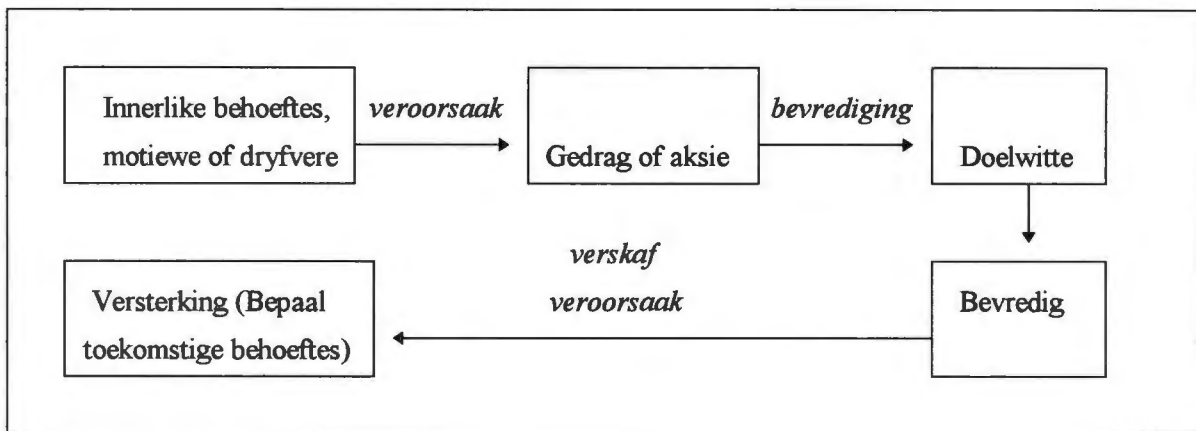
° Motivering

Leiers gee gewoonlik die volgende definisie van motivering, naamlik:

“Motivering is die beïnvloeding om 'n doel te bereik wat die bestuur wil hê hy/sy moet bereik. Motivering is wanneer 'n persoon 'n taak uitvoer en hy/sy dit geniet.” (Mol, 1991:20).

Cronje *et al.* (1994:127) verklaar die motiveringsproses soos in die volgende figuur uiteengesit word.

Figuur 6.2 Die motiveringsproses



Bron: Cronje *et al.* (1994:127).

° Groepswerking

Aan die hand van die behoeftehiërargie (kyk figuur 3.2) kan beweer word dat groepe ontstaan om in hierdie behoeftes te voorsien. Schein (1980:82) identifiseer twee groepe binne die onderneming, naamlik informele en formele groepe. *Formele groepe* vervul spesifieke take binne die onderneming. Binne die onderneming sal hierdie take verband hou met die doelwitte van die onderneming. Gemeenskappe se doelwitte is nie altyd identifiseerbaar nie, maar die formele groep binne die gemeenskap het 'n wesenlike invloed op die individu binne die samelewing. 'n Voorbeeld hiervan is Apartheidswetgewing van 'n politieke groep wat jare lank 'n invloed op die Suid-Afrikaanse samelewing gehad het. *Informele groepe* ontstaan volgens Schein (1980:82) as gevolg van menslike behoeftes.

Die groep sal altyd 'n leier hê, omdat die welslae van die groep afhang van die leierskap waaroor dit beskik. Die sukses van die groep hang ook af van die volgelinge se bereidheid om bepaalde leierskap te aanvaar (Cronje *et al.*, 1994:131).

Die navorser is van mening dat samewerking binne die arbeidsverhouding deurslaggewend is (kyk 1.3). Hoe beter persone binne die arbeidsverhouding

funksioneer, hoe groter is die kans vir die bereiking van gemeenskaplike doelwitte en gevolglik ook ondernemingsdoelwitte. Hierin lê die taak van die leier, om lede binne die arbeidsverhouding aan te spoor tot die bereik van doelwitte.

6.4 SLOTOPMERKINGS

Verandering gaan oor gebeure wat moet plaasvind ten einde ook verandering binne die onderneming te bewerkstellig en begin gewoonlik by die identifisering van die noodsaaklikheid daarvan. Verandering is noodsaaklik vir groei, voortbestaan en oorlewing. Mense binne die arbeidsverhouding bied weerstand teen verandering omdat hulle bedreig en onseker voel, daarom is die bestuur van verandering belangrik, asook om die invloed daarvan op die arbeidsverhouding so effektief moontlik te verminder. Vir suksesvolle verandering binne die arbeidsverhouding is oop kommunikasie, transformele leierskap, strategiese beplanning, die bewuste inagneming van diversiteit, wedersydse vertroue, wedersydse ondersteuning, opleiding, interpersoonlike vaardighede, buigsaamheid, samewerking en spanwerk nodig.

In Suid-Afrika sluit die noodsaaklikheid vir verandering die aanpak van die wanbalans binne die arbeidsverhouding in, dus word diversiteit 'n essensie in die veranderingsinisiatief. Die bestuur van diversiteit verg 'n omgewing waarin mense mekaar verstaan en respekteer. 'n Omgewing waarin verskille verdra word en werknemers ten spyte van die verskille 'n gevoel sal kry dat hulle iewers behoort en aanvaar word, en die geleentheid gegun sal word om hulle volle potensiaal te ontwikkel, is in hierdie verband ter sprake.

Bestuurders moet die omgewing se uitdagings tegemoetgaan met 'n omvattende reaksie deur middel van verhoogde buigsaamheid, innovering en verbetering. Die doel is om arbeidswaarde te verhoog. Vir bestuur beteken dit die heropleiding van

werknemers vir meer komplekse take, deel van verantwoordelikhede, innovering asook gesprekvoering oor arbeidsake met die oog op werksekuriteit.

Vir werknemers beteken dit die aanvaarding van buigsame werksklassifikasies en werkreëls en die aanvaarding van groter verantwoordelikheid vir die effektiwiteit van die onderneming. Vir die werkgever beteken dit om betrokke te raak en toekenning van belonings gebaseer op werkseffektiwiteit toenemend te benut.

Hoogs opgeleide en buigsame werknemers is noodsaaklik vir innovasie. Die arbeidsverhouding moet die bron van waarde word, wat sal bydra tot buigsaamheid en 'n aanpasbare onderneming. Die hoogs turbulente en komplekse omgewing waarin ondernemings funksioneer, vereis aanhoudende leer en aanpassing om te oorleef en groei. Die invloed van verandering druk swaar op die arbeidsverhouding en daarom is dit noodsaaklik dat die arbeidsverhouding meer aanpasbaar moet raak.

Omdat verandering tot weerstand en arbeidsonrus lei, is dit noodsaaklik dat dit bestuur moet word. Die invloed van verandering op die arbeidsverhouding word gemeet aan lojaliteit, toevertroudheid, produksie en kwaliteit, en hierom is bestuur van verandering wat leierskap moet behels, noodsaaklik. Die aanmoediging van werknemers is in dieselfde verband belangrik met die oog daarop om deel te wees van die veranderingsproses sodat arbeidsvrede daargestel en lojaliteit, toevertroudheid, produksie en kwaliteit verhoog kan word.

Kommunikasie is 'n voorvereiste in die veranderende omgewing. Kommunikasie is die belangrikste rede vir die sukses of mislukking van die onderneming, veral in Suid-Afrika met sy wye verskeidenheid tale en kulture wat die moontlikheid vir misverstande en konflik verhoog. Kommunikasie is die fondament van die bestuur van verandering, omdat 'n konstante vloei van inligting gedurende verandering noodsaaklik is vir die arbeidsverhouding se suksesvolle funksionering. Kommunikasie is bevorderlik vir weerstandvermindering, besluitneming en die

doeltreffendheid van werknemers in die uitvoer van hul daaglikse pligte. Wanneer inligting tydens die bestuur van verandering vrylik vloei, sal die arbeidsverhouding nie meer 'n kille, afsydige werksituasie wees nie, maar 'n lewende organisme met 'n spierkrag van sy eie.

BIBLIOGRAFIE

- ABERCROMBIE, N., HILLS, S. & TURNER, B.S. 1988. Dictionary of sociology. London : Penguin.
- ANSARI, K.H. & JACKSON, J. 1995. Managing cultural diversity at work. London : Kogan Page.
- ANTONITES, A.J. 1990. Paradigmaverandering, relativisme en rasionaliteit. *Hervormde theologiese studies*, 46(3):312-322.
- AUDEN, W.H. 1983. For change agents. (In Stewart, V., ed. Change: The challenge for management. London : McGraw-Hill. P.155-161.)
- BAILEY, J. 1993. Managing people and technological change. London : Pitman.
- BARKER, J.A. 1992. Paradigm: The business of discovering the future. New York : Harper Collins.
- BARLETT, C.A. & GHOSHAL, S. 1994. Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72 (6) : 79-88, Dec.
- BARNETT, J.H. & WILSTED, W.D. 1989. Strategic management: text and concepts. Boston : PWS - Kent.
- BARON, R.A. & BYRNE, D. 1991. Sosial psychology: understanding human interaction. Sixth edition. London : Allyn & Bacon.
- BARON, R.A. & GREENBERG, J. 1990. Behavior in organisations. Boston : Allyn & Bacon.

BASLEY, H.L. & CLOVER, V.T. 1988. Research for Business Decisions: Business research methods. Columbus, Ohio : MacMillan.

BEACH, D.S. 1985. Personnel. New York : MacMillan.

BELBIN, M. 1990. South Africans hidden goldmine. *IPM Journal*, 8 (7) : 37-38, Feb.

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

BEUSTER, J.T.R. 1993. The role of analytic psychology and quantum physics in the reconciliation of mechanistic and organismic world views. *Vista occasional papers*, 2 (1) : 6-13, Sep.

BOSHOF, M.C. 1993. 'n Aksie-navorsingsmodel vir die bestuur van verandering. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - Honneurs B.A.)

BOOYSEN, S.J. 1990. Groepsdruk as meganisme vir verandering in werknemers se persepsies van van industriële radikalisme. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Com.)

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

BROWN, I.C. 1963. Understanding other cultures. London : Prentice - Hall.

BURKE, W.W. 1987. Organizational development: a normative view. Massachusetts : Addison - Wesley.

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

BURNES, B. 1996. *Managing change: a strategic approach to developing leadership potential in South Africa*. Cape Town : Juta.

CHARLTON, G. 1992. *Leadership: The human race, a guide to developing leadership potential in South Africa*. Cape Town : Juta.

CILLIERS, FvN. 1991. Ontwikkeling, konflik em kreatiwiteit. (*In Kroon, J., red. Algemene bestuur*. Pretoria : HAUM. p.431-454.)

CLARKE, D.G. 1994. The management of change. *Die Staatsamptenaar*, 74 (2) : 14-16, Mrt/Apr.

COETZEE, L. 1989. Bestuur van weerstand is onontbeerlik: Oorlewing hang af van begrip van verandering. *Finansies en Tegniek*, 42 (8) : 49, Mei.

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

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

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

DEAL, T. & KENNEDY, A. 1982. *Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life*. London : Pitman.

DEAL, T. & KENNEDY, A. 1989. Verandering: hoe en wanneer? *Finansies en Tegniek*, 42 (2) : 12, Jan.

DE VRIES, M.F.R. & MILLER, D. 1984. The neurotic organization: Diagnosing and revitalizing unhealthy companies. New York : Harper Business.

DEWAR, D.L. 1990. The quality circle guide to participation management. London : Prentice - Hall.

DE WET, J.J., MONTEITH, J.L. de K., STEYN, H.S. & VENTER, P.A. 1981. Navorsingsmetodes in die opvoedkunde: 'n inleiding tot empiriese navorsing. Durban : Butterworth.

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

DU PLESSIS, P.G. 1992. Bedryfsekonomie in die moderne sakelewe. (In Du Plessis, P.G., red. Toegepaste bedryfsekonomie: 'n inleidende oorsig. Pretoria : HAUM. p. 3-38.)

DU TOIT, M.A. 1991. Arbeidsverhoudinge. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria : HAUM. p.455-480.)

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

FOURIE, A.J. 1990. Arbeidsverhoudinge in Suid Afrika: die verhouding tussen die bestuur en arbeidsverhoudinge asook die hantering daarvan. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Skripsie - Honneurs B. Com.) Ongepubliseerd.

FRENCH, W.L. & BELL, C.H. 1984. Organizational development. London : Prentice - Hall.

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

FUHR, I. 1993. Addressing diversity in the workplace. (In Innes, D., Kentridge, M. & Perold, H., eds. Reversing discrimination: affirmative action in the workplace. South Africa : Oxford University press. p. 88-94.)

FUHR, I. 1994. Worlds apart: managing workforce polarisation. *People dynamics*, 8 (12) : 24-26, Jun.

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

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONELLY, J.H. 1991. Organizations: behavior, structure, process. Illinois : Irwin.

GOLDSMITH, W. & CLUTTERBUCK, D. 1995. The winning streak. Middlesex : Penguin.

GORDON, J.R., MONDY, R.W., SHARPLIN, A. & PREMEAUX, S.R. 1990. Management and organizational behaviour. Boston : Allyn & Bacon.

GORDON, J.R. 1993. A diagnostic approach to organizational behavior. Fourth edition. London : Allyn & Bacon.

GOUWS, P.A. 1990. Arbeidsverhoudinge in Suid Afrika. Pretoria : Van Schaik.

HALLORAN, J. 1983. Applied human relations: an organizational approach. Second edition. London : Prentice - Hall.

HAT

kyk

ODENDAL, F.F., *red.*

HEAVEN, P.C.L. 1982. 'n Reeks sosiaal-wetenskaplike monografieë, Societas: Houdings. Pretoria : Academica.

HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J.W. 1986. Management. Fourth edition. Massachusetts : Addison Wesley.

HIRSZOWICH, M. 1981. Industrial sosiology: an introduction. Oxford : Martin Robertson.

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

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

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

KANTER, R.M. 1989. When giants learn to dance: mastering the challenges of strategy, management, and careers in the 1990's. New York : Simon & Schuster.

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

KOOPMAN, A. 1991. Transcultural management. Cornwall : T.J. Press.

KOTTER, J.P. 1995. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2) : 59-67, Mar.

KREPS, G.L. 1990. Organizational communication: Theory and practice. Second Edition. New York : Longman.

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

KROON, J. 1992. Algemene bestuur. (In Du Plessis, P.G., red. Toegepaste bedryfseconomie: 'n inleidende oorsig. Pretoria : Haum. p. 317-357.)

KRUGER, S. 1991. Die bestuursomgewing. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Tweede uitgawe. Pretoria : Haum. p. 61-84.)

KRUGER, S. 1992. Die ondenemingsomgewing. (In Du Plessis, P.G., red. Toegepaste bedryfseconomie: 'n inleidende oorsig. Pretoria : Haum. p. 123-157.)

KRUGER, S. 1995. Die bestuursomgewing. (In Kroon., red. Algemene bestuur. Derde uitgawe. Pretoria : Kagiso-Tersiër. p. 51-57.)

LAKHANI, K. 1994. Myths of multicultural communication. *People Dynamics*, 8 (12) : 24-26, Jun.

LAWRIE, J. 1990. The ABC's of change management. / *Training and development journal*, 87-89, Mar. ✕

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

LOUW, D.A. 1989. Inleiding tot die psigologie. Tweede uitgawe. Johannesburg : Lexicon.

MEYERS, M.T. & MEYERS, G.F. 1982. Managing communication: an organizational approach. New York : McGraw - Hill.

MOL, A. 1991. Motivating subordinates. *IPM Journal*, 9 (7) : 19-24, Mar.

MONDEY, R.W., SHARPLIN, A., HOMES, R.E. & FLIPPO, E.B. 1986. Management concepts and practices. London : Allyn & Bacon.

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

MOORE, W.E. 1974. Social change. London : Prentice - Hall.

MORGAN, G. 1990. Riding the waves of change: developing managerial competencies for a turbulent world. San Fransisco : Jossey-Bass.

MORRIS, D. & BRANDON, J. 1993. Re-engineering your business. New York : McGraw - Hill.

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

MULDER, J.S. 1994. Die invloed van enkele eksterne faktore op die arbeidsverhouding by 'n goudmyn in die Wes-Transvaal. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - Ph. D.)

NAISBITT, J. & ABURDENE, P. 1986. Re-inventing your corporation. London : Macdonald.

NANUS, B. 1992. Visionary leadership. San Francisco : Jossey - Bass.

NEL, P.S. & VAN ROOYEN, P.H. 1993. South African industrial relations: theory and practice. Hersiende uitgawe. Kaapstad : Academica.

ODENDAL, F.F., *red.* 1981. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Johannesburg : Perskor.

PARSONS, R. 1992. "Massa-aksie erger as sanksies," sê Parsons. Sake Beeld : 3, Sep. 17.

PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. 1982. In search of excellence. New York : Harper & Row.

PETERS, T.J. 1989. Thriving on chaos: handbook for management revolution. New York : Knopf.

PLANT, R. 1987. Managing change and making it stick. London : Fontana.

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTEKLIKE HOËR ONDERWYS. 1995. Die ondeneming en die gemeenskap. (BSO 121). Potchefstroom.

PRINSLOO, J.J. & SLABBERT, J.A. 1993. The management of industrial relations at enterprise level. (*In* Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., eds. Managing industrial relations in South-Africa. Pretoria : Digma. p. 7-3 - 7-12.)

PUTH, G. 1994. The communicating manager. Pretoria : Van Schaik.

RICHARDSON, R.C. 1977. Collective bargaining by objectives: a positive approach. London : Prentice - Hall.

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

ROBBINS, S.P. 1980. The administrative process. London : Prentice - Hall.

ROBBINS, S.P. 1984. Management concepts and practices. London : Prentice - Hall.

ROBBINS, S.P. 1988. Management. Second edition. London : Prentice - Hall.

ROTHMAN, S. 1990. Die hantering van groepe. Potchefstroom : Wesvalia.

SALAMON, M.W. 1987. Industrial relations, theory and practice. London : Prentice - Hall.

SCHEIN, E.H. 1980. Organizational psychology. London : Prentice - Hall.

SCOTT, C. & JAFFE, D.T. 1989. Managing personal change. Calafornia : Crisp publications.

SELVIN, D.P. 1989. The whole manager. New York : Amacom.

SENTRALE STATESTIEKDIENS. SUID AFRIKA (REPUBLIEK). Sentrale statestiekdiens. 1994. Suid-Afrikaanse arbeidstatestieke. 1993. Pretoria : Staatsdrukker.

SHIMMIN, S. & SINGH, R. 1975. Industrial relations and organizational behaviour: a critical appraisal. (*In* Barret, B., Rhodes, E. & Beishon, J., eds. Industrial relations in the wider society: aspects of interaction. London : Collier Macmillan. p. 28.)

SLABBERT, J.A., MATTHEWS, P.J. & DE VILLIERS, A.S. 1990. The field of study of industrial relations. (*In* Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., eds. Managing industrial relations in South-Africa. Pretoria : Digma. p. 1-9.)

SLABBERT, J.A. & MATTHEWS, P.J. 1993. The field of study of industrial relations. (*In* Slabbert, J.A., Prinsloo, J.J. & Backer, W., eds. Managing industrial relations in South-Africa. Pretoria : Digma. p.1-6, 1-7.)

SLABBERT, J.A. 1991. Inleiding tot arbeidsverhoudingbestuur. Pretoria : Digma.

SLABBERT, J.A. 1994. Inleiding tot arbeidsverhoudingbestuur. Tweede uitgawe. Pretoria : Digma.

SMITH, A. Social change. 1988. London : Pitman.

SMITH, N.J. 1995. Kommunikasie. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria : Haum. p. 377-393.)

STEYN, A.F. & UYS, T. 1990. Die kleingroep: struktuur en dinamika. Stellenbosch : Universiteit uitgewers.

STONER, J.A.F. & WANKEL, C. 1986. Management. Third edition. London : Prentice - Hall.

THOMAS. R.R. 1991. Beyond race and gender. New York : Amacom.

THOMPSON, A.A. & STRICKLAND, A.J. 1987. Strategic management concepts and cases. Fourth edition. Texas : Business Publication.

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

UYS, R. 1995. Multikulturele verhoudinge. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria : Haum. p. 523-539.)

VAN DYK, P.S. 1993. Tegnologiese verandering en die invloed daarvan op die onderneming en die werknemers. Johannesburg : Southern.

VAN NIEKERK, W.P. 1987. Eietydse bestuur. Durban : Butterworth.

VAN ROOYEN, R. 1991. Leadership challenges faced by South African managers. *IPM Journal*, 9 (7) : 7-12, Mar.

VAN ZYL, J.J. & JANSEN VAN RENSBURG, L.R. 1992. Die bestuur van eksterne betrekkinge. (In Du Plessis, P.G., red. Toegepaste bedryfseconomie: 'n inleidende oorsig. Pretoria : Haum. p. 669-704.)

VEGTER, E.N. 1980. Funksionele bestuur. Pretoria : Butterworth.

VENTER, T.P. 1995. Omgewingsverkenning en scenario's. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria : Haum. p. 73-110.)

VENTER, T.P. 1995. Die bestuur van verandering. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria : Haum. p. 507-521.)

VISAGIE, J. 1994. Die bestuur van verandering. *Entrepreneur*, 13 (3) : 3-4, Apr.

WALLACE, R.C. & WALLACE, W.D. 1989. Sociology. Second edition. London : Allyn & Bacon.

WHITELEY, A. 1995. Managing change: a core values approach. Melbourne : Macmillan.

WILLIAMS, A., DOBSON, P. & WALTERS, M. 1989. Changing culture: new organizational approaches. London : Institute of Personnel Management.

WINGROVE, T. 1993. Affirmative action: a "how to" guide for managers. Randburg : Knowledge resources.

WOODWARD, H. & BUCHHOLZ, S. 1987. Aftershock: helping people through corporate change. New York : John Wiley & sons.

ZAAIMAN, J.J. 1990. The management of change: perspectives on listed South African organisations. Potchefstroom : PU for CHE. (Thesis - D.Phil.)