

**DIE INVLOED VAN ARBEIDSVERHOUDINGE OP DIE
EFFEKTIWITEIT VAN ONDERHANDELINGE MET
VAKBONDE**

deur

Cornelius Francois Nel

B.A. Hons

Verhandeling ingedien vir die graad

MAGISTER ARTIUM

In Bedryfsosiologie

In die Skool vir Gedragwetenskappe

Van die

Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys
(Vaaldriehoekkampus)

Studieleier: Prof. C de W van Wyk

Vanderbijlpark

Mei 2002



HIERDIE STUDIE WORD OPGEDRA AAN MY EGGENOTE, MARTHIE
MY SEUN JANDRÉ EN DOGTER RÀLINE

DANKBETUIGINGS

Aan die Almagtige Vader en my Skepper kom alle eer en dank toe vir die gesondheid, krag en talente wat Hy mildelik aan my geskenk het om hierdie studie suksesvol te kon voltooi.

By die afhandeling van hierdie studie betuig ek my innige dank en opregte waardering aan die volgende persone en instansies:

- My studieleier, Prof. C de W van Wyk, vir die voorreg om onder sy bekwame en gemotiveerde leiding, hulp en ondersteuning die studie te voltooi.
- My eggenote, kinders, moeder en skoonouers vir hulle volgehoue en onbaatsugtige geloof in my, gebede, liefde, opofferings, ondersteuning en aanmoediging tydens hierdie studie.
- My werkgewer, Sasol Chemiese Nywerhede en in die besonder Sasol Ammoniak, sonder wie se bystand my studies nie moontlik sou wees nie.
- Me Louisa Minnie wat met geduld en toewyding vir die tikwerk verantwoordelik was.
- Me Marie-Louise Hauptfleisch vir die taalkundige versorging.
- Me Trudi Linde vir die tegniese versorging.
- Die personeel van die Ferdinand Postma Biblioteek (Vaaldriehoekcampus) vir hulle vriendelikheid, geduld, bystand en hulp om die nodige inligting tot my beskikking te stel.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	9
1.3	Aard van die probleem	11
1.4	Doel van die ondersoek	13
1.5	Metode van ondersoek	14
1.6	Omskrywing van enkele begrippe	14
1.6.1	Arbeidsverhoudinge	14
1.6.2	Onderhandeling	16
1.6.3	Kommunikasie	18
1.6.4	Konflik	19
1.6.5	Kollektiewe onderhandeling	20
1.6.6	Kollektiewe ooreenkoms	20
1.7	Ontplooïing van inhoud	21

HOOFSTUK 2

ENKELE VERANDERINGSTEORIEë, BEDINGINGSTEORIEë EN TEORETIESE PERSPEKTIEWE RONDOM DIE ONDERHANDELINGSPROSES EN ARBEIDSVERHOUDINGE

2.1	Inleiding	22
2.2	Arbeidsverhoudinge perspektiewe	22
2.2.1	Die Unitaristiese perspektief	22
2.2.2	Die Pluralistiese benadering	24
2.2.3	Die Radikale perspektief	27
2.2.4	Die verwagtingsteorie "Prospect theory"	28
2.2.5	Ingesteldheid en verwagtingsteorie	29
2.3	Enkele teorieë van sosiale verandering	31
2.3.1	Funksionalisme	31
2.3.2	Ekwilibriumteorie	33
2.3.3	Talcot Parsons se ekwilibriumteorie	35
2.3.4	Emil Durkheim	40

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

2.3.5	Robert K-Merton	42
2.4	Konflikteorieë en sosiale verandering	45
2.4.1	Konflikteorie van Karl Marx	45
2.4.2	Konflikteorie van Ralph Dahrendorf	48
2.5	Bestuur van arbeidsverhoudinge vir mededingendheid: 'n Geïntegreerde organisasievlakmodel	49
3.	Samevatting	55

HOOFSTUK 3

DIE ROL VAN KOMMUNIKASIE IN DIE ARBEIDSVERHOUDING

3.1	Inleiding	58
3.2	Definisie van kommunikasie	60
3.3	Tegniese om kommunikasie te verbeter	61
3.3.1	Die daarstel van 'n luister-vriendelike omgewing	62
3.3.2	Verbetering van die onderhandelingsklimaat	62
3.3.3	Verbeter die vaardigheid van effektiewe luister	63
3.3.3.1	Demonstreer goeie luistergedrag	63
3.3.4	Verbeter die oordra van 'n boodskap	64
3.3.5	Verhoog die vlak van selfbewussyn	65
3.3.6	Verbeter vaardighede om nie-verbale en semi-verbale kommunikasie te verstaan	65
3.4	Kommunikasievaardighede vir onderhandelaars	67
3.4.1	Kommunikasie oor kulturele grense heen	67
3.4.2	Luister meer, praat minder	68
3.4.3	Die kuns om relevante vrae te vra	70
3.4.4	Voorbereiding van vrae	70
3.5	Kommunikasie-strategieë vir werknemerverhoudinge	71
3.5.1	Die pro-aktiewe benadering	71
3.5.2	Die holistiese benadering	72
3.5.3	Kommunikasie moet beplan word	73
3.5.4	Ondernemingsklimaat	73
3.5.5	Kommunikasie-strategieë	74
3.5.5.1	Gereelde voortgesette kommunikasie	74

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

3.5.5.2	Geloofwaardigheid van bronne	74
3.5.5.3	Boodskappe tydens kommunikasie	74
3.5.5.4	Emosionele bystand	75
3.6	Samevatting	75

HOOFSTUK 4**DIE SAMESTELLING EN EIENSKAPPE VAN 'N IDEALE ONDERHANDELING-SPAN OM 'N EFFEKTIEWE EN FUNKSIONELE EENHEID TE VORM**

4.1	Inleiding	77
4.1.1	Kollektiewe bedinging	77
4.1.1.1	Distributiewe of verdelende bedinging	78
4.1.1.2	Integrerende of samewerkende bedinging	78
4.1.2	Onderhandeling	78
4.2	Eienskappe van goeie onderhandelaars	80
4.3	Die effek van persoonlikheid van 'n effektiewe onderhandelaar	83
4.3.1	Persoonlikheid	83
4.3.2	Ervaring	84
4.3.3	Persoonlikheid en ervaring	84
4.4	Die profiel van 'n ervare en suksesvolle onderhandelaar	85
4.5	Die ideale grootte van 'n onderhandelingspan	85
4.6	Die rolle van spanlede	86
4.7	Voordele om as 'n span te onderhandel eerder as individueel	88
4.8	Samevatting	89

HOOFSTUK 5**DIE ONDERHANDELINGSPROSES, VOORBEREIDING, STRATEGIEë, TAKTIEK EN FASES IN DIE ONDERHANDELINGSPROSES**

5.1	Inleiding	91
5.2	Die onderhandelingspan	92
5.3	Aanwysing van die hoofonderhandelaar	92
5.4	Verkryging van 'n mandaat	93

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

5.5	Die daarstel van doelwitte	93
5.6	Die identifisering van vraagstukke	95
5.7	Analisering van die situasie	96
5.8	Analisering van inligting rakende onderhandelaars	98
5.9	Die inwin van inligting	99
5.9.1	Loononderhandelinge	100
5.10	Taktiek in die voorbereidingsfase	102
5.11	Gereelde terugvoersessies	103
5.12	Onderhandelingstaktiek en strategieë	103
5.13	Strategie om 'n onderhandelingsverhouding te bou	105
5.14	Onderhandelinge in goeie trou	107
5.15	Die gebruik van mag gedurende onderhandelinge	107
5.15.1	Beloningsmag	108
5.15.2	Afdwingbare mag	108
5.16	Fases in die onderhandelingsproses	110
5.16.1	Die openingsfase	111
5.16.2	Die ontwikkelingsfase	112
5.16.3	Die bewegingsfase	113
5.16.4	Die skikking en implementeringsfase	114
5.17	Samevatting	115

HOOFSTUK 6**SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKINGS**

6.1	Inleiding	118
6.2	Gevolgtrekkings	119
6.2.1	Enkele bedingingsteorieë en teoretiese perspektiewe rondom die onderhandelingsproses	119
6.2.2	Enkele teorieë van sosiale verandering	122
6.2.3	Die rol van kommunikasie in die arbeidsverhouding	125
6.2.3.1	Tegnieke om goeie luistergedrag te demonstreer	127
6.2.3.2	Tegnieke om effektiewe luister te verbeter	127
6.2.3.3	Kommunikasie oor kulturele grense heen	127
6.2.3.4	Die keuses om relevante vrae te vra	128

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)

6.2.3.5	Bepanning van kommunikasie en die ontwikkeling van 'n kommunikasiestrategie	128
6.2.4	Die samestelling en eienskappe van 'n ideale onderhandelingspan om 'n effektiewe en funksionele eenheid te vorm	129
6.2.4.1	Eienskappe van goeie onderhandelaars	130
6.2.4.2	Die ideale grootte van 'n onderhandelingspan	131
6.2.5	Die onderhandelingsproses, voorbereiding, strategieë en taktiek	131
6.2.5.1	Verkryging van 'n mandaat	132
6.2.5.2	Die daarstel van doelwitte	132
6.2.5.3	Die identifisering van vraagstukke	132
6.2.5.4	Analisering van die situasie	133
6.2.5.5	Analisering van inligting rakende onderhandelaars	134
6.2.5.6	Die inwin van inligting	134
6.2.5.7	Strategie om 'n onderhandelingsverhouding te bou	135
6.3	Aanbevelings	136
6.4	Slotopmerkings	139

LYS VAN BYLAE

ABSTRACT	141
BIBLIOGRAFIE	144

LYS VAN TABELLE

Tabel 1.	Stakings en werkstopsettings	4
----------	------------------------------	---

INHOUDSOPGAWE (Vervolg)**LYS VAN FIGURE**

Figuur 1.	Die kaart van arbeidswetgewing in Suid-Afrika	8
Figuur 2.	Die makro-omgewing waarbinne die onderneming funksioneer	51
Figuur 3.	Sisteem perspektief van 'n integreerde benadering tot die bestuur van arbeidsverhoudinge	54
Figuur 4.	Die kommunikasieproses - Die effek van verbale en nie-verbale kommunikasie	65
Figuur 5.	Arbeidsverhoudingebestuur op die makro- en mikrovlak	79
Figuur 6.	Die onderhandelingsone (aspirasie teenoor werklike basis)	94
Figuur 7.	Onderhandeling vraagstukke - aanlegkontrak	96
Figuur 8.	Voorbeelde van gedrag wat respek en vertroue tussen onderhandelingspartye beïnvloed	106
Figuur 9.	'n Model vir die meting van bedingingsmag	109

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

'n Verhouding is 'n toestand van verbondenheid of betrokkenheid tussen een persoon en 'n ander persoon, of een groep persone en 'n ander groep persone. In arbeidsverhoudinge verwys die begrip na die verhouding tussen werkgewer/s en werknemer/s as primêre verhouding, met die regering, tot 'n sekere mate, in die rol van beskermer en reguleerder van hierdie verhouding, as die sekondêre verhouding.

Arbeidsverhoudinge in kort is egter groot in omvang: van kollektiewe verhoudinge, tot die verhoudinge tussen die regering (Staat) en andere, of selfs individuele verhoudinge. As daar dan 'n verhouding tussen partye is, kom kommunikasie, gesprekvoering en onderhandelinge ter sprake, veral indien die partye effektief wil funksioneer.

Die Suid-Afrikaanse geskiedenis in arbeidsverhoudinge is 'n bewys dat daar min, indien enige, van 'n gebalanseerde verhouding sprake was en dat die invloed van die arbeidsverhoudinge op die effektiwiteit van onderhandelinge tussen alle betrokke partye 'n honderd jaar (met verwysing na die eerste vakbond wat in 1881 gestig is), moes neem om tot die besef te kom om eerder 'n kultuur van onderhandeling, eerder as vermyding en konfrontasie te skep, veral as daar na die volgende historiese konteks gekyk word. Vergelyk die Suid-Afrikaanse arbeidsverhoudinge sisteem in die samelewings- en historiese konteks, Bendix (2000:51-85). Hierdie honderd jaar op die arbeidsfront is gekenmerk deur konflik, wantroue en veral die misbruik van mag en die miskenning van die menswaardigheid van medemense as Sy verteenwoordigers op aarde.

Voor 1867 (toe diamante ontdek was) was die Suid-Afrikaanse samelewing grootliks Agaries, met ander woorde, landbou was die land se belangrikste ekonomiese aktiwiteit.

Met die ontdekking van diamante en goud het myne tot stand gekom en daar was 'n tekort aan geskoolde arbeid. Die gevolg was dat geskoolde immigrante (meestal Blanke mans), van veral die Verenigde Koninkryk, die land ingebring moes word. Hierdie immigrante het as gevolg van hulle kennis en agtergrond van vakbonde gou tot die besef gekom dat hulle onderhandelingsposisie sal verbeter as hulle 'n vakbond stig. Hulle was in 'n vreemde land met niemand wat na hulle belange kon omsien nie en alle mag was in die hande van die

Myneienaars. So het die eerste vakbond, die Timmerman-en-Skrynwerkersunie in 1881 tot stand gekom, wat volgens die skrywer impliseer dat die werknemers as 'n aantal lede saamgestaan het om 'n magsbasis te vorm om in hierdie arbeidsverhouding te kan onderhandel.

Die eerste gedokumenteerde staking het volgens Bendix (1992:327) deur swart mynwerknemers plaasgevind in 1896, deurdat die Mynbestuurders eensydig besluit het om lone te verlaag. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat hierdie eensydige besluit, as gevolg van hulle magsposisie, tot die konflik en staking gelei het, omdat daar binne hierdie verhouding (werkgewer/werknemer) geen meganismes vir die partye was om hulle geskille deur onderhandelinge te besleg nie.

Bendix (1992:327) verwys ook na die 22 500 blanke myners wat in Januarie 1922 begin staak het. Die staking het ontaard in 'n rebellie, met die gevolg dat 153 myners gesterf het, 500 beseer is, terwyl 5 000 in hegtenis geneem en vier van hulle gehang is vir hoogverraad. Na die staking het honderde hulle werk verloor, terwyl dié wat hulle werk behou het, teen verminderde lone moes werk.

Hierdie tragiese gebeure moes eers plaasvind voordat die regering van die dag tot die besef gekom het dat statutêre maatreëls vir kollektiewe onderhandelinge en dispuutoplossing, tussen werkgewers en werknemers, daargestel moet word. Hierdie gebeure het volgens Bendix (1992: 327) aanleiding gegee tot die daarstel van die "...the industrial conciliation Act of 1924". (Nywerheidsversoeningswet). Volgens Cunningham, Slabbert en De Villiers (1990: 2-7) was hierdie wetgewing daarop gemik om blanke arbeidsvrede te bewerkstellig deur voorsiening te maak vir statutêre erkenning en registrasie van vakbonde en werkgewerorganisasies en die daarstel van selfbesturende nywerheids- en versoeningsrade as dispuutoplossingstrukture. Cunningham *et al.* (1990:2-7) stel dit soos volg: "This legislation was part of the pact government's (1924-32) 'civilised labour' policy, instituted in exchange for white labour peace."

Verder was rasse-tweeledigheid verskans in die arbeidswetgewing, deurdat swart werknemers prakties uitgesluit was uit die definisie van 'n werknemer en sodoende ook nie lidmaatskap van enige geregistreerde vakbond kon bekom nie, met ander woorde, swart werknemers was uitgesluit uit die statutêre kollektiewe bedingingstrukture.

Cunningham *et al.* (1990:2-8) stel dit soos volg: "...in terms of section 24 of the act the term 'employee' was defined to exclude a person whose contract of service or labour was regulated by any black passlaws and regulations, or by the bantu labour regulations act 15 of 1911 or any regulation or amendment thereof. In terms of these exclusions from the definition, blacks were

virtually excluded from membership of any registered trade union, and thereby barred from statutory collective bargaining”.

Met verwysing na die wet, som Pons en Deale (1998:1-6) dit soos volg op: “The act however, imbedded discrimination on racial lines by defining ‘employees’ as ‘any working person other than a non-pass carrying african’. As such, black people had no rights in relation to the legislation. There was no legislation regulating their rights to organise, freely associate or collectively bargain with employees.”

Gedurende 1925 het die Loonwet, Wet 27 van 1925 in werking getree met die doel om meganismes daar te stel wat diensvoorwaardes en minimum loonvlakke vir nie-vakbond werknemers voorskryf. Beide wette het bygedra tot die afname in stakings van blanke werknemers.

Daar was steeds deur die jare pogings van swart vakbonde om, soos die blanke vakbonde amptelike erkenning te kry, maar omdat die vakbonde nie beskerming deur die reg geniet het nie, het hulle swak gebly.

Met die Nasionale Party wat in 1948 aan bewind gekom het, met 'n beleid van rasse-apartheid, het beteken dat vakbonde swaar getref is, soveel so dat die lidmaatskap van die Raad van Nie-blanke vakbonde in 1945, afgeneem het van 158 000 lede tot 38 251 lede gedurende Maart 1950, totdat dit in 1953 opgehou het om te bestaan (Cunningham, *et al.* 1990:2-11).

Met die Nasionale Party se streng rassebeleid en die strewe van swartes om meer regte te bekom was arbeidsverhoudinge gepolitiseer, met ander woorde, die politiek en swart arbeidsverhoudinge kon nie meer geskei word nie. Die swart werkmassas is as 'n eenheid onder die vaandel van die African National Congress gemobiliseer om die land en die werksplek onregeerbaar te maak.

In 1955 is die South African Congress of Trade Unions (SACTU) gestig, met die gevolg dat nie-rassige vakbonde se betrokkenheid verder gestrek het as net binne die werksplek. Hulle het al hoe meer betrokke geraak in die gemeenskap en politieke geskille, soos blyk uit die volgende deklarasie, aldus Cunningham *et al.* (1990:2-14): “SACTU is conscious of the fact that the organising of the mass of workers for higher wages, better conditions of life and labour is inextricably bound up with a determined struggle for political rights and liberation from all-oppressive laws and practices.”

Soos wat die ANC en vakbonde met massaoptredes vorendag gekom het, het die regerende party hulle met nog meer wetgewing aan bande gelê tot en met die gebeure in Sharpville (Vereeniging) gedurende Maart 1960, waarna die African National Congress en die Pan African Congress verban is onder die "Unlawful organisation act".

Vir die volgende dekade was die invloed en aksies van vakbonde tot die minimum beperk.

Gedurende die sewentigerjare het die swart werkersmag bewus geword van hulle ekonomiese mag en was ook baie meer militant, wat aanleiding gegee het tot vele stakings en werkstopsettings, met baie verlore man-dae en loonverliese soos blyk uit die volgende statistiek uit daardie jare.

TABEL 1: STAKINGS EN WERKSTOPSETTINGS (SSD, 1995: 7-73)

Arbeid stakings en werkstopsettings

Jaar	Getal werkstop- settings	Werknemers betrokke		
		Getal persone	Man-dae verlore	Loonverliese
				Rand
600	601	602	603	
1972	71	9 224	14 167	39 280
1973	370	98 378	229 252	370 969
1974	384	59 114	98 583	244 812
1975	276	23 488	18 870	48 562
1976	248	28 098	59 997	1 249 422
1977	90	15 335	15 501	49 840
1978	106	14 153	10 553	44 356
1979	101	23 064	68 466	202 503

Hierdie stakings was volgens Bendix (1992:338) 'n indikasie van swart werknemers se algemene ontevredenheid. Wat egter nog belangriker is, is dat dit die gesamentlike mag van swart werknemers beklemtoon het, sowel as die noodigheid om na hulle belange om te sien binne 'n arbeidsverhouding se sisteem. Tydens hierdie onwettige stakings het werkgewers op verskeie maniere gereageer, sommiges het met ontslag gedreig, andere met verhogings, terwyl 'n paar gepoog het om met hulle werknemers te praat. Alle werkgewers het egter tot die besef gekom dat hulle geen effektiewe kanale het om effektief met hulle werknemers te kommunikeer nie.

Cunningham *et al.* (1990:2-17) is van mening dat hierdie stakingstrategie en die druk vir erkenning deur vakbonde in veelvolkige maatskappye, die Suid-Afrikaanse rasse- en arbeidsbeleid onder internasionale aandag gebring en internasionale druk op Suid-Afrika

verskerp is. Hierdie besef het gelei tot die nuwe era in die Suid-Afrikaanse arbeidsverhoudinge en nie soseer die Wiehahn-hervorming nie. (Bendix, 1992:339).

Dit was ook gedurende die tydperk (1974) dat die eerste erkenningsooreenkoms tussen vakbonde, die National Union of Textile Workers en die Textile Workers' Industrial Union, met 'n maatskappy onder Britse eienaarskap, Smith & Nephew, gesluit is. Tot en met 1980 is slegs vier erkenningsooreenkomste gesluit, maar bogenoemde het 'n nuwe ontwikkeling in kollektiewe bedinging aan die gang gesit.

Die regering het ook gou op die stakings gereageer deur in 1973 die Wet op die Regulering van Bantoe Arbeidsbetrekkinge daar te stel. Die wet het voorsiening gemaak vir die daarstel van skakelkomitees of werkkomitees binne organisasies. Hierdie skakelkomitees het bestaan uit verteenwoordigers van die werknemers en werkgewers en moes dien as skakel tussen die twee partye in die Werkgewer- en Werknemer- verhouding. Die werkerskomitee se doel was om die werknemers se wense, aspirasies en vereistes aan die werkgewers te kommunikeer, sowel as om die werknemers te verteenwoordig in onderhandelinge met werkgewers. Die skakelkomitee se hoofdoel was om kommunikasie tussen die werknemers en werkgewers te verbeter rakende sake van gemeenskaplike belang.

Die internasionale fokus is weer gedurende 1976, veral na die opstande, op Suid-Afrika geplaas, met die gevolg dat dreigemente van sanksies en disinvestering 'n klimaat geskep het om verlore aansien te herwin. Dit was die finale aanslag wat die regering genoop het om 'n Kommissie van Ondersoek oor Arbeidswetgewing, beter bekend as die Wiehahn-kommissie, aan te stel.

➤ DIE WIEHAHN-KOMMISSIE

Die bevindinge van die kommissie (waarvan die eerste deel gedurende 1979 was) is in ses dele aan die regering voorgelê.

Die eerste deel van die verslag het hoofsaaklik gehandel oor die arbeidverhoudinge en die Nywerheidsversoeningwet van 1956, daarom het dié deel veroorsaak dat die mees radikale veranderinge in arbeidsverhoudinge teweeggebring is.

Van die aanbevelings was, om slegs 'n paar te noem:

- Volle vryheid van assosiasie vir alle werknemers, ongeag hulle ras, geslag of geloof;

- Alle vakbonde, ongeag hulle samestelling in terme van kleur, ras of geslag, toegelaat moes word om te registreer;
- Die Nywerheidstribunaal vervang moes word deur 'n Nywerheidshof;
- 'n Drieledige Nasionale Mannekragskommissie moet gestig word.

Van die belangrikste wysigings tot en met 1983 was soos volg:

- Die term werknemer het vir die eerste keer alle werknemers wat in diens van 'n werkgewer was, ingesluit;
- Die definisie van 'n onbillike arbeidspraktyk is bygevoeg;
- Voorsiening is gemaak vir die daarstel van 'n Nywerheidshof en Mannekragskommissie;
- Die naam van die Wet is gewysig na die Arbeidsverhoudinge Wet van 1956.

Suid-Afrika het 'n nuwe era in arbeidsverhoudinge ingegaan, maar nie sonder probleme nie, want die reaksie van veral nuwe vakbonde, was dat hulle die wetgewing met agterdog bejeën het.

Die vakbonde het volgens Bendix (1992:344) aanvanklik geweier om te registreer as gevolg van 'n beginselsaak en uit protes, deurdat hulle voorheen vir so 'n lang tydperk uitgesluit was of dat registrasie sou meebring dat die regering groter beheer oor hulle sal hê. Met die geskiedenis inaggenome is die skrywer se mening dat jy hulle nie kon kwalik neem vir hulle agterdog nie.

Die vakbonde was van mening dat gesentraliseerde onderhandelinge hulle sterk magsbasis sou verswak en het daarom hulle vorige strategie, om sterk verteenwoordiging op die werksvloer te organiseer verskerp, om sodoende aan te dring vir erkenning deur individuele werkgewers.

Onderhandelinge op fabrieksvlak het sodoende deel van die Suid-Afrikaanse arbeidsstelsel geword. Volgens Bendix (1992:345) het die nuwe vakbonde van die tagtigerjare geleer deur die foute van die verlede en stel dit as volg: "The newer trade unions were from the outset intensely aware of the mistakes which had been made by black trade union movements in the past. Consequently, they concentrated on worker organisation and the achievement of gains on the shop floor, rather than on mass mobilisation."

Vakbonde het so gegroei dat dit die grootste verteenwoordiging van die swart werkerklas was en het hulle sodoende in 'n prominente politieke posisie bevind, veral as die rol van COSATU ook in die politiek tot vandag toe nog, in ag geneem word.

Waar kollektiewe bedinging in Suid-Afrika voorheen merendeels op nywerheidsvlak plaasgevind het, het 'n dualistiese sisteem homself gedurende die era van die tagtigs gevestig, deurdat behalwe nywerheidsrade, erkenningsooreenkomste tussen individuele werkgewers en vakbonde, wat swart werknemers verteenwoordig het, gesluit is.

In die vroeër tagtigerjare het die Direkteurgeneraal van Mannekrag verskeie kere verklaar dat die regering glo in die beginsel van selfbestuur in die industrieë en dat werkgewers en werknemers pogings moet aanwend om hulle arbeidsverhoudinge self te reguleer/bestuur na die beste van hulle vermoë. Die regering het die proses sy gang laat gaan en die rol van raadgever en waarnemer ingeneem. Hierdie regeringsbeleid het so voortgegaan tot en met 1988 toe daar weer wysigings gemaak is soos sekere kodifikasies van onbillike arbeidspraktyke, asook dat vakbonde gedagvaar kan word as hulle lede aan onwettige stakings sou deelneem. Dit het weer eens tot wantroue, konflik en die gevolglike protes- en wegblyaksies gelei. Die South African Consultative Committee on Labour Affairs (SACCOLA) wat die werkgewers se spreekbuis was, het die twee groot vakbondfederasies (COSATU en NACTU) genader om met mekaar in gesprek te tree. 'n Ooreenkoms is bereik en voorstelle is aan die Mannekragkommissie en die Minister van Arbeid voorgelê, met die gevolg dat voorgenoemde wysigings onttrek is in die Arbeidsverhoudinge Wysigingswet van 1991. Hierdie (effektiewe) konsultasie beradering tussen vakbonde, werkgewers en die regering was 'n belangwekkende en geskiedkundige gebeurtenis wat tot toekomstige ontwikkelings in arbeidsverhoudinge kon lei (Bendix, 1992:347-349).

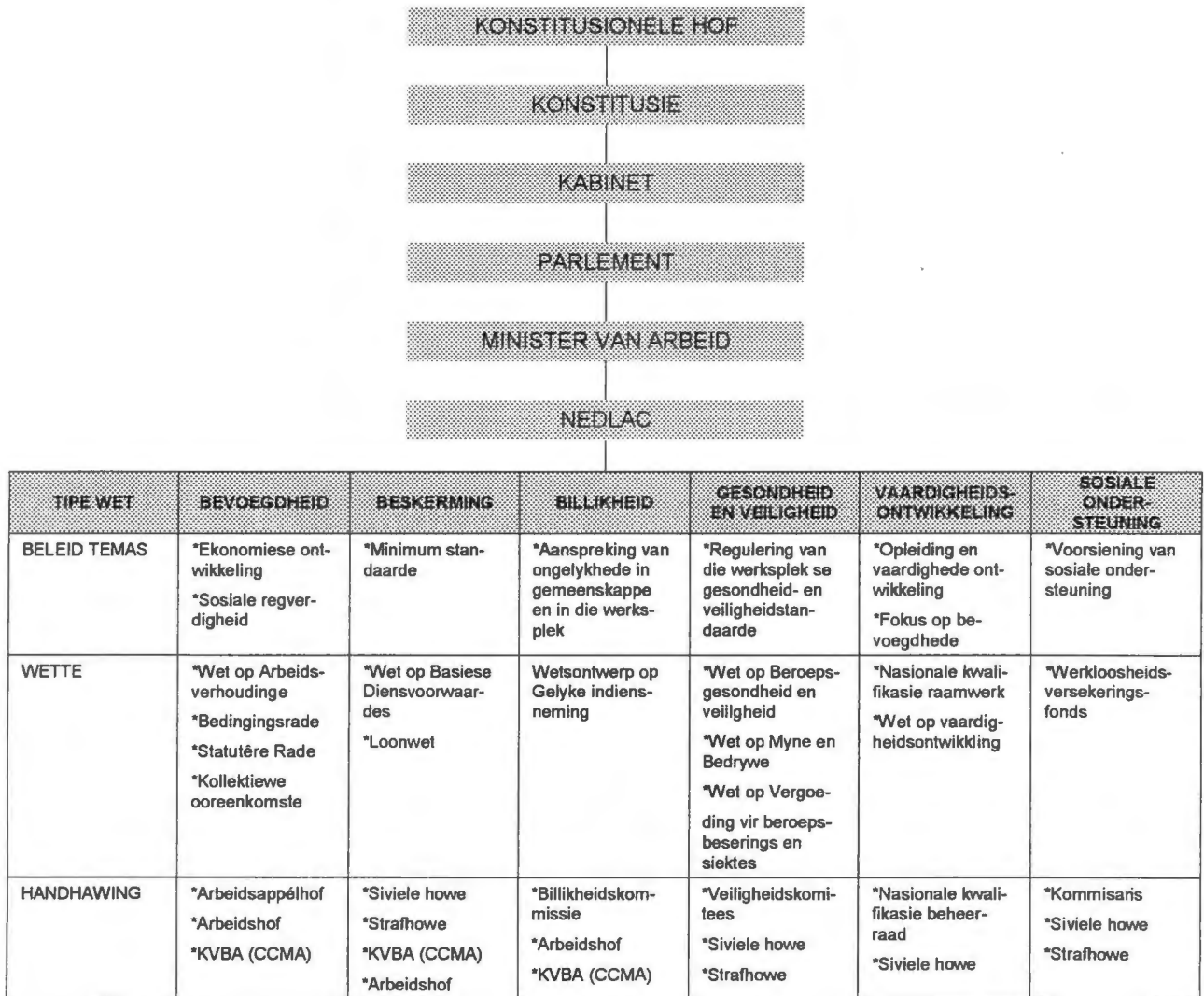
Die erkenning en beskermende wetgewing waarvoor veral die swart werknemers en vakbonde, vir omtrent 'n eeu lank geveg en opgeoffer het, het 'n werklikheid geword met die geskiedkundige verkiesing van April 1994, toe die nuwe ANC-regering aan bewind gekom het en die Arbeidsverhoudinge Wet 66 van 1995 wat net daarna gevolg het.

Gedurende die afgelope dekade vanaf 1990 is die struktuur van die arbeidswetgewing in Suid-Afrika ontwikkel en kan dit volgens Pons en Deale (1998:1-15) onder vier hoofde ingedeel word:

- Beskernde wetgewing wat minimum regte ten opsigte van diensvoorwaardes vestig, om werknemers teen uitbuiting te beskerm;
- Magtigingswetgewing wat gelyke regte en verpligtinge vir werkgewers en werknemers vestig en 'n raamwerk daarstel vir kollektiewe arbeidsverhoudinge;
- Grondwetlike wetgewing wat algemene regte van individue en belangegroepes vestig wat toepaslik in die breër gemeenskap en in die werkplek is;
- Sosiale geregtigheidswetgewing "social justice legislation" waaronder die Wetsontwerp op Gelyke Indiensneming ("Employment Equity Bill") resorteer.

As die geskiedenis en die arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer inaggeneem word soos uit voorafgaande blyk, kan arbeidswetgewing nie net uit 'n Arbeidsverhoudinge-wet bestaan nie, aangesien verskeie belangrike aspekte hierdie verhouding beïnvloed en dus gereguleer moet word soos blyk uit die volgende figuur.

UITEENSETTING VAN ARBEIDSWETTE IN SUID-AFRIKA



Figuur 1: Die kaart van arbeidswetgewing in Suid-Afrika (Pons & Deale, 1998:1-17)

Uit hierdie verskeie arbeidswetgewing en wetsontwerpe is dit duidelik dat die arbeidswetgewing daargestel is om konsultasie en konsensus te bewerkstellig, anders as in die verlede, waar daar nie eers in die meeste gevalle gekonsulteer is nie, wat te sê nog konsensus bereik is. Eensydige besluite met verreikende gevolge is geneem wat die verhoudinge so te sê vernietig het. Konflik en wantroue by alle betrokke partye was en is in sekere gevalle nog steeds, aan die orde van die dag.

As die voorgenoemde opsomming van die geskiedenis van arbeidsverhoudinge in ag geneem word, is dit te verstane dat daar nog 'n lang opdraande pad geloop moet word om 'n kultuur van onderhandeling, eerder as vermyding en konfrontasie te bewerkstellig.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Met die verkiesing in April 1994 is die eeste fase van 'n demokratiese Suid-Afrika betree en het swart werknemers volle politieke- en menseregte verkry. Die grootste uitdaging is egter om hierdie demokrasie te konsolideer, want nou 'n aantal jare na die geskiedkundige verkiesing, bly wetteloosheid, geweld, misdaad, werkloosheid, sosiale agterstande en die soms buitensporige verwagtinge van die meerderheid Suid-Afrikaners steeds 'n bron van spanning en kommer wat ' arbeidsverhoudinge baie beïnvloed. Hierdie situasie het volgens Slabbert *et al.* (1990:1-3), 'n negatiewe uitwerking op beleggingsvertroue, produktiwiteit en ekonomiese groei. Hierdie faktore belemmer ondernemings se vermoë om kompetend binne die globale arena te word. Dit belemmer ook verder die ekonomie se vermoë om werksgeleenthede te skep en om gemeenskapsdienste suksesvol uit te brei en te handhaaf.

Die negatiewe invloed van bogenoemde op arbeidsverhoudinge is problematies en daarom kan die waarde van 'n bestendige arbeidsverhoudingsstelsel en veral 'n arbeidsverhoudinge-beleid nie gering geskat en aan toeval oorgelaat word in die hedendaagse kompeterende wêreld nie. Alle probleme kan deur middel van die aanwending van die korrekte onderhandelingsstrategieë oorbrug word binne die kader van kollektiewe bedinging. Onderhandelingsvaardighede vir bestuursvertegenwoordigers is van kardinale belang om arbeidsvrede te bewerkstellig en te handhaaf.

Politici het besef dat daar iets aan die probleem gedoen moet word en het daarom die voortou geneem en probleme deur middel van onderhandelinge opgelos soos blyk uit die volgende:

Binne 'n dekade het dramatiese veranderinge in die Suidelike Halfrond plaasgevind, byvoorbeeld, vrede in Mosambiek en Angola, Namibië se onafhanklikheidswording, 'n nuwe demokratiese Suid-Afrika na die 1994 verkiesing. Wat het daartoe aanleiding gegee? Pienaar en Spoelstra (1991:2) stel dit soos volg: "Only through world-wide realisation that, forty years after World War II, great changes can take place when people **face** each other across a table, instead of **avoiding** each other. Leaders in all spheres of life have now realised the potential of **negotiation.**" Dit wil voorkom of 'n wêreldwye kultuur in dié verband navore getree het. 'n Kultuur van **onderhandeling** eerder as **vermyding** en **konfrontasie**.

Met die huidige arbeidwetgewing is die dispuutoplossingsmeganismes baie verkort en kan dispute ook vinniger opgelos word, maar terselfdertyd maak dit, dit ook vir die vakbonde (werksmag) makliker om nywerheidsaksies soos stakings, simpatiestakings, werkstopsettings en vele meer van stapel te stuur.

Volgens statistiek van die Sentrale Statistiekdiens (SSD) was daar vanaf 1990 tot 1994, 3 900 stakings en werkstopsettings waarby 1 124 200 werknemers betrokke was en loonverliese het R444 909 179,00 beloop (Sentrale Statistiekdiens, 1995:7.73). Meer onlangse statistiek dui daarop dat verlore mandae as gevolg van stakings vanaf 1990 tot 2000 afgeneem het, vanaf vier miljoen in 1990 tot ongeveer 1,4 miljoen in 2000. (Ingeslote die sosio-ekonomiese wegbly-aksie wat uitgeloop het op 'n algemene staking op 10 Mei 2000.)

Die verlore mandae word as volg deur Kelly (2001:23) aangedui: 1990: 4 miljoen; 1991: 3,8 miljoen; 1992: 4,2 miljoen; 1993: 3,6 miljoen; 1994: 3,9 miljoen; 1995: 1,6 miljoen; 1996: 1,7 miljoen; 1997: 650 000; 1998: 2,3 miljoen; 1999: 3,1 miljoen.

Die hoeveelheid nywerheidsaksies is 'n bewys dat die probleem (om deur goeie arbeidsverhoudinge en onderhandelinge arbeidsvrede te bewerkstellig en te handhaaf) nog onopgelos is, want voor en tydens bogenoemde stakings/werkstopsettings moes daar tog onderhandelinge plaasgevind het. Hierdie fenomenale getalle is volgens die navorser 'n vingerwysing na die grootste probleem waarin arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika hom bevind, naamlik dat wedersydse vertroue in die totale arbeidsverhoudinge sisteem gevestig moet word sodat onderhandelinge konstruktief en tot almal se voordeel kan plaasvind, volgens die pluralistiese benadering.

Omdat goeie arbeidsverhoudinge en onderhandelingsstrategieë (vaardighede) van kardinale belang is om arbeidsvrede te bewerkstellig, wil die navorser van die mees prominente aspekte rakende onderhandelingsdinamika uitlig wat gedurende die studie ondersoek sal word, soos die volgende:

Om 'n paar te noem:

- Voorbereiding en beplanning vir onderhandelinge;
- Die interpersoonlike/intergroepverhoudinge en samestelling van die onderhandelingspanne;
- Eienskappe van goeie onderhandelaars;
- Kommunikasie binne die onderhandelingsproses;

- Die onderhandelingsproses, voorbereiding, onderhandelingsstrategieë, taktiek en fases in die proses.

Kan arbeidsvrede bewerkstellig word en arbeidsonrus (dispute) beperk word deur die korrekte aanwending van bogenoemde aspekte rakende die onderhandelingsdinamika? Die probleem wat nagevors gaan word, is die wyse hoe die totale spektrum van 'n arbeidverhoudingsistiem en onderhandelingsdinamika uit 'n bestuursoogpunt aangewend behoort te word, om effektief met vakbonde/individue en groepe werknemers te onderhandel ten einde arbeidsvrede te bewerkstellig en arbeidsonrus (dispute) tot die absolute minimum te beperk, sodat ekonomiese groei tot almal se voordeel kan plaasvind. Soos aangehaalde statistieke aandui vind daar te veel dispute en arbeidsonrus plaas wat individuele werknemers, hul gesinne en die land in geheel, miljoene rande kos en ekonomiese vooruitgang belemmer. Die probleem sal onopgelos bly as beide 'n swak arbeidverhoudingsistiem en oneffektiewe/swak onderhandelingsvaardighede (strategieë, voorbereiding, taktiek), swak kommunikasie en wedersydse vertroue nie van die begin van die onderhandeling aangewend en toegepas word nie.

1.3 AARD VAN DIE PROBLEEM

Arbeidsverhoudinge kan nie in isolasie gesien en bestuur word nie, aangesien dit deur baie interne en eksterne faktore beïnvloed word. Dit kan 'n onderneming, asook ons land se ekonomie negatief beïnvloed as dit nie met die uiterste omsigtigheid bestuur en hanteer word nie.

Die navorser is van mening dat hierdie interne en eksterne faktore geweldige uitdagings bied aan die hedendaagse bestuurders, veral ten opsigte van die bestuur van menslike hulpbronne, en die gevolglike bestuur van arbeidsverhoudinge. In die nuwe Suid-Afrika is die politieke verandering, ekonomiese beleid, veranderde wetgewing (Arbeid, gesondheid, veiligheid en omgewing, gelyke indiensneming, om 'n paar te noem) maar slegs enkele van die realiteite wat 'n invloed het op die konteks waarin bestuurders moet funksioneer en arbeidsverhoudinge moet bestuur.

Verdere aspekte waaraan bestuurders ook aandag moet gee is produktiwiteit, regstellende optrede, bestuur van verandering, bestuur van diversiteit, bemagtiging ("empowerment"), opleiding en ontwikkeling ("skills development").

Die probleem is dat bogenoemde faktore direk of indirek, beheerbaar of onbeheerbaar, 'n negatiewe uitwerking op die onderneming en in die besonder die bestuur van arbeidsverhoudinge binne die onderneming kan hê.

Om te kan voortbestaan en te groei, moet 'n hedendaagse onderneming globaal mededingend en aanpasbaar kan wees. Om mededingend te kan wees kan daar nie altyd tydens onderhandelinge aan werknemers/vakbonde en hulle soms onrealistiese eise toegegee word nie. Uit eie ondervinding is die navorser van mening dat die volgende faktore wat die onderneming se groei beïnvloed, nie realisties deur werknemers/vakbonde benader word nie. Internasionale mededinging, ekonomiese beleid, inflasiekoers, wisselkoers, tegnologiese ontwikkeling wat intern gefinansier moet word, asook die betreding van nasionale en internasionale kompeterende markte om sodoende groei te bewerkstellig. Al bogenoemde faktore beïnvloed die kapitaal en winsgroei van 'n onderneming en finansiële voorsiening moet daarvoor gemaak word. Alle winste kan dus nie volgens die verwagtinge van werknemers/vakbonde in die werksmag teruggeploeg word nie.

Hierdie onrealistiese verwagtinge, veral tydens substantiewe onderhandelinge, veroorsaak spanning en wantroue in die onderhandelingsproses wat dan deur goeie onderhandelingsstrategieë (vaardighede) aan bande gelê moet word.

Werknemers vorm 'n integrale deel van die arbeidsverhouding, daarom is goeie mensvaardighede 'n vereiste wat aan alle bestuurders en toesighoudende personeel gestel moet word om arbeidsverhoudinge effektief te kan bestuur. Arbeidsverhoudinge is nie net die verantwoordelikheid van arbeidsverhoudinge spesialiste en menslike hulpbron funksionaries nie, maar vorm deel van die algehele bestuursproses.

Aangesien arbeidsverhoudinge omvattend van aard is en geen aktiwiteit binne 'n onderneming plaasvind sonder die teenwoordigheid van arbeidsverhoudinge (die verhouding tussen werkgewer en werknemer, asook werknemers onderling) nie, is dit belangrik dat hierdie verhouding met die grootste omsigtigheid bestuur moet word om wedersydse respek en vertroue te bewerkstellig. Wanneer hierdie faktore in 'n arbeidsverhouding teenwoordig is sal dit ook onderhandelinge positief beïnvloed, aangesien dit tog die werknemers is wat mandate vir onderhandelinge aan vakbonde stel.

Alle probleme word deur middel van die een of ander vorm van onderhandelinge opgelos, daarom is dit noodsaaklik dat alle bestuursvlakke onderrig moet word in onderhandelingsvaardighede, die dinamika en strategieë van onderhandelinge.

Uit voorafgaande is dit duidelik dat effektiewe onderhandelinge 'n omvattende onderwerp is en daarom is dit in hierdie studie moonlik om slegs aspekte wat direk met onderhandelinge verband hou, te ondersoek en uiteen te sit.

Die navorsingsprobleem is dat die verskeie uiteenlopende eksterne faktore tot die arbeidsverhouding soos, werkloosheid, sosiale agterstande, wetteloosheid asook internasionale mededinging, die land se ekonomiese beleid, inflasie- en wisselkoers en die betreding van die internasionale markte ensovoorts, druk op die onderneming en sodoende ook op die arbeidsverhouding binne die onderneming plaas. Dit lei daartoe dat daar nie altyd tydens substantiewe onderhandelinge aan die somtyds onrealistiese eise van vakbonde toegegee kan word nie en dan bydra tot die groot hoeveelheid nywerheidsaksies (stakings/werkstopsettings) wat ons land, die werknemers en ondememings miljoene rand per jaar kos en sodoende ook die ekonomiese groei en werkskepping belemmer.

Om die navorsingsprobleem aan te spreek wil die navorser konsentreer op die wyse hoe die arbeidsverhoudingstelsel en veral die onderhandelingsdinamika aangewend behoort te word om effektief met alle deelnemers in die arbeidsverhouding te onderhandel ten einde arbeidsvrede te bewerkstellig en arbeidsonrus te beperk, sodat ekonomiese groei tot almal se voordeel kan plaasvind.

1.4 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

Die primêre doel van hierdie ondersoek is die identifisering van alle aspekte rakende onderhandelingsdinamika (soos alreeds genoem tydens die probleemstelling), terwyl die sekondêre doelwit sal konsentreer op die bespreking van en korrekte aanwending van die onderhandelingsdinamika ten einde die maksimum produktiwiteit en wins met die minimum konflik (arbeidsonrus) te verseker. Verlore man-ure as gevolg van arbeidsonrus, verliese aan inkomste en winste is nie bevorderlik vir ekonomiese welvaart vir almal nie. Daar sal veral aandag geskenk word aan die rol van 'n goeie arbeidsverhoudingstelsel om 'n positiewe klimaat vir onderhandelinge te skep en in stand te hou, tesame met die rol van individue binne die onderhandelingspan, ten einde mekaar aan te vul om 'n gedugte en funksionele onderhandelingsseenheid te vorm.

Hierdie navorsing wil aandui dat gesonde arbeidsverhoudinge en die korrekte aanwending van alle aspekte van onderhandelingsstrategieë, 'n belangrike rol speel in arbeidsvrede en verminderde nywerheidsaksies, om sodoende die groei en voortbestaan van 'n onderneming tot alle werknemers se voordeel te verseker.

1.5 METODE VAN ONDERSOEK

Die navorser sal gedurende hierdie ondersoek gebruik maak van 'n literatuurstudie gebaseer op die navorsing van literatuur wat reeds oor die bestuur van onderhandeling binne die arbeidsverhoudingsstelsel bestaan. Volgens Pienaar en Spoelstra (1991:2) wil dit voorkom of 'n wêreldwye kultuur van **onderhandeling** eerder as **vermyding en konfrontasie** navore tree. Met die oog hierop wil die navorser die beste onderhandelingsstrategieë en vaardighede wat tydens die onderhandelingsproses aangewend kan word en deur bestaande navorsing/literatuur uitgelig is, verder ondersoek, sodat hierdie beoogde navorsing 'n bydrae kan maak tot die effektiewe aanwending van onderhandelingsstrategieë/vaardighede om arbeidsvrede te verseker.

1.6 OMSKRYWING VAN ENKELE BEGRIPPE

1.6.1 ARBEIDSVERHOUDINGE

Van der Merwe (1987:67) verwys na arbeidsverhoudinge as 'n dinamiese proses van persoonlike verhoudinge en sê dat dit deur die verskillende politieke en ekonomiese ideologieë van die dag beïnvloed word.

Coetzee (1989:16) sien arbeidsverhoudinge as die kollektiewe verhouding tussen die bestuur van 'n onderneming en sy werknemers, insluitende hulle vakbondvertegenwoordigers.

Gouws (1990:10) omskryf arbeidsverhoudinge as verhoudinge wat nie beperk is tot sekere fasette of momente in die werkgewer-/ werknemerverhouding nie, maar dat dit 'n totale verhouding is wat oor die grense van die individuele onderneming heen strek en wat ook begaan is oor die informele, interpersoonlike reaksie op die werksfeer.

Moolman (1993:13) beskou arbeidsverhoudinge as die effektiewe bestuur van die onderneming se belangrikste bate, naamlik die werknemer. Voorts sê hy dat die werkgewer- en werknemerverhouding oor die volgende essensiële karaktereienskappe moet beskik:

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

Die navorser ondersteun bogenoemde definisie, maar beskou die volgende eienskappe binne die werkgewer- en werknemerverhouding ook as essensieel:

- deelname aan die opstel van die visie, missie, kernwaardes en besluitneming waar dit hulle raak;
- die daarstel en toepassing van die kernwaardes op alle vlakke, insluitende interne en eksterne kliënte;
- algehele deursigtigheid.

Bendix (2000:3-4) verwys na die begrip *arbeidsverhoudinge* as die verhoudinge tussen mense wat werk en dié vir wíé hulle werk en dat arbeid of die werksverhouding reeds bestaan vanaf die tyd wat die eerste individu 'n ander individu genader het om vir hom 'n taak te verrig, met die belofte van betaling vir sodanige taakverrigting. Sy sê voorts dat ons in die bestudering van arbeidsverhoudinge te doen het met die verhouding tussen mense binne 'n werksituasie, dat die verhouding individueel of kollektief van aard kan wees, dat dit merkwaardig is van die moderne industriële samelewing en dat dit aanleiding gee tot aksies, reaksies, prosesse, reëls, wette en regulasies wat die verhouding sal beïnvloed.

'n Mens kan nie arbeidsverhoudinge definieer en tot 'n slotsom kom as daar nie na die Hoogste gesag, die Skrif, se bedoeling van werk, gesindheid en wedersydse verhouding gekyk word nie, want die Woord van God is bedoel om ons in die lewe te lei en in die geloof te versterk. Ons moet ons daardeur laat lei in ons verhoudinge (optrede, gedrag en gesindheid) met mekaar, individueel en kollektief.

Die Heilige Skrif werp lig op wat God in sy almag van ons as mens verwag ten opsigte van hoé die verhouding tussen werkgewer en werknemer moet wees. Reeds in die eerste hoofstuk, Genesis 1:26 en 27 stel God dit duidelik dat die mens na Sy Beeld en as Sy Verteenwoordiger op aarde geskape is.

In Thessalonisense het Paulus, Silvanus en Timoteus aan die gemeente in Tessalonika geskryf en verwys hulle in 2 Tessalonisense 3:6-15 na die plig om te werk. Hulle beveel ons om nie leeg te lê nie, asook die wyse om dié wat leeglê te behandel. In vers 15 sê hulle as volg: "Moet hom egter nie soos 'n vyand behandel nie, maar wys hom tereg soos 'n broer."

In Romeine 13:7 word ons gemaan om ontsag en eerbied teenoor mekaar te betoon.

In Efesiërs 6:5 word die werknemers (slawe) tot gehoorsaamheid, eerbied en ontsag gemaan. "Slawe, wees gehoorsaam aan julle eienaars hier op aarde, en doen dit met eerbied en ontsag, maar terselfdertyd met 'n opregte hart, asof dit vir Christus is" en in vers 9 word die werkgewers (eienaars) gemaan "en eienaars, behandel julle slawe met dieselfde gesindheid. Hou op om hulle te dreig...".

Kolossense 3:22 verwys ook na gehoorsaamheid van slawe (werknemers) aan hulle eienaars (werkgewers) terwyl Kolossense 4:1 verwys na "Eienaars, behandel julle slawe reg en billik in die wete dat julle ook onder iemand staan, onder die Here in die hemel". In 1 Petrus 2:18 word daar verwys na die gesindheid binne die werkgewer- en - werknemer verhouding en stel dit as volg: "Bediendes, onderwerp julle met die nodige ontsag aan julle werkgewers, of hulle nou goehartig en vriendelik is, of onredelik."

1.6.2 ONDERHANDELING

Pienaar en Spoelstra (1996:3-4) omskryf die begrip as 'n proses van interaksie tussen partye met die doel om ooreenkoms te bereik, wat gebaseer is op 'n gemeenskaplike belang met die doel om, ondanks wye verskille, konflik op te los. Dit word bereik deur die vestiging van gemeenskaplike gronde en die daarstel van alternatiewe. Onderhandeling is ook die uitruil van inligting deur kommunikasie.

Hierdie inligting word geformuleer as strategieë en tegnieke wat ontstaan in die onderhandelingsverhouding tussen die partye. Die doel van die kommunikasie - uitruiling is om 'n ooreenkoms tussen die partye te bewerkstellig, terwyl hulle sekere belange in gemeen het, maar ook verskil op sekere gebiede.

Onderhandeling word volgens hulle in die definisie, gedefinieer as 'n proses, omdat dit 'n element van kontinuïteit bevat, met die oog op 'n voortgesette verhouding, met ander woorde, 'n voortgesette samewerkende verhouding om konflik te beperk en ooreenkomste te bereik.

Pienaar en Spoelstra (1996:5) onderskei tussen bedinging "*bargaining*" en onderhandeling "*negotiation*" as volg: "*Bargaining* could, for example, relate to a monetary transaction between two people. It is tacitly understood by both parties that the buyer will try to obtain the lowest price that he can from the seller, so that the seller names a higher price than he would expect to get and gradually brings it down in response to the '*bargaining*' of the buyer. *Negotiation* is often said to be any other type of interaction between people that will require both parties to **compromise** in order to reach an agreement."

Met bogenoemde as riglyn wil die navorser bedinging en onderhandeling onderskei deur na bedinging te verwys as 'n kompeterende proses (poging) terwyl onderhandeling verwys na 'n samewerkende proses (poging) om 'n geskil op te los of tot 'n ooreenkoms te kom.

Hierdie proses bestaan uit verskeie komponente binne die proses soos byvoorbeeld strategieë, tegnieke, debatering, kompromieë, kommunikasie, beïnvloeding, probleemoplossing, konflikhantering en magsvertoon.

Volgens Pottas en Nieuwmeijer (2000:15-6 - 15-7) ontstaan die behoefte om te onderhandel as gevolg van konflik wat ontwikkel of bestaan. Onderhandeling is 'n proses wat deur die moderne beskaafde samelewings gebruik word om die konflik op te los en die proses kan beskryf word as die:

- erkenning van partye dat hulle in konflik is;
- voorbereiding om met mekaar te ontmoet;
- kommunikeer met mekaar met die doel om die ander party te oortuig om sy posisie te verander, deur gebruik te maak van strategieë en tegnieke as instrumente van ooredingskommunikasie, en
- die bereiking van ooreenkomste wat, indien suksesvol geïmplementeer word, die konflik sal oplos.

Ramundo (1992:11) is van die opinie dat om onderhandeling te definieer in terme van die voortsetting van belange, dit slegs die aard van die proses gedeeltelik verklaar. Sy definisie is volledig en sluit alle operasionele elemente in. Hy definieer onderhandeling as "Negotiation is the process of orchestrating the exploitation and manipulation of situational opportunities with the persuasiveness of presentational skills and personal characteristics to attain desired objectives in a dialogue. The process essentially involves dialogue management and control through the orchestration, exploitation, and manipulation of perceptions, uncertainty, expectations, and apprehension concerning the situation in the direction of a desired consensus."

Binne die proses soos gedefinieer deur Ramundo, moet in gedagte gehou word dat die onderhandelingsproses ook 'n proses van intergroepverhoudinge is, omdat verskeie en soms baie uiteenlopende groepe of kombinasies van groepe verteenwoordigende werkgewers en werknemers deelneem aan die onderhandelingsproses.

Wat die onderhandelingsproses betref moet daar ook 'n onderskeid getref word tussen prosedurele en substantiewe onderhandelinge. Prosedurele onderhandelinge het betrekking op sake deur middel waarvan die betrokke partye die verhouding tussen hulle reguleer, met ander woorde, die reëls van die spel of proses.

Substantiewe onderhandelinge is onderhandelinge oor die substansie of inhoud van die diensverhouding, met ander woorde, die werknemers se diensvoorwaardes.

Met die voorafgaande is dit duidelik dat onderhandeling 'n proses is. In die proses is daar voortdurende verandering wat binne en rondom die onderhandeling plaasvind wat dit dus 'n dinamiese en komplekse proses maak waarbinne konflik opgelos word, deur middel van beïnvloeding en vaardighede om kompromieë te bewerkstellig, asook vele meer wyses waarop 'n kompromie bereik kan word.

Omdat onderhandeling 'n proses is, herhaal sekere fases binne die proses hulleself en is dit dus belangrik dat die persone binne die proses daaruit sal leer om die proses tot almal se voordeel suksesvol te benut.

Samevattend kan onderhandeling opgesom word as 'n interaksieproses wat daarop gemik is om 'n blywende ooreenkoms te bereik.

1.6.3 KOMMUNIKASIE

In Bendix (2000:306) definieer Luthans kommunikasie as die vloeï van belangrike inligting, persepsies en insig tussen individue en tussen verskillende groepe. Dit is dus 'n uitruiling van gedrag, persepsies en waardes om andere se gedrag te rig om anders te voel en op te tree en daardeur begrip te bewerkstellig. Dit bly die enigste metode waardeur mense op mekaar kan reageer of in interaksie kan tree om mekaar te kan beïnvloed. Kommunikasie kan verbaal of nie-verbaal, geskrewe of mondelings plaasvind.

Kommunikasie is 'n voortdurende proses wat, in die moderne samelewing, aangewend/gebruik kan word deur die mees ordinêre of die mees tegnologies gevorderde kanale.

Volgens Cellich (1997:22) is kommunikasie 'n dialoog of samespraak waarin elke persoon sy of haar posisie verduidelik en luister wat die ander persoon sê. Gedurende hierdie uitruiling of wisseling van standpunte word voorstelle gemaak en toegewings ondersoek. Cellich (1997:23-24) is ook van mening dat die vermoë om effektief te luister fundamenteel is vir sukses tydens

onderhandeling. Volgens hom spandeer ervare onderhandelaars meer tyd om te luister en vrae te vra om te verseker dat hulle die ander party/e ten volle verstaan, as om self te praat. Effektiewe luister dra by tot die identifisering van alternatiewe en opsies wat nie gedurende die voorbereidingsfase oorweeg is nie. Hy wys na die volgende foute wat gedurende onderhandelinge as deel van die kommunikasieproses, vermy moet word:

- Praat te veel en luister nie aandagtig nie;
- Neem vanselfsprekend aan dat die ander persoon/persone ten volle verstaan wat gesê word;
- Nalaat om relevante vrae te vra;
- Om ongemaklik te raak met stilswye;
- Om die ander persoon/persone in die rede te val;
- Nalaat om lyftaal te lees en fisiese aanduidings korrek te vertolk of nie daarna oplet nie;
- Nalaat om notas te neem van belangrike punte;
- Toe te laat dat jou aandag van die onderwerp afgetrek word;
- Nalaat om op te som, te omskryf en te herhaal om sodoende volle begrip te verseker;
- Onthou net dit wat jy graag wil hoor.

Kommunikasie is nie net gedurende onderhandelinge belangrik nie, maar is uiters noodsaaklik in enige werkgewer- en werknemerverhouding en is uiters belangrik vir die oorlewing van enige onderneming en sy rolspelers. Swak kommunikasie lei tot foute, wanpersepsies, ongelukke, verliese en veral in die arbeidsverhouding, tot konflik wat verrykende gevolge vir alle partye binne die verhouding kan hê.

1.6.4 KONFLIK

Bendix (2000:234) beskou konflik as die rede vir onderhandelinge. Net soos die partye in die arbeidsverhoudinge nie sal ooreenstem om te onderhandel as daar nie gemene belange by betrokke is nie, net so sal daar nie die nodigheid vir onderhandelinge wees as daar nie 'n konflik in belange bestaan nie.

Volgens Luthans *in* Bendix (2000:235) is die mees algemene bron van organisatoriese konflik die volgende:

- skaarsheid van bronne;
- uiteenlopende behoeftes, doelwitte en belange;
- verskillende werksingesteldheid;
- verskillende houdings, waardes en persepsies in die algemeen;

- gedeelde werksaktiwiteite;
- twyfelagtigheid of onsekerheid in verantwoordelikhede en rolle;
- swak of onvoldoende organisasie-strukture; en
- swak kommunikasie.

Pondy *in* Van Jaarsveld en Bruwer (1990:25-3) som weer die verskillende konflik definisies op as:

- "Voorafgaande omstandighede, byvoorbeeld skaarsheid van bronne of materiaal en beleidsverskille ten opsigte van konflikterende gedrag;
- Emosionele toestande, byvoorbeeld stress, spanning, vyandigheid en angs;
- Kognitiewe toestand van individue, byvoorbeeld hulle persepsie of bewustheid van konflikterende situasies; en
- Konflikterende gedrag wat wissel tussen passiewe weerstand tot waarneembare of openlike aggressie."

Binne 'n groep het ons ook met individue te doen en bestaan daar nie net groepkonflik nie, maar ook interpersoonlike konflik. Goodall *in* Uys (2000:17-18) som die belangrikste bronne van interpersoonlike konflik op as "uiteenlopende of verskille in opinies, verskille in waardes ten opsigte van die resultate wat die groep verlang, en hoe die take of eindresultate benader moet word, persoonlike lojaliteit, voorkeure en vooroordele asook meningsverskille oor hoe besluite geneem moet word of die wyse waarop probleme opgelos moet word".

1.6.5 KOLLEKTIEWE ONDERHANDELING

Waar een of meer geregistreeerde vakbond/e met een of meer werkgewer/s of werkgewers-organisasies onderhandel om 'n kollektiewe ooreenkoms te bereik.

1.6.6 KOLLEKTIEWE OOREENKOMS

Dit is 'n skriftelike ooreenkoms oor bedinge diensvoorwaardes of enige ander aangeleentheid van onderlinge belang, aangegaan of onderhandel deur een of meer geregistreeerde vakbonde, aan die een kant en een of meer werkgewers of een of meer geregistreeerde werkgewersorganisasies, of een of meer werkgewers en een of meer geregistreeerde werkgewersorganisasies aan die ander kant.

1.7 ONTPLOOÏNG VAN INHOUD

In Hoofstuk 1 word die historiese agtergrond van die afgelope honderd jaar van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika as inleiding weergegee. Die probleem word duidelik gedefinieer. Die doel asook die metode van ondersoek word bespreek. Daar word ook enkele definies/begripsomskrywings gegee van die kernbegrippe wat regdeur die studie van toepassing is.

Hoofstuk 2 handel oor enkele veranderingsteorieë, bedingingsteorieë en teoretiese perspektiewe rondom die onderhandelingsproses en arbeidsverhoudinge.

Hoofstuk 3 fokus op die rol en belangrikheid van kommunikasie binne arbeidsverhoudinge, ten einde arbeidsvrede te bewerkstellig, om sodoende 'n positiewe klimaat vir onderhandelinge te skep binne die kollektiewe bedingingsproses.

Hoofstuk 4 handel oor die onderhandelingspan: Grootte van die ideale onderhandelingspan, die rol van die onderhandelaar, enkele eienskappe en persoonlikhede van individuele lede van die onderhandelingspan om sodoende mekaar aan te vul om 'n effektiewe en funksionele eenheid (span) te vorm wat tot effektiewe resultate kan lei.

In Hoofstuk 5 word daar gefokus word op die onderhandelingsproses, voorbereiding, strategieë en taktiek en fases in die onderhandelingsproses.

In Hoofstuk 6 word enkele samevattende gevolgtrekkings, aanbevelings en slotopmerkings gemaak word met betrekking tot die onderhandelingsproses.

HOOFSTUK 2

ENKELE VERANDERINGSTEORIEË, BEDINGINGSTEORIEË EN TEORETIESE PERSPEKTIEWE RONDOM DIE ONDERHANDELINGSPROSES EN ARBEIDSVERHOUDINGE

2.1 INLEIDING

Omdat arbeidsverhoudinge uniek, dinamies van aard is en teenstrydige kenmerke bevat en vanuit verskillende sienswyses benader word, is dit onmoontlik om die teoretiese perspektiewe en benaderings, wat met arbeidsverhoudinge verband hou, in een hoofstuk in detail te ontleed.

Die bedoeling is eerder om 'n breë oorsig te gee van die aksies, interaksies en prosesse waarbinne die arbeidsverhoudinge funksioneer.

Die volgende teoretiese perspektiewe word gesien as van die belangrikste waarvolgens arbeidsverhoudinge, volgens beskikbare literatuur, gekategoriseer en gekonseptualiseer kan word.

2.2 ARBEIDSVERHOUDINGE PERSPEKTIEWE

2.2.1 DIE UNITARISTIESE PERSPEKTIEF

Hierdie perspektief gaan van die standpunt uit dat die onderneming gesien word as 'n samehangende groep of span, met 'n enkele, gemeenskaplike oogmerk, naamlik die winsgewende voortbestaan van die onderneming.

Swanepoel (2000:1-8) sien volgens dié perspektief die onderneming as 'n werkgewende entiteit, waar alle lede van die onderneming 'n enkele outoriteit en lojaliteit struktuur met dieselfde waardes, belange en oogmerke, deel.

Volgens hom is die unitaristiese perspektief 'n eienskap van baie Suid-Afrikaanse ondernemings en is dit gebaseer op die volgende:

- Die organisatoriese sisteem is fundamenteel in harmonie en konflik is onnodig en uitsonderlik, wat die volgende agt belangrike implikasies meebring, naamlik:

- konflik word veroorsaak deur opstokers;
- konflikterende gedrag word beskou as 'n irrasionele aktiwiteit;
- vakbonde word gesien as 'n eksterne inmenging in die onderneming waar daar met bestuur meegeding word vir die lojaliteit van werknemers en moet daarom vermy word;
- die teenwoordigheid van vakbonde in 'n onderneming het nie net 'n uitwerking op die effektiwiteit of bestuursperogatief nie, maar ook op die lojaliteitsfokus en bron van gesag binne die onderneming;
- arbeidsverhoudinge moet te alle tye orde reflekteer;
- arbeidsverhoudinge moet deur reëls en regulasies beheer word en as 'n vakbond betrokke raak behoort hy as besigheidsvennoot, bestuur te ondersteun in die toepassing van die reëls en regulasies;
- die onderneming is 'n eenheidstruktuur waar alle-vlak-werknemers algemene doelwitte en waardes nastreef;
- die hiërargie van gesag binne die onderneming moet aan almal bekend wees en gehandhaaf word.

Bester (1982:38) het al verwys na Parsons se stabiele, geïntegreerde model, waar konflik in sy woorde as patologies beskou word, omdat dit aanvaar word dat daar harmonie tussen die belange van die werkgewer en werknemer bestaan. Konflik word dus deur agitators (opstokers) veroorsaak en vakbonde is oorbodig en het nie legitieme bestaansreg nie, is ondermynend en streef slegs eie belange na.

Bendix (2000:21) se siening van die unitaristiese perspektief deel beide die werkgewers en werknemers die volgende waardes, naamlik, die algemene ondersteuning van die vryemarkstelsel, respek vir bestuursgesag, met klem op lojaliteit en werkywer. Alle deelnemers is veronderstel om te poog vir hoër winste deur beter produktiwiteit, sodat almal kan deel in die wins. Konflik word as irrasioneel en anti-sosiaal beskou.

Bestuur wat hierdie perspektief nastreef sal met vakbonde onderhandel oor lone/salarisse en diensvoorwaardes, maar is baie fyngvoelig wanneer hulle voel dat hulle bestuursprerogatief uitgedaag word en sal weerstand bied om te onderhandel oor personeelvermindering, tegnologiese verandering en hervestiging, omdat hulle dit as 'n bestuursverantwoordelikheid beskou.

Volgens Anstey (1991:102) word konflik volgens die perspektief gesien as gevaarlik eerder as kreatief in karakter; wat die gevolg is van revolusionêre of ondermynende groepe wat die sosiale orde wil ondermyn. Onderhandelinge as 'n proses word dan gesien as die wettiging van

ondermynende belange, wat onnodige en destruktiewe konflik, wat andersins spontaan, harmonieus en ordelik sou verloop het, bespoedig.

Die sentiment van hierdie perspektief lê volgens Van Wyk (1990:18) hoofsaaklik by die lojaliteitsbeginsel van die werknemers teenoor die werkgewer. Verder noem hy dat dié perspektief van arbeidsverhoudinge fokus op die harmonieuse en koöperatiewe aard van die werkgewer-/werknemerverhouding. Voorts blyk dit uit die literatuur dat die werkgewer se bestuursprerogatief sterk navore kom in hierdie benadering, en dat die genoemde bestuursprerogatief deur alle werknemers as wettig aanvaar word.

Die navorser is van mening dat die afleiding gemaak kan word dat bestuur se prerogatief om na eie goeddunke te bestuur, by sekere ondernemings in Suid-Afrika nog aan die orde van die dag is.

Wat egter verblydend is, is dat sommige ondernemings wel tot die besef gekom het dat dit meer voordelig is om saam met vakbonde te werk as teen hulle. Die hedendaagse arbeidswetgewing wat deursigtigheid moontlik gemaak het, het veroorsaak dat die werkgewers tot die besef gekom het dat vakbonde 'n konstruktiewe bydrae tot konflikhantering, probleemoplossing, werknemer-/werkgewerverhoudinge en produktiwiteit kan maak, as beide bereid is om konstruktief saam te werk. By sulke ondernemings word vakbonde vroegtydig ingesluit in besluitnemingsprosesse en kommunikasie, en bestaan daar 'n beter vertrouensverhouding wat onderhandelinge ook meer openhartig en produktief maak.

Daar word dus beweeg na die pluralistiese benadering waar die vakbond nie meer gesien word as die vyand nie, eerder as 'n belangegroep vir 'n proses van toegewing en kompromie. Soos blyk uit die inleidende hoofstuk is dit waarna die vakbonde en werknemers vir dekades na gestreef het.

2.2.2 DIE PLURALISTIESE BENADERING

Konflik word volgens dié benadering beskou as normaal binne alle samelewings. Dit word beskou as die natuurlike gevolg van interaktiewe prosesse tussen groepe wat nog steeds 'n onderlinge afhanklikheid met mekaar deel al is daar verskille of uiteenlopende standpunte. Die een het die ander nodig om te kan voortbestaan.

Volgens die benadering word die rol van bestuur nie ontken nie, maar werknemers moet die geleentheid gebied word om deel te neem aan die besluitnemingsproses oor sake wat 'n invloed kan hê op hulle daaglikse werk en verpligtinge.

Swanepoel (2000:1-9) is van mening dat die onderneming saamgestel is uit individue wat verenig is in 'n verskeidenheid van afsonderlike afdelings met elkeen sy eie belange, doelwitte en leierskap. Verder is die onderneming multi-gestruktureerd en kompetend in terme van groeperings, leierskap, gesag en lojaliteit. As gevolg van die verskillende belangegroep binne die onderneming word konflik as onvermydelik aanvaar. Die aard en omvang van die konflik word egter beperk deur die interafhanklikheid van die partye betrokke in die proses van ekonomiese oorlewing. Om hierdie rede sal opponerende partye soos werkgewers en vakbonde eerder probeer om hulle geskille te besleg deur interaktiewe meganismes soos onderhandelinge en kollektiewe bedinging.

Die voorvereistes vir suksesvolle onderhandelinge in terme van die pluralistiese benadering is volgens Swanepoel (2000:1-9) die volgende:

- Werkgewers moet vakbonde erken as 'n onontbeerlike deel van die arbeidsveld. Daarteenoor moet vakbonde meer erkenning gee aan die werkgewer ten opsigte van sy waarde binne die ekonomiese sisteem;
- Bestuur moenie beperkinge plaas op onderwerpe waaroor onderhandel en beding kan word nie;
- Vakbonde moet eerder beskou word as 'n organisasie wat in staat is om werknemers se belange/behoefte aan die bestuur oor te dra of te kommunikeer.

Binne die benadering moet aanvaar word dat daar konflikterende belange en oogmerke tussen die partye (werkgewer/werknemer of werkgewerorganisasie/werknemerorganisasie) sal wees maar dat dit tog moontlik is om 'n balans te handhaaf tussen die partye in die arbeidsverhouding, se belange en magposisie.

In die pluralistiese benadering word volgens Bester (1982:38-39) aanvaar dat daar belangverskille tussen werkgewer- en werknemersgroepe bestaan en konflik word as normaal beskou. Daar word egter nie aanvaar dat (soos by die radikale / konflikbenadering) daar 'n fundamentele sosiale wantoestand heers wat aanleiding tot stakings gee nie.

Bendix (1996:21) sê dat konflik nie destruktiewe proporsies hoof aan te neem nie, want die beginsel van vryheid van assosiasie, die proses van kollektiewe bedinging en 'n metode vir

gesamentlike besluitneming is aanvaarbaar as metodes waardeur 'n balans van mag tussen die partye verkry kan word.

Die navorser is van mening dat die kollektiewe bedingingsproses alreeds daartoe gelei het dat werkgewers en vakbonde 'n groter samewerkings- en vertrouensverhouding openbaar as wat dit die geval 'n dekade of twee gelede was.

Die basiese filosofie van pluralisme word deur Anstey (1991:99) as volg verklaar: "Basic to pluralism is a philosophy of mutual survival through which the parties recognise their differences and their common ground, which in turn motivates the search for mutually acceptable ways of regulating conflict inherent in their relationship."

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat die unitaristiese en pluralistiese benaderings radikaal van mekaar verskil, want waar die unitaristiese benadering 'n negatiewe ingesteldheid teenoor vakbonde openbaar (vakbond word as vyand beskou), openbaar die pluralistiese benadering 'n positiewe ingesteldheid teenoor vakbonde en word konflik gekonfronteer deur die proses van kollektiewe bedinging deur werkgewers/werknemers en/of hulle verteenwoordigende organisasies. Iets waarvoor die vakbonde in Suid-Afrika al vir 'n honderd jaar voor veg.

Alhoewel daar binne die kapitalistiese stelsel meer simpatie en samewerking tussen werkgewers en werknemers/vakbonde bestaan tydens onderhandelinge, moet daar egter, veral van die vakbonde se kant af, 'n beter begrip en aanvaardig wees vir die werking van die vryemarkstelsel, voordat hierdie benadering sinvol binne die Suid-Afrikaanse arbeidsbestel toegepas kan word.

Die navorser is egter van mening dat die vakbond as organisasie en sy lede nie in die verlede aan die ekonomiese beginsels (vryemarkstelsel) van 'n westerse samelewing en die bestuur daarvan, blootgestel was nie. Daarom moet ondernemings en hulle onderhandelingspanne hulle die tyd en geleentheid gun om aan te pas en te verander. Dit en die geskiedenis van wantroue en onderdrukking kan nie net ignoreer word nie en sal tyd neem om te normaliseer. Net so is deelnemende bestuur nog relatief nuut en verg dit aanpassing vir die meerderheid vakbondlede (werknemers), want dit is 'n proses wat langer neem om 'n vertrouensverhouding te vestig, aangesien die onderneming multi-gestruktureerd en mededingend is in terme van leierskap, gesag, groeperings en lojaliteit.

Suid Afrika met sy nuwe bedeling is nog in sy kinderskoene en leierskap verg diepe visie om in die kompeterende, globale besigheidswêreld mee te ding en almal kan nie altyd tevrede gestel word nie.

2.2.3 DIE RADIKALE PERSPEKTIEF

Die radikale perspektief, ook bekend as die Marxistiese benadering, ontken dat daar enige magsbalans binne 'n kapitalistiese sisteem bereik kan word.

Die hoofbron van konflik is volgens Bendix (1996:22) tussen die werkgewer en werknemer gesetel in die breër samelewing wat 'n kapitalistiese ekonomiese sisteem ondersteun en nie die nouer grense van die werksverhouding nie. Die sisteem vestig dan sosiale, politieke en juridiese strukture wat die werkgewer bevoordeel.

Hierdie benadering fokus volgens Van Wyk (1990:22) op die aard van die samelewing in die industriële omgewing. Marxisme gaan van die standpunt uit dat sosiale verandering universeel binne ondernemings is en dat die klasse konflik die bron is van verandering en dat die konflik (wat ontstaan as gevolg van verskille in ekonomiese magte tussen sosiale groepe) gewortel is in die strukture en instellings van die breër samelewing.

Die kapitalistiese sisteme bevoordeel die werkgewer en daarom beskik hy oor groter mag as die werknemer en skep kollektiewe bedingingsprosedures die illusie van gelykheid. Die voorstanders van die benadering beskou kollektiewe bedinging as 'n werkgewer se strategie wat daarop gemik is om die werkersklas te vlei tot onderworpenheid en beskou werkersdeelname in die besluitnemingsproses as 'n poging tot koöpsie. Daar kan ook geen gedeelde belange tussen die werkgewer en werknemer wees nie, want sodra die werknemer saamwerk om hoër winste en waardetoevoeging, dan ondersteun die werknemer dus sy eie uitbuiting (Bendix, 1996:22).

Die navorser is van mening dat dit duidelik is dat dié benadering die verhouding tussen werkgewer en werknemer sien as 'n wanbalans in die magsposisie tussen die twee partye, waar die werknemer die werkgewer se magsposisie versterk wanneer hy saamwerk tot hoër produktiwiteit en dat daar geen sprake van winsdeling (rykdom), mag en gesag tussen die werkgewer en werknemer bestaan nie.

Hierdie wanbalans in mag, gesag en rykdom lei dan tot konflik vanuit die werknemer geleedere, wat volgens die benadering gesien word as verteenwoordigend van die breër gemeenskap en

dat die gemeenskap sonder die konflik sal stagneer. Dit lei ook tot klassekonflik wat gesetel is in die ekonomiese magte binne 'n gemeenskap.

Bester (1982:39) stem saam dat daar 'n wanbalans en fundamentele ongelykhede met betrekking tot mag in die samelewing is en daarom word die *status quo* voortdurend uitgedaag. Die oplossing van nywerheidsgeskille berus op die mag van 'n spesifieke groep/e om 'n skikking op 'n ander groep/e af te dwing.

Alle konflik ontstaan volgens Swanepoel (2000:1-10) vanuit die gemeenskap tussen dié wat produksie besit of bestuur en dié wat slegs hulle arbeid kan verkoop. Binne die raamwerk is industriële konflik sinoniem met politieke en sosiale konflik in die breër gemeenskap. Kollektiewe bedinging word gesien as 'n maatskappy se strategie om vakbonde in die kapitalistiese sisteem te akkommodeer.

Hy is ook van mening dat "trade unions are not merely an industrial phenomenon and must be part of the class struggle. Therefore their activities are associated with the development of the working classes and the overall political process for achieving fundamental changes in the nature of the economic, political and social systems."

Uit bogenoemde is dit duidelik dat arbeidsverhoudinge vanuit die radikale benadering nie vanuit 'n werkersoogpunt benader word nie, maar eerder vanuit 'n ekonomiese, sosiale en politieke oogpunt.

Die benadering is nie werklik 'n arbeidsverhoudinge-teorie nie, alhoewel dit tog elemente van arbeidsverhoudinge bevat, maar is eerder 'n teorie van die breër gemeenskap en sosiale veranderinge wat gewortel is in die strukture en instellings van die samelewing.

2.2.4 DIE VERWAGTINGSTEORIE "PROSPECT THEORY"

Volgens Pienaar en Spoelstra (1996:84) verwys die teorie daarna dat besluitnemers die verwagtings van 'n voordeel (wins) anders benader as die verwagting van 'n verlies (skade). Volgens die teorie is individue onwillig om risiko's te neem waar daar 'n potensiële voordeel (wins) in is (en 'n moontlikheid van 'n ooreenkoms is), teenoor wanneer daar 'n moontlikheid van 'n verlies (skade) bestaan, waar hulle dan eerder 'n risiko sal neem om verliese te beperk of uit te skakel.

Pienaar en Spoelstra (1996:84) som dit as volg op "Prospect Theory states that significant losses always loom much larger than significant gains. People tend to avoid risks when seeking gains but choose risks to avoid sure losses."

Bogenoemde kan aan die hand van die volgende voorbeeld verduidelik word:

1. Vergelyk die keuse tussen:

- a) 'n Gewaarborgde wins van R3 000,00, of
- b) 'n 80 % kans om R4 000,00 te wen en 'n 20 % kans om niks te wen nie.

Volgens die teorie word voorspel dat die individu keuse (a) sal kies.

2. Vergelyk dit met die volgende:

- a) 'n Gewaarborgde verlies van R3 000,00, of
- b) 'n 80 % kans om R4 000,00 te verloor of 'n 20 % kans om niks te verloor nie.

In die geval sal die individu volgens die teorie keuse (b) kies.

Wanneer daar sprake van verliese is, sal individue in die meeste gevalle groter risiko's neem as in die geval van potensiële winste.

2.2.5 INGESTELDHEID EN VERWAGTINGSTEORIE

Volgens die benadering beweer Pienaar en Spoelstra (1996:85) dat onderhandelaars wat 'n negatiewe ingesteldheid het, minder tegemoetkomend is, minder konflikte oplos, en minder suksesvolle kontrakte beding as onderhandelaars met 'n positiewe ingesteldheid, veral waar die oogmerke ingestel is op potensiële winste eerder as potensiële verliese.

In 'n literatuurstudie oor ingesteldheid in onderhandelinge het Neale *et al.* (In Pienaar en Spoelstra, 1996:85) bevind dat die ingesteldheid van onderhandelaars in 'n multi-opponent, multimark situasie 'n beduidende impak op die prestasie van onderhandelaars het.

In 'n uitgebreide studie is bevind dat die positief ingestelde onderhandelaar baie meer transaksies voltooi het as die negatief ingestelde onderhandelaar, terwyl daar geen verskil in die gemiddelde wins per transaksie was nie. Dit kan toegeskryf word aan die manupilerende ingesteldheid en was die totale winste per deelnemer, oor die bestek van die transaksies, groter vir die onderhandelaars wat volgens die taak-eienskappe positief ingestel was relatief tot die negatief ingestelde onderhandelaars.

Alhoewel die rolle (koper en verkoper) in die simulاسie eweredig versprei was (waar die potensiele winste vir beide koper en verkoper dieselfde was), het die rol 'n betekenisvolle invloed gehad. Met ander woorde, die rol van die deelnemer (koper of verkoper) het 'n opvallende uitwerking op die winsgewendheid gehad, onafhanklik van die ingesteldheid deur manipulاسie. Daar is tot die slotsom gekom dat dit moeilik is om die uitwerking van die rol wat vertolk word en die ingesteldheid te onderskei in enige onderhandelingsresultaat.

In dieselfde studie is ook bevind dat ongeag die uitwerking van die rol wat vertolk word asook die ingesteldheid ten opsigte van wins en verlies, die doelwitstelling en persepsie van mag, as veranderlikes, ook 'n belangrike rol speel in die bepaling van die uitkoms van die vereenvoudigde gesimuleerde onderhandelingsituاسie.

In 'n poging om vas te stel waarom die koper in die meeste gevalle beter vaar as die verkoper het Pienaar en Spoelstra (1996:86) die volgende as verduideliking gegee:

“One explanation would be that sellers initiate actions that have the objective of gaining a transaction, while on the other hand the buyer responds to the seller’s initiatives and focuses on what must be given up in the exchange. He has the objective of averting losses (the loss of money in the transaction). Buyers would therefore be negatively framed and sellers positively framed. According to the previous explanation, the buyers would then be the more risk-seeking negotiators because of the negative frame and they will therefore be willing to demand a higher premium for the negotiated settlement. Thus, negatively framed negotiators will benefit from the additional premiums demanded, while positively framed negotiators will benefit from their willingness to complete transactions and reach agreements.”

As onderhandelaars volgens die ingesteldheid en verwagtingsteorie suksesvol wil wees moet hulle tydens onderhandelinge:

- probeer om hulle doelwitte in te stel op winste “gains” en nie in terme van verliese nie;
- vra opponerende party/e om hulle in jou situاسie te plaas (impliseer dat hulle, hulleself met jou ingesteldheid (frame) kan identifiseer) wat hulle houding of ingesteldheid jeens jou posisie tot jou voordeel, sal beïnvloed;
- gebruik vrae as 'n onderhandelingsmiddel om tot 'n vergelyk te kom rakende doelwitte, maar moenie ooreenstemming net aanvaar as 'n verklaring van een party nie, dit moet onderhandel word, met ander woorde, vra die vraag, wag op 'n reaksie en antwoord, gevolg deur 'n ooreenkoms op die doelwitte van die betrokke onderhandeling;
- wanneer onderhandelinge negatief ingestel is, is dit baie belangrik om te poog om uit te kom uit die hoë risiko gedrag/respons wat die situاسie uitlok deur soveel moontlike alternatiewe

daar te stel. Dit sal beteken dat die opponerende partye moet oorskakel vanaf besluitneming na 'n situasie waar 'n keuse/s gemaak moet word, wat 'n meer positiewe benadering teweegbring;

- hoe meer detail jy tydens die doelwitstelling verskaf, hoe groter geloofwaardigheid sal deur die ander party/e ervaar word, met die gevolg dat hulle makliker met jou sal identifiseer. Dit sal ook veroorsaak dat daar 'n groter gemeenskaplikheid tussen die partye sal wees ten opsigte van die doelwitte en ingesteldheid jeens mekaar;
- wees versigtig om nie tydens die inleidende fase van onderhandelinge te vinnig te wil reageer op indikasies van negatiewe ingesteldheid nie. Onthou dat geloofwaardigheid en 'n vertrouensverhouding nog nie gevestig is nie. Om die vertrouensverhouding te vestig, wees eerder bedag daarop om positiewe gedrag te beloon of te versterk deur dit te ondersteun, veral in die begin, waar die partye mekaar se reaksies en magsbasis toets en probeer bepaal.

Die navorser stem saam dat onderhandelaars met 'n positiewe ingesteldheid meer suksesvol sal wees. Om egter 'n positiewe klimaat te skep moet die onderhandelaar deursigtig en openhartig wees om geloofwaardigheid en 'n vertrouensklimaat te skep. In die verband moet die onderhandelaar egter goeie menseverhoudinge handhaaf, positiewe leierseienskappe met 'n hoë mate van integriteit en regverdigheid toon. Onderhandelaars met baie ondervinding (selfvertroue) sal positief ingestel kan wees as gevolg van hulle selfvertroue, al is daar ook groot risiko's aan verbonde.

2.3 ENKELE TEORIEË VAN SOSIALE VERANDERING

2.3.1 FUNKSIONALISME

Volgens Haralambos en Heald (1985:521-524) beskou funksionalisme die samelewing as 'n sisteem met 'n stel afdelings wat onderling verbind is en gesamentlik 'n geheel vorm. Die basiese eenheidsanalise van die afdelings binne die samelewing word primêr beskou en verstaan in terme van hulle verhouding tot die geheel. So word sosiale instellings soos die familie en geloof geanaliseer as 'n deel van die sosiale sisteem eerder as 'n geïsoleerde eenheid. Hierdie sosiale instellings word beoordeel volgens hulle bydrae tot die sisteem as 'n geheel.

Die funksionaliste redeneer dat as jy enige afdeling van die samelewing wil verstaan moet jy dit analiseer in terme van die afdeling se verhouding tot die ander afdelings, maar veral ten opsigte van hulle bydrae tot die instandhouding van die gemeenskap. Hulle sienswyse is dat net soos enige organisme sekere basiese behoeftes het wat bevredig moet word om te kan oorleef, net

so het 'n gemeenskap basiese behoeftes wat bereik moet word sodat die gemeenskap kan voortbestaan.

Hierdie basiese behoeftes of noodsaaklike voorwaardes vir die voortbestaan van 'n gemeenskap staan bekend as die funksionele vereistes van 'n gemeenskap, met ander woorde, elke afdeling binne 'n gemeenskap het 'n funksie om te vervul om die gemeenskap te verbeter en te laat voortbestaan.

Alle gemeenskappe het sosiale stratifikasiesisteme of vlakke en daarom is dit noodsaaklik dat elke gemeenskap sekere meganismes daar moet stel om sodoende te verseker dat die sosiale posisies voldoende gevul word deur gemotiveerde persone. Die familie as afdeling binne die gemeenskap se funksie is dus om te verseker dat voortplanting voortgaan om die sosiale posisies te bly vul, asook die sosialisering van nuwe lede (baba/kind/ers) tot die gemeenskap. Die familie is dus een van die funksionele voorvereistes van 'n gemeenskap. Om te verseker dat 'n gemeenskap of hele samelewing nie uitsterf nie, is 'n verdere funksie van die familie en die gemeenskap in geheel om na die huidige gemeenskap-/familielede se welstand en gesondheid om te sien.

Bogenoemde lei weer tot roldifferensiasie en rolverdeling deurdat sekere individue se rol of funksie sal wees om voedsel te voorsien, ander weer om byvoorbeeld na nuwe lede tot die gemeenskap om te sien, ensovoorts. Elke individu het dus 'n funksie om te verrig en 'n rol te speel. Om die essensiële dienste te verrig en te onderhou moet die individu gemotiveerd wees. As hulle apaties is sal die hele sosiale sisteem en dus die gemeenskap waarvan die individu deel van is, ineenstort.

Gemeenskappe verander eerder om by veranderde omstandighede aan te pas voordat dit ineenstort, daarom is daar 'n sekere minimum graad van integrasie tussen die afdelings. Daar moet dus ook 'n mate van verenigbaarheid tussen die afdelings wees.

Bogenoemde veronderstelling gaan van die standpunt uit dat die funksionele analise draai na die kritiese ondersoek van die sosiale afdelings om so te bepaal watter bydrae elke afdeling maak tot die intergrasie van die totale sosiale sisteem. In die opsig word geloof gesien as 'n kragtige meganisme vir sosiale integrasie deurdat geloof die basiese waardes van 'n gemeenskap versterk. Sosiale norme ontstaan deur die waardestruktuur en direkte gedrag van die verskillende instellings van 'n gemeenskap. Die funksie van geloof is om sosiale sisteme te integreer deur die versterking van algemene waardes.

Die voorafgaande is 'n breë oorsig oor die hooftrekke van funksionele analise voordat enkele funksionele teorieë nou bespreek sal word.

2.3.2 EKWILIBRIUMTEORIE

Ekwilibrium, ook bekend as homeostase kan omskryf word as 'n eenvormige toestand of 'n neiging tot eenvormigheid of stabiliteit asook 'n neiging tot gebalanseerdheid.

Die navorser sien dit as 'n toestand van harmonie tussen die strukture van 'n onderneming en die omgewing (eksterne invloede) met ander woorde, 'n toestand waar die aanpassing en opneming van die invloede in die omgewing en die werksplek, in ewewig is.

In hierdie verband wys De Wet Graaff (1992:18) na homeostase as 'n "eenvormige toestand", en homeostatiese meganismes is meganismes vir die bereiking en behoud van eenvormige toestande.

Homans (1950:303-304) weer definieer ekwilibrium as 'n toestand van 'n sisteem waar die stand van die elemente wat die sisteem binnegaan en die wedersydse verhouding tussen hulle sodanig is, dat enige verandering (hoe klein ookal) in een van die elemente gevolg sal word deur die verandering in die ander elemente, wat dan weer kan veroorsaak dat die hoeveelheid verandering verminder.

Met verwysing na ekwilibrium in sosiale sisteme of gemeenskappe sê Abercrombie *et al.* (1988:89) dat gemeenskappe of sosiale sisteme in ewewig (ekwilibrium) is wanneer die kragte werkzaam in hulle in ewewig is en daarom sal die gemeenskap stabiel wees. Gemeenskappe is sisteme wat altyd tot ewewig neig, ongeag of dit bereik word al dan nie. Hy sien sosiale verandering as die beweging van een ewewigsposisie na 'n ander en noem dit die "dinamiese ekwilibrium", met ander woorde, wanneer die interne kragte verander word en hierdie kragte hulself weer in balans bring.

Beetge (2000:22-23) is van mening dat die ekwilibriumteorie een van die hoof-oorsake van die ontwikkeling van werknemerdeelname is. Die volgehoue begeerte van individue om gelykheid op alle lewensterreine, is die dryfkrag agter verandering. Volgens haar sal mense vrywillig in 'n uitruil-verhouding betrokke raak, slegs as hulle die pas van uitruiling as aanvaarbaar beskou. Die uitruiling word hoofsaaklik bepaal deur vraag en aanbod.

Wilson (1983:27) se siening is dat 'n uitruilverhouding gevorm word tussen deskundige werknemers en minder ervare kollegas waar advies en bystand geruil word vir 'n teenprestasie van respek en onderworpenheid. Hy som dit as volg op "The exchange relation settles at that point where the last unit of advice was worth more to the non-expert than the self-abasement it cost him, and the last unit of flattery was worth more to the expert than the time he spent giving the advice. The rate of exchange could be altered at any time by a change in demand or supply. The cost of advice would diminish if the proportion of experts increased and advice became plentiful. The cost of advice might also fall if the non-experts formed a coalition to make flattery scarce."

In die uitruilingsverhouding soos beskryf deur Wilson vind daar samewerking en wedersydse ondersteuning tussen die partye plaas, ongeag die teenprestasie wat verwag word.

In die verband sien Van der Merwe (1994:200) dat die ordelike samewerking en wedersydse ondersteuning gevind word in die volgende:

- Waardesisteem wat deur die verskeie deelnemers gedeel word. Die sisteem verenig en verseker dat daar 'n verbintenis tot gemeenskaplike waardes is wat tot gevolg het dat konsensus tussen die rolspelers ontstaan met betrekking tot die doelwit wat nagestreef word, en dit lei tot ordelike samewerking;
- Sosiale ewililibrium is 'n verskynsel wat meebring dat wanneer daar 'n verandering in een deel van die sosiale sisteem is, aanpasbare veranderinge in die ander dele sal plaasvind om sodoende ewewig te verseker. In die verband is beide Van der Merwe en Homans se siening rakende ewililibrium dieselfde.

Die navorser stem saam met die teoretici omrede die feit dat wanneer daar 'n sekere waardesisteem binne 'n omdememing bestaan en daar van die waardes afgewyk word, sisteme soos byvoorbeeld, 'n dissiplinêre prosedure ingestel sal word om die afwykende gedrag te rig volgens die waardesisteem, om sodoende die balans in ewewig te bring. Dit is ook hoekom daar in 'n samelewingsisteem wette en wetstoepassing is om die ewewig te herstel en alle deelnemers in die sisteem die geleentheid te gun om hulle doelwitte binne die stabiele gemeenskap te bereik, natuurlik binne die aanvaarbare gemeenskaplike waardesisteem. Oortreders van die waardesisteem sal of hulle gedrag moet aanpas volgens die gestelde waardes of die waardesisteem verlaat of daaruit verwyder word na 'n waardesisteem waar hulle gedrag by die waardesisteem aanpas.

Sekere gedrag, byvoorbeeld moord, diefstal en verkragting is in geen waardesisteem aanvaarbaar en toelaatbaar nie en oortreders sal uit die waardesisteem verwyder word na 'n

plek van rehabilitasie vir latere opname in 'n gemeenskaplike waardesisteem sodra hulle gedrag voldoende gewysig (rehabiliteer) is.

Ontoelaatbare gedrag versteur die ewewig terwyl korrektiewe optrede (wette, reëls en regulasies) weer die ewewig herstel of normaliseer.

2.3.3 TALCOT PARSONS SE EKWILIBRIUM TEORIE

Volgens Schaefer en Lamm (1992:617) onderskei Parsons tussen daardie prosesse wat produktief is van strukturele verandering en dié wat produktief is van strukturele stabiliteit. Die onderskeiding tussen die twee pare konsepte word deur Parsons as 'n sisteemverwysing beskou. Hiermee word bedoel dat die struktuur van die sisteem en sy omgewing onderskei moet word van die proses binne die sisteem self en die interaksieproses tussen die sisteem en sy omgewing.

Mulder (1994:46-47) voer aan dat Parsons in teorie erken dat strukture verander en dat 'n toestand van homeostase slegs vir 'n beperkte stel sisteemprosesse en sisteeminteraksies binne die omgewing geld. 'n Samelewing bestaan uit gespesialiseerde sisteme en hul sub-sisteme, elkeen betrokke in 'n reeks begrensde uitruilings met mekaar asook met ander "omgewings" ekstern tot die sosiale sisteem self. As voorbeeld kan daar verwys word na die kulturele-, geloofs-, en persoonlikheidsisteme. Al hierdie uitruilings tussen die sisteme forseer dus die sisteem om te spesialiseer in een van die voorvereistes vir voortbestaan, naamlik aanpassing, doelwitbereiking, integrasie en latente patrooninstandhouding.

Nel (1995:13-14) het in sy navorsing gevind dat Parsons die samelewing/gemeenskap beskou as 'n sosiale sisteem met vier basiese funksionele voorvereistes, naamlik: aanpassing, doelwitbereiking, integrasie, en vierdens model (voorbeeld) instandhouding. Dit kan gesien word as probleme wat deur die gemeenskap opgelos moet word ten einde te kan bly voortbestaan. Oplossings vir die vier oorlewingsprobleme moet ingestel word vir die gemeenskap om te bly voortbestaan.

Die eerste voorvereiste, naamlik aanpassing, verwys na die verhouding tussen die sisteem en die omgewing, met ander woorde, om te kan oorleef moet die sisteem kontrole hê oor die omgewing. Kos en beskerming moet verkry word om vir die fisiese behoeftes van die gemeenskapslede te voorsien. Die sisteem wat die funksie moet verrig is die ekonomie.

Doelwitbereiking as tweede voorvereiste verwys na die behoefte van alle gemeenskappe om doelwitte daar te stel wat gerig is op sosiale aktiwiteite. Prosedures vir die vestiging van doelwitte asook om die prioriteite van die verskillende doelwitte te bepaal is gesetel in instellings in die vorm van politieke sisteme. Regerings stel nie net doelwitte nie, maar verskaf ook hulpbronne om die doelwitte te bereik, met ander woorde, wette en regulasies.

Derdens verwys integrasie primêr na die skikking van konflik en het dus te doen met die koördinasie en gemeenskaplike skikking van dele van die sosiale sisteem. Die regstelsel voorsien in die behoefte. Wetlike norme verklaar en normaliseer verhoudings tussen individue asook instellings en verminder sodoende die potensiaal van konflik. Wanneer konflik wel voorkom word dit opgelos in die wetgewende sisteem en lei daarom nie tot die disintegrasie van die sosiale sisteem nie.

Laastens verwys model (voorbeeld) instandhouding na die basiese patroon van waardes, gesetel in die samelewing. Instellings wat die funksie vervul sluit die familie, opvoedkundige instellings en godsdiens in. Die egte waardes van 'n gemeenskap lê tog gesetel in godsdiens of só is dit veronderstel om te wees. Godsdienstige geloof voorsien tog immers die fundamentele regverdiging van die waardes binne die sosiale sisteem.

Alle dele van die gemeenskap kan verstaan word met verwysing na die funksies wat hulle verrig in die aanpassing, doelwitstelling, integrasie en model (voorbeeld) instandhouding. Al vier funksies is egter ook interafhanklik van mekaar omdat hulle as dele geïntegreer is in 'n geheel. 'n Verandering in een funksie sal 'n respons van die ander funksies veroorsaak, soveel so dat die ander funksies sal saamspan om die ewewig of balans te herstel.

Moolman (1996:44) het bevind dat Parsons belangstel in die integrasie binne die sosiale sisteem self en tussen die sosiale sisteme en kulturele patrone aan die een kant en tussen die sosiale sisteem en die persoonlikheidsisteem, aan die ander kant. Vir sodanige integrasie om plaas te vind, moet daar aan ten minste twee funksionele vereistes voldoen word, naamlik:

- 'n Sosiale sisteem moet 'n voldoende gedeelte van sy komponent *akteurs* effektief motiveer om in ooreenstemming met die vereistes van sy rolsisteem op te tree;
- Sosiale sisteme moet verpligting teenoor kultuurpatrone wat faal om 'n minimum orde te handhaaf of wat onmoontlike eise aan mense stel en daardeur afwykings en konflik genereer, vermy (Turner, 1982:45).

Na aanleiding van ondergenoemde is dit duidelik dat Parsons die handhawing van orde binne die sosiale sisteme en die interafhanklikheid van sosiale sisteme, as belangrik beskou.

- Sosiale sisteme moet gestruktureer word, sodat hulle op 'n verenigbare wyse met ander sisteme kan werk;
- ten einde te kan oorleef, moet die sosiale sisteem die vereiste ondersteuning van ander sisteme hê;
- die sisteem moet voldoen aan 'n betekenisvolle gedeelte van sy akteurs se behoeftes;
- die sisteem moet voldoende deelname van sy lede uitlok;
- Die sisteem moet ten minste 'n minimum mate van beheer hê oor potensieel ontwrigtende gedrag, want indien konflik ontstaan wat ontwrigting veroorsaak, moet dit beheer kan word.

Net soos Durkheim vra Parsons hoe sosiale orde moontlik is en kom tot die gevolgtrekking dat die sosiale lewe kenmerkend is van wedersydse of gemeenskaplike voordele en vreedsame samewerking, eerder as wedersydse vyandigheid, kwaai-vriendskap en vernietiging. Hy glo dat slegs 'n verbintenis tot gemeenskaplike waardes die basis vorm van orde binne 'n samelewing.

Parsons het volgens Haralambos en Heald (1985:527) transaksies in 'n markplein bestudeer om tot bogenoemde gevolgtrekking te kom en stel dit as volg:

“In a business transaction, the parties concerned form a contract. In order for the conduct of business to be orderly, it is essential that contracts be bound by a ‘system of regulatory, normative rules’. In Parson’s view fear of the consequences is insufficient to motivate men to obey the rules. A moral commitment is essential. Thus rules governing business transactions must ultimately derive from shared values which state what is just, right and proper. Order in the economic system is therefore based on a general agreement concerning business morality.”

Die konsensus oor waardes of 'n waardesisteem binne 'n gemeenskap vorm die fundamentele integrasie beginsel in 'n gemeenskap. As al die lede binne 'n gemeenskap hulself verbind het tot 'n gesamentlike waardesisteem, sal hulle geneig wees om ook 'n gemeenskaplike identiteit te deel wat sodoende weer dien as 'n basis vir eenheid en samewerking. Vanaf gedeelde waardes ontstaan gesamentlike doelwitte, met ander woorde, waardes verskaf 'n algemene beskouing van wat aanvaarbaar en die moeite werd is, terwyl doelwitte weer rigting gee in 'n spesifieke situasie. 'n Gedeelde doelwit is ook weer aansporing tot samewerking.

'n Sosiale sisteem ontstaan en funksioneer nie sonder akteurs (mense) nie, daarom is dit volgens die navorser ook belangrik om te let op die invloed van die akteurs op die sisteem en omgekeerd.

Parsons identifiseer volgens Beetge (2000:25-26) 'n akteur as 'n individu of 'n kollektiewe groep (instansie/vereniging) as 'n entiteit, wat streef na 'n spesifieke oogmerk, en in die streef na die oogmerke word hulle gekonfronteer deur 'n situasie wat bestaan uit die volgende:

- Die metodes wat die akteur/s gebruik om die oogmerke te bereik; en
- omstandighedsfaktore wat die keuse van metodes kan beïnvloed, in die nastrewing van die oogmerke.

Die norme, waardes en idees binne die sosiale sisteem beïnvloed die subjektiewe keuses van die individu of groep (Van der Merwe, 1994:190).

Georganiseerde interaksiepatrone ontwikkel tussen akteurs binne die sosiale sisteme. Dit voorsien dan riglyne vir die wyse waarvolgens die akteurs optree, sowel as verwagtinge van die prestasie van akteurs met wie hulle in interaksie is. In die verband verwys Parsons na die interaksienetwerk as 'n sosiale sisteem.

Die sosiale sisteem wentel Volgens Beetge (2000:26) rondom verhoudings tussen individue en kollektiewe groepe waar elke akteur 'n rol vertolk wat toegeskryf kan word aan normatiewe voorskrifte. Hierdie rol word verder gereguleer deur norms binne die raamwerk van kulturele waardes, idees en simbole. Die akteur se vrywillige, subjektiewe proses van besluitneming skep die indruk dat mense bewustelik handel en onwillekeurig op mekaar reageer binne die besluitnemingsproses.

Net soos waardes en doelwitte 'n groot invloed het op die orde van 'n gemeenskap, net so het die ("rol") wat 'n individu as rolmodel in optree ook 'n groot invloed op orde. Haralambos en Heald (1985:527) stel dit as volg: "Roles provide the means whereby values and goals are translated into action." So bestaan alle sosiale instellings uit 'n kombinasie van rolle byvoorbeeld, 'n maatskappy bestaan uit 'n hele aantal gespesialiseerde rolle. Die inhoud van die rolle is gestruktureerd in terme van norme wat die regte en verpligtinge van elke rolspeler aandui. In die lig hiervan kan normas gesien word as spesifieke uitdrukkings van waardes met ander woorde, die norme wat struktuur verleen aan die bestuurder, rekenmeester, ingenieur, asook die laagste vlak werknemer het hulle rolinhoud gedeeltelik te danke aan die waarde van ekonomiese produktiwiteit omdat dit die norm help bepaal.

Dit impliseer dat die sentrale waardesisteem die sosiale sisteem besiel met gedeelde waardes vanaf die mees algemene (lae) vlak tot die mees spesifieke, normatiewe gedrag van elke rolspeler en dit verskaf die fondament van sosiale orde.

In Parsons se teorie is dit duidelik dat besluitneming deur eksterne normatiewe standaarde en omstandigheidsbeperkings gereguleer word. Die omvang van die vrywillige proses van besluitneming is nog onseker.

Binne die sosialiseringproses aanvaar die individu die kulturele waardes van 'n betrokke samelewing. Hierdie waardes bepaal grootliks die doelwitte wat deur die individu nagestreef word, asook die middele wat gebruik sal word om dit te bereik.

Van der Merwe (1994:192) is van mening dat daar 'n onderskeibare verwantskap waargeneem kan word tussen die sosiale sisteem en die persoonlikheids- en kultuursisteme. Die persoonlikheidskultuur is verantwoordelik vir motivering, terwyl die kulturele sisteem gedeelde kulturele waardes voorstel. Die motiveringsaspek verwys na die werklike of potensiële bevrediging of verlies van die akteur se behoefte ingesteldheid.

Beetge (2000:26) wys daarop dat die institusionaliseringproses ontwikkel as rolverwagtings en sodoende die interaksiepatroon stabiliseer. Hierdie rolle of statusverwantskappe is strategies struktureel van belang binne die sosiale sisteem. Om die staat van ewilbrium binne die sisteem te handhaaf, identifiseer Parsons die volgende probleme wat eers opgelos moet word:

- **Aanwending** van bronne binne die omgewing sodat die sisteem die toekomstige oogmerke/doelwitte kan besef;
- **Doelwitbereiking** verwys na die wyse waarop aksies binne die sisteem gerig word vir die effektiewe implementering voor sekere oogmerke; en
- **Integrasie** is die funksie om samehorigheid en eensgesindheid tussen die elemente te verseker en interne konflik en spanning wat die sisteem kan benadeel (opbreek) te verhoed (Van der Merwe, 1994:196).

Om ewewig tussen die komplekse samelewingsisteme te verseker moet daar voortdurende veranderinge plaasvind. In die verband verwys Parsons na die volgende aantal prosesse van verandering:

- Die proses waar opgradering aangepas kan word om oogmerke te kan bereik;
- Die proses van deelname/insluiting waar groepe wat voorheen uitgesluit was, die geleentheid gebied word om by te dra tot die funksionering van die sisteem; en
- Die proses van differensiasie, waar die rolle van deelnemers in die proses gespesialiseer word.

Die nuwe demokratiese sisteme binne Suid-Afrika, die nuwe arbeidswetgewing en toepassing van wêreldwye "beste praktyke" het veral die groter maatskappye genoop tot groter

werknemerdeelname, besluitneming, bemagtiging van werknemers en deursigtigheid. Die proses het ook veranderinge binne die bestuursproses, bestuursbenadering en bestuurstyle teweeggebring wat die werksproses en sisteme binne die samelewing beïnvloed het deur die totstandkoming van ander kulturele waardes en normes - ter voortbestaan van die sosiale en ander samelewingsisteme.

Parsons se teorie in geheel het veral die afgelope aantal jare sterk na vore getree binne die huidige Suid-Afrikaanse samelewings en ondernemings, veral met verwysing daarna dat die uitruilings tussen die sisteme die sisteme forseer om te spesialiseer in een van die voorvereistes vir voortbestaan, naamlik aanpassing, doelwitbereiking, integrasie en latente patrooninstandhouding.

Die proses van demokrasie in die werksomgewing het teweeggebring dat werknemers meer verantwoordelikheid aanvaar en meer betrokke is in die werksprosesse en sodoende die geleentheid het om hulle werksprosesse en werksomgewing direk te beïnvloed. Deelnemende besluitneming en bestuurdemokrasie het dus gerealiseer.

Die invloed van die Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995) moet erken word, want dit het baie bygedra tot werknemerdeelname en deursigtigheid binne die werksomgewing. Die bestuursbenaderings en prosesse moes aanpas om werknemerdeelname en bemagtiging van die werksmag te akkommodeer. In die verband is dit duidelik dat Parsons se teorie binne die huidige ondernemings-konteks, toepaslik en van belang is.

2.3.4 EMIL DURKHEIM

Durkheim het 'n metodologie van veroorsakende resolusie ontwikkel, deurdat hy homself besig gehou het met sosiale solidariteit as die essensiële besit van 'n samelewing.

Durkheim was meer gemoeid met die karaktertrekke van groepe en strukture eerder as met individuele bydraes. Hy het gefokus op probleme soos kohesie of die gebrek daaraan van spesifieke religieuse groepe en nie op die individuele karaktertrekke van die gelowiges nie (Coser, 1971:130).

Volgens Collins en Makowsky (1993:113) wys Durkheim daarop dat die samelewing selfs die mees basiese kategorieë van ons gedagtes bepaal. Ons lewe in 'n wêreld van tyd en ruimte, maar hoe ons hierdie tyd en ruimte begryp, word sosiaal bepaal.

Durkheim argumenteer dat daar twee maniere is om sosiale werklikhede te verklaar en dat beide verklarings in die gemeenskap te vinde is. Die eerste metode is om te bepaal wat die oorsaak is van die sosiale werklikheid of om die oorsprong te verduidelik. Om die oorsaak van 'n sosiale werklikheid te bepaal, moet dit gesoek word onder die sosiale werklikhede wat dit voorafgaan en nie onder die gemoedstoestand van die individuele bewussyn nie. So is daar bevind dat die oorsake in die wisseling van selfmoordgevalle gevind kan word in sosiale werklikheid van die gemeenskap, eerder as in die individu.

Die tweede manier is om die sosiale werklikheid se funksie in die gemeenskap te analiseer. Om deur die analise te bepaal wat die funksie se bydrae is tot die algemene behoeftes van die sosiale organisme, asook die funksie in die vestiging van sosiale orde (Nel, 1995:11).

Nel (1995:12) het in sy navorsing bevind dat baie van Durkheim se werk betrekking het op funksionele analyses met die doel om die funksies van die sosiale werklikhede te verstaan. Hy kom tot die gevolgtrekking dat 'n gemeenskap sekere funksionele voorvereistes het, waarvan die belangrikste die behoefte aan sosiale orde is. Hy vind die antwoord in konsensus, in 'n kollektiewe gewete bestaande uit gemeenskaplike sentimente en oortuigings of gelowe. Sonder hierdie konsensus of ooreenkoms ten opsigte van die fundamentele morele gevolge, sal sosiale solidariteit onmoontlik wees en sal individue nie saamgebind kan word om 'n geïntegreerde sosiale eenheid te vorm nie. Sonder sosiale verbintenisse wat gerugsteun word deur morele verpligtings sal samewerking en wedersydse respek, wat juis 'n vereiste van 'n sosiale lewe is, afwesig wees.

Durkheim redeneer volgens Haralambos en Heald (1985:524-526) dat 'n gemeenskap 'n eie realiteit het bo en behalwe die individue waaruit die gemeenskap bestaan. Haralambos en Heald (1985:524) beklemtoon bogenoemde en stel dit as volg: "Members of society are constrained by 'social facts', by 'ways of acting, thinking, and feeling, external to the individual, and endowed with a power of coercion, by reason of which they control him'. Beliefs and moral codes are passed on from one generation to the next and shared by the individuals who make up a society." Volgens die standpunt is dit nie die individu se bewussyn wat sy gedrag rig nie, maar eerder die algemene oortuigings en sentimente wat die individu beïnvloed en sodoende sy bewustheid/bewussyn vorm.

Collins en Makowsky (1993:104-105) stem saam met bogenoemde, want hulle beweer dat volgens Durkheim word solidariteit gevorm deur gedeelde emosionele gevoelens. Mense in die samelewing het 'n *kollektiewe bewustheid* en dus 'n gevoel van behorende tot 'n spesifieke

gemeenskap saam met ander mense, en hieruit volg die gevoel van sedelike verpligting by sodanige mense om ooreenkomstig die eise van die gemeenskap te lewe.

Volgens Moolman (1996:40) beteken die kollektiewe bewustheid nie dat daar 'n groepsgedagte oor ons koppe hang nie, maar eerder dat mense 'n gevoel van behorende tot 'n sekere groep ervaar.

Durkheim het verder gegaan en na ander bronne van solidariteit in die samelewing gesoek.

Coser (1971:131) wys in die verband na Durkheim se onderskeid tussen *meganiese- en organiese solidariteit*. Die verskil word soos volg uiteengesit:

- Meganiese solidariteit kom daarop neer dat idees en neigings wat algemeen voorkom by alle lede van 'n samelewing, groter is in aantal as daardie idees en neigings wat persoonlik betrekking het op elke lid van die samelewing.

In die verband som Gelderblom (1994:102-103) dit soos volg op: "Mechanical solidarity is based on the similarity of individuals where society cannot tolerate people who do not conform and are therefore punished";

- Organiese solidariteit, in teenstelling met meganiese solidariteit, ontwikkel uit verskille eerder as ooreenstemming tussen verskillende individue. Dit word gesien as 'n resultaat of produk van die verdeling van arbeid (Coser, 1971:131).

Gelderblom (1994:102-103) som dit as volg op: "Organic solidarity is based on the differences between individuals where people complement each other because of their differences. These differences arise because people occupy different positions in the division of labour. The people thus become interdependent on each other. The wrongdoer is not punished, but rather seeks to restore the previous state of affairs of the victim".

Ten slotte argumenteer Durkheim dat 'n individu 'n voorbeeld moet wees van die gemeenskap waar hy deel van is.

2.3.5 ROBERT K-MERTON

Merton lig volgens Haralambos en Heald (1985:530-531) drie verwante opvattings uit wat deur baie funksionaliste aangewend word en bevraagteken hulle bruikbaarheid. Die eerste opvatting is die aanneming van die funksionele eenheid van 'n gemeenskap. Funksionaliste gaan van die

veronderstelling uit dat enige deel van die sosiale sisteem 'n funksionele bydrae tot die hele gemeenskap lewer. Alle dele van 'n gemeenskap werk saam vir die onderhouding en integrasie van die totale gemeenskap.

Merton stem egter nie met bogenoemde saam nie en redeneer dat in hoogs gekompliseerde en kenmerkend begunstigde gemeenskappe, die "funksionele eenheid" bevraagteken word. Hy staaf sy siening deur te verwys na gemeenskappe met 'n verskeidenheid van gelowe en godsdienste waar dit juis hierdie verskeidenheid is wat neig om die gemeenskap te verdeel, eerder as te verenig. Merton redeneer dat "funksionele eenheid" 'n klasse-aangeleentheid is en kan daarom nie net tot die gevolgtrekking kom dat dit bestaan nie, dit moet eerder ondersoek word, want "funksionele eenheid" impliseer juis dat 'n verandering in een deel van die sisteem en funksie outomaties sal lei in 'n verandering in die ander sisteme en funksies. Hy argumenteer dat die hoogs gedifferensieerde gemeenskappe instellings het met 'n hoë graad van "funksionele selfbestuur" en juis as gevolg van die selfbestuur, veranderinge baie min of geen invloed sal hê nie.

Die tweede opvatting wat Merton kritiseer is die "aanneming van die allesomvattende funksionalisme". Die opvatting beweer dat alle gestandaardiseerde sosiale of kulturele norme positiewe funksies vervul vir verskillende kultuurgroepe daarby betrokke. Merton beweer dat hierdie opvatting nie net voorbarig is nie, maar ook verkeerd is en stel voor dat funksionele analise moet voortgaan vanaf die opvatting dat enige deel van 'n gemeenskap wel funksioneel, abnormaal of in sommige gevalle geen funksie vervul nie en dat hierdie eenhede gespesifiseer behoort te word. Hierdie eenhede kan individue, groepe of 'n hele gemeenskap wees.

Merton stel volgens Haralambos en Heald (1985:531) voor dat die opvatting van universele funksionalisme as volg vervang moet word: "The provisional assumption that persisting cultural forms have a *net balance of functional consequences* either for the society considered as a unit or for subgroups sufficiently powerful to retain these forms intact, by means of direct coercion or indirect persuasion."

Merton se derde kritiek is gerig op die 'aanneming van onmisbaarheid' waar die opvatting is dat sekere instellings of sosiale reëlins en ooreenkomste onmisbaar is in 'n gemeenskap byvoorbeeld, godsdienste. Hy redeneer dat dié instellings met 'n alternatiewe instelling vervang kan word soos dit wel in sekere gemeenskappe voorkom. Hy kom tot die gevolgtrekking dat daar geen regverdiging is in die opvatting dat instellings soos die familie, godsdienste (geloof) en sosiale stratifikasiesisteme onmisbaar is in alle menslike gemeenskappe nie. Hy stel voor dat die idee van onmisbaarheid vervang moet word met die konsep van 'funksionele ekwivalent of

funksionele alternatief'. As voorbeeld sê hy dat 'n politieke ideologie soos kommunisme 'n funksionele alternatief voorsien vir godsdiens (geloof), omdat dit aan dieselfde funksionele voorvereiste as godsdiens (geloof) voldoen.

Ten slotte redeneer Merton dat die aanname van funksionele eenheid van 'n gemeenskap, universele funksionalisme en onmisbaarheid niks meer as 'n geloof is nie. Hy maak daarop aanspraak dat sy raamwerk van funksionele analise, die opvatting dat funksionalisme ideologies gebaseer is, verwyder. Merton argumenteer dat alle dele van 'n gemeenskap geanaliseer moet word in terme van hulle "uitwerking" of "invloed" op die gemeenskap as 'n geheel, asook op individue en groepe binne die gemeenskap omdat die gevolge juis funksioneel, disfunksioneel of geen funksie kan verrig nie en verwerp daarom die opvatting dat alle dele van 'n sisteem funksioneel is.

Die navorser verskil van Merton se siening dat die "funksionele eenheid" bevraagteken moet word en dat instellings soos die familie, godsdiens (geloof) en sosiale stratifikasiesisteme onmisbaar is en vervang moet word met funksionele alternatiewe. 'n Gemeenskap kan juis gesien word as 'n groep mense in 'n gemeenskap met min of meer dieselfde belange en vorm sodoende 'n funksionele eenheid en nie soseer 'n klasse-aangeleentheid wat nie bestaan nie, soos deur Merton voorgestel. Die mense in die funksionele eenheid het 'n gevoel van behorende tot 'n spesifieke gemeenskap saam met ander mense, en hieruit volg die gevoel van sedelike verpligting om ooreenkomstig die eise van die gemeenskap te lewe.

Binne die groep mense (gemeenskap) sal daar verskillende gelowe, individuele verskille, kulturele en klasseverskille wees (klasseverskille as gevolg van elke individu se rol in die arbeidsdifferensiasie) maar die diversiteit sal juis die gemeenskap komplimenteer omdat hulle interafhanklik van mekaar is. As daar mense in die gemeenskap is wat neig na die funksionele alternatiewe, byvoorbeeld kommunisme, soos deur Merton voorgestel wys dit juis daarop dat dit onmisbaar is in 'n samelewing, want waarom word dit met 'n alternatief vervang?. Die mense sal voel dat hulle nie tot die spesifieke gemeenskap behoort nie en sal óf aanpas in die funksionele eenheid óf beweeg na 'n gemeenskap wat dieselfde gemeenskaplike sentimente as hulleself het. Sonder gemeenskaplike sentimente, oortuigings en gelowe sal solidariteit onmoontlik wees en sal individue nie saamgebind kan word om 'n sosiale eenheid te vorm nie. Sonder sosiale verbintenisse, gerugsteun deur morele verpligtinge sal samewerking en wedersydse respek, wat juis 'n vereiste van 'n sosiale lewe is, afwesig wees.

2.4 KONFLIKTEORIEË EN SOSIALE VERANDERING

Volgens die konflikteorie is die inherente gebrek (skaarsheid) van sekere goedere (produkte) en waardes die bron van spanning en teenstrydighede binne sosiale sisteme. Hierdie ongelykheid gee aanleiding tot konflik as gevolg van die stryd van groepe en individue binne die samelewing, om beheer oor die skaars bronne te kry en dit lei weer tot verandering.

2.4.1 KONFLIKTEORIE VAN KARL MARX

Marx beskou die mens as beide die produsent, sowel as 'n produk van die samelewing, met ander woorde, die mens maak of skep 'n samelewing en homself as deel van die samelewing deur sy eie aksies. Die geskiedenis word deur die mens self geskep alhoewel hy/sy 'n produk van die samelewing is. Die mens ontwikkel deur sosiale verhoudinge en gedagtesisteme wat hyself geskep het.

Die geskiedenis van menslike samelewings is 'n proses van spanning en konflik; daarom is sosiale verandering nie 'n gladde, ordelike vooruitgang wat geleidelik ontvou in 'n harmonieuse evolusie nie. Dit ontstaan deur teenstrydighede wat in 'n samelewing ingebou is en wat 'n bron van spanning is wat uiteindelik tot konflik en radikale verandering lei.

Volgens Nel (1995:17) redeneer Marx dat die bron van verandering gesetel is in teenstrydighede van die ekonomiese sisteem in die besonder en in die gemeenskap in die algemeen. Die teenstrydighede en konflik in die ekonomiese sisteem lei tot die dinamika van sosiale verandering. In die begin van die menslike geskiedenis het die mens gelewe in 'n toestand van primitiewe kommunisme, met ander woorde, waar alles gemeenskaplike besit en arbeid was met geen of min sosiale skeiding tussen mense. In daardie tyd was daar nie so iets soos die huidige teenstrydighede nie. Elke lid van die samelewing het vir homself, sowel as vir die hele samelewing geproduseer, met die gevolg dat daar geen konflikterende belange tussen individue of groepe was nie. Die konflik het eers ontstaan met die verskyning van private besit van eiendom, produksiemagte ensovoorts, waar die meerderheid moes werk en aan die beheer en bevel van die minderheid onderworpe was. Die minderheid het dus die vrugte gepluk van die meerderheid se harde werk en opofferings, wat gevolglik konflik tussen die twee groepe veroorsaak het en gelei het tot die dinamika van sosiale verandering.

Marx is van mening dat produktiewe arbeid die primêre en mees lewenskragtige menslike aktiwiteit. Die produk/te van arbeid en die arbeid self word teenoor mekaar gestel en vergelyk as 'n krag onafhanklik van die produsent en sodoende word die mens vervreem van die produk wat hy produseer. Die produk se waarde word hoër geag as die van menslike arbeid.

Derhalwe word die mens vervreem van die mees lewenskragtige menslike aktiwiteit wat produktiewe arbeid is. Vervreemding bereik 'n hoogtepunt in die kapitalistiese samelewing waar arbeid deur winste gedomineer word. Produktiewe arbeid is belangrik, maar die wins (profyt) is belangriker.

Die werker sien homself as 'n gevangene van die markkragte of handelskragte waarvoor hy geen beheer het nie en dit lei tot konflik. Hierdie markkragte of handelskragte wat produksie beheer is nie onpersoonlike meganismes wat nie deur die mens beheer kan word nie, want dit word immers self deur die mens daargestel. Sodoende kom die mens tot die besef dat die situasie waarin hy homself bevind sy eie produk is en daarom onderwerp moet word aan verandering deur menslike aksies.

Volgens Marx lei gemeenskaplike besit van produksiekragte tot kommunisme wat 'n beter oplossing is as die kapitalistiese bestel, want in 'n kommunistiese samelewing sal die konflik in belange verdwyn en antagonistiese groepe soos kapitaliste en werkers sal iets van die verlede wees.

'n Mens kan nie oorleef in die kapitalistiese sisteem as hy slegs vir homself produseer nie, gee dit aanleiding daartoe dat jy twee klasse mense kry, die kapitalistiese klas wat eiendom, goedere, ensovoorts besit en tweedens die werkersklas wat hulle arbeid aan die kapitalistiese klas verkoop. Die kapitalistiese klas besit produksiemagte en beheer arbeid.

'n Radikale verandering in die samelewingstruktuur vind plaas wanneer 'n klas transformeer vanaf 'n "klas binne hulleself" na 'n "klas vir hulleself". 'n Klas binne hulleself verwys na lede van die samelewing wat dieselfde verhouding tot die produksiemagte deel, met ander woorde, loonarbeiders of die werkersklas wat sodoende 'n klas binne hulleself vorm. 'n Klas word 'n klas vir hulleself wanneer produksiemagte ontwikkel het tot op 'n punt waar dit nie meer beheer kan word in die bestaande verhouding tot produksie nie en dan lei tot revolusionêre verandering.

Die proses kan gedemonstreer word deur die oorgang vanaf die feodale samelewing (leerstelsel) na die kapitalistiese samelewing. Industriële kapitalisme het geleidelik binne die feodale samelewing ontwikkel totdat dit tot 'n sterk krag ontwikkel en die feodale sisteme vernietig het. Op daardie oomblik het die opkomende klas, die burgerstand, 'n "klas vir hulleself" geword waar alle lede 'n eenheid gevorm het om die feodale verhouding van produksie tot 'n val te bring. Die dominante konsepte van feodalisme soos eer en lojaliteit is vervang deur nuwe konsepte van vryheid en gelykheid, wat beteken dat die arbeider binne die

kapitalistiese sisteem, sy arbeid aan die hoogste bieder verhuur het. Die verhouding tussen werkgewer en werknemer kan gedefinieer word as 'n gelykwaardige verhouding, die uitruil van arbeid vir vergoeding as 'n uitruiling tussen ekwivalente magte.

Om op te som beweer Marx dat radikale verandering die resultaat is van 'n kombinasie van bewustheid van die realiteite en direkte aksie. As sulks moet lede van die "armklas" deeglik bewus wees van die situasie waarin hulle verkeer om sodoende aktiewe stappe te neem om die situasie te verander. Alhoewel 'n suksesvolle revolusie uiteindelik afhang van die ekonomiese situasie, vereis dit menslike inisiatief. Die mens moet sy eie utopia maak.

Die navorser se siening is dat God elke mens uniek geskape het, elkeen met sy eie talente. Hierdie talente moet tot elkeen se volle potensiaal ontwikkel word, of dit nou binne 'n kommunistiese of kapitalistiese bestel plaasvind of nie, want dit is 'n inherente behoefte van elke mens. Dit is dus nie soseer 'n klasseverskil wat net in die kapitalistiese sisteem voorkom nie, maar 'n werklikheid van die ontstaan van die mensdom af.

Dit is so dat die kapitalistiese klas eiendom, goedere ensovoorts, besit en die werkersklas hulle arbeid aan die kapitalistiese klas verhuur. Daar moet egter in gedagte gehou word dat die kapitalistiese klas die finansiële middele voorsien om infrastruktuur en werk te skep en sodoende die werkersklas van arbeid en 'n inkomste te voorsien.

Elke individu besit sy eie talente, daarom sal daar ook verskillende kategorieë werknemers van verskillende inkomste kategorieë wees. Hierdie diversiteit sal dan sorg dat daar genoegsame verskeidenheid sal wees om in al die verskillende tipe poste te voorsien. Dit skep die geleentheid vir elkeen om sy/haar talente te ontwikkel en aan te wend om 'n bestaan te kan voer volgens elkeen se produktiwiteitsbydrae in die arbeidsmark.

Die vraag kan ook gevra word hoe lank die individu met hoër vermoëns en beter talente in 'n kommunistiese sisteem tevrede sal wees om meer produktief te wees as sekere individue en sodoende harder moet werk om meer en meer onproduktiewe / minder talentvolle mense van 'n bestaan te verseker. Hulle sal ook verwag dat elkeen naastenby dieselfde bydrae moet maak.

Die konflik wat volgens Marx ontstaan as gevolg van die markkragte en handelskragte waarvoor die werknemer geen beheer het nie, is in die kapitalistiese sisteem aangespreek deur werknemer-deelname in die besluitnemingsproses (deelnemende bestuur).

Laastens kan die vraag ook gevra word hoekom daar van 'n kommunistiese bestel soos deur Marx ondersteun, wegbeweeg is as dit tot almal se voordeel gestrek het? Die antwoord lê juis in die vryheid van die mens om sy talente aan te wend in 'n arbeidsmark volgens sy eie keuse om sodoende groter ekonomiese vryheid te verseker.

2.4.2 KONFLIKTEORIE VAN RALPH DAHRENDORF

Soos uit bogenoemde blyk, deel Dahrendorf, volgens Harper (1993:97), die volgende aannames rakende die samelewing en verandering met Marx:

- Konflik word veroorsaak deur opponerende belange wat onvermydelik binne samelewingsstrukture voorkom;
- Teenoorgestelde belange word gesien as die afkeuring van verskille in die verspreiding van mag tussen dominante en ondergeskikte groepe;
- Belange polariseer in twee konflikterende groepe;
- Konflik word gesien as dialektiek, deurdat die oplossing van een konflik lei tot nuwe opponerende belange, wat onder sekere toestande verdere konflik genereer; en
- Sosiale verandering is 'n deurlopende kenmerk van sosiale sisteme wat voortvloei vanuit die dialek van konflik tussen verskeie belangegroepes binne 'n sisteem.

Volgens Harper (1993:98) redeneer Dahrendorf dat dit nie die beheer oor die produksievermoë op sigself is wat lei tot konflik in 'n sosiale sisteem nie, maar eerder sosiale beheer in die algemeen. Hy stel voor dat enige gevestigde sosiale sisteem 'n noodsaaklik gekoördineerde assosiasie is met rolle en statusposisies wat verpersoonlik word in magsverhoudinge. Hy aanvaar dus dat enige gevestigde sosiale sisteem die outoriteit het om bevele te gee, terwyl ander verplig is om te gehoorsaam.

Enige sisteem besit twee gemeenskaplikhede wat verteenwoordig word deur diegene:

- met 'n belang in die handhawing van outoriteit en kontrole; en
- wat belangstel om beheer te verkry en dit dan te herverdeel of regte met betrekking tot die outoriteit te onderhandel.

Dahrendorf het eerder op die outoriteitstruktuur binne organisasies gefokus, as op eienaarsmodelle. Eienaarskap in die kapitalistiese sisteem is versprei tussen verskeie aandeelhouers, terwyl kontrole oor die outoriteit binne 'n onderneming in die hande van die uitvoerende amptenare en professionele bestuurders lê. Die aandeelhouers se kontrole is eerder latent as aktief.

In die model kan verskillende belangegroepes met mekaar saamspan om die verspreiding van outoriteit uit te daag, byvoorbeeld werknemers en vakbonde, teenoor bestuur en werkgewersorganisasie binne 'n arbeidsverhoudingse konteks, wat dan tot konflik lei.

Volgens Harper (1993:100) onderskei Dahrendorf tussen die volgende vorme van konflik:

- Ongereguleerde konflik soos byvoorbeeld die skepping van burgerlike oproer, terrorisme en sabotasie;
- Konflik gereguleer deur sosiale norme soos parlementêre debatte, ekonomiese boikotte en kompeterende markte of afsetgebiede;
- Intense konflik wat gekenmerk word deur 'n hoëgraadse mobilisasie, verbondenheid en emosionele betrokkenheid.

Konflik kan positief of negatief inwerk op 'n sosiale sisteem. As Suid-Afrika as voorbeeld geneem word kan daar verwys word na die "ons" en "hulle" situasie, verwysende na die konflik tussen blank en swart. In so 'n situasie bring konflik dramatiese verandering mee. Die verandering word positief ervaar deur die meerderheid swartes, terwyl die omgekeerde waar is van blankes. Hierdie "skikking" van konflik is ook maar tydelik van aard, aangesien die oplossing van die probleem, regte en mag, weer omgekeer word na 'n situasie van "diegene in beheer" (swartes) en "diegene nie meer in beheer nie" (blankes). In hierdie veranderingsproses het al bogenoemde tipes konflik 'n rol gespeel en verandering teweeg gebring.

Met verwysing na die moderne industriële samelewing en die vroeë stadium van kapitalisme soos beskryf deur Marx, identifiseer Dahrendorf volgens (Johnson, 1981:469) verskeie ander eienskappe wat die tydperke onderskei, naamlik:

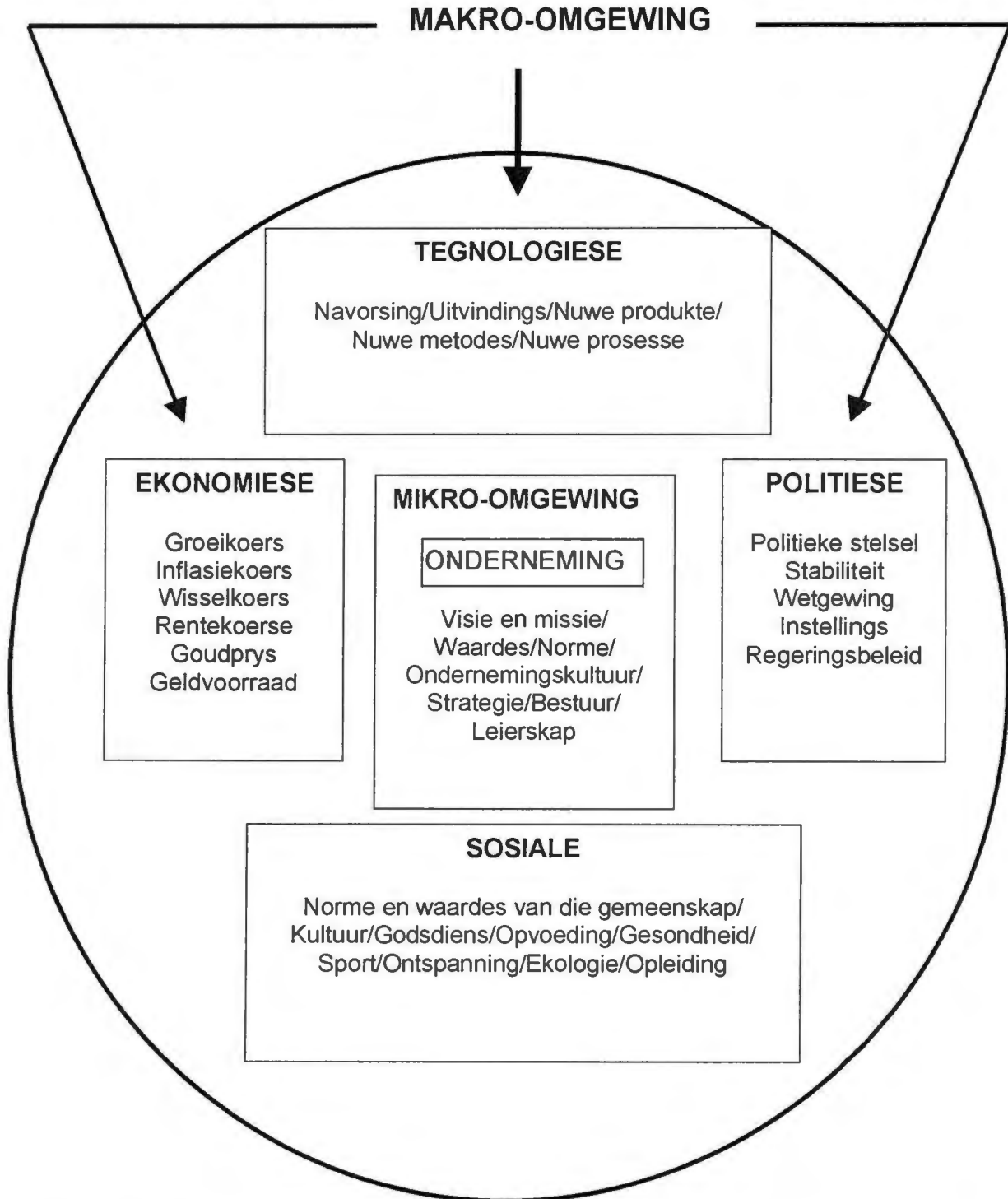
- 'n Verhoogde heterogene arbeidsmark as gevolg van die verhoogde vaardigheidsvereistes;
- Geweldige groei van die middelklas wat deelneem in die delegerende gesag;
- Groei in politieke gelykheid en breër regte vir alle landsburgers;
- Verhoogde welvaart vir 'n groter deel van die populasie en;
- Die vestiging van wetlike meganismes vir die erkenning en die onderhandeling van geskille in klasse konflik, soos byvoorbeeld die kollektiewe bedingingsmeganismes.

2.5 BESTUUR VAN ARBEIDSVERHOUDINGE VIR MEDEDINGENDHEID: 'N GEÏNTEGREERDE ORGANISASIEVLAKMODEL

Swanepoel (2000:1-28) verwys na figuur 3 as 'n visuele aanbieding van die sisteem perspektief tot 'n integreerde benadering tot die bestuur van arbeidsverhoudingse. Die perspektief sien dus die onderneming as 'n subsisteem van die wyer omgewing waarin dit bestaan en funksioneer,

terwyl die bestuur van arbeidsverhoudinge weer 'n subsisteem is van die onderneming. Die insette in die onderneming as 'n sisteem sluit al die internasionale en nasionale (plaaslike) magte, veranderlikes en faktore in. Sommige van die primêre makro-eksterne faktore sluit ook die "globalisering" van die "nuwe wêreldorde" asook internasionale en nasionale politiese, ekonomiese, tegnologiese en sosiale magte in (Figuur 2). Die invloed van internasionale kompetisie, ontwikkeling in terme van informasie tegnologie en die wêreldwye neiging wat wegbeweeg vanaf kommunisme en sosialistiese eko-politiese sisteme is in die konteks veral relevant.

As 'n mens nader beweeg na die arbeidsverhoudinge binne die onderneming is die drie belangrike rolspelers in die Suid-Afrikaanse arbeidbestel die van arbeid, regering en die sakewêreld.



Figuur 2: Die makro-omgewing waarbinne die onderneming funksioneer (Moolman, 1996:69)

Omdat invloede van die makro-omgewing inwerk op die mikro-omgewing en dit hulle strategieë en algemene bestuur van die arbeidsverhouding beïnvloed en veranderingsbestuur na vore bring is die navorser van mening dat dit nie altyd positief ervaar word deur werknemers en vakbonde nie en dit lei tot konflik. Dit is veral in die Suid-Afrikaanse situasie, met die geskiedenis van wantroue tussen werkgever en werknemer (vakbonde) te verstane dat hulle

nie die veranderinge positief ervaar nie en dink dat bestuur weer met slinkse planne, ten koste van die werknemer, mee besig is.

Deursigtigheid, kommunikasie en deelname van die werksmag (ingeslote vakbonde) is hier van kardinale belang sodat werknemers kan verstaan watter invloed die veranderinge in die makro-omgewing op die onderneming het en dat dit hulle ook beïnvloed. Sodra hulle dit verstaan sal weerstand teen veranderinge verminder, wedersydse vertroue sal herstel word en werknemers sal hulle verteenwoordigers (vakbonde) kan beïnvloed om die druk en soms onrealistiese eise en sienswyses jeens bestuur (die onderneming) te verander of te verlig.

Soos alreeds verduidelik omvat die makro-omgewing volgens die navorser alle eksterne invloede waarmee die onderneming te doen kry en wat nie binne sy direkte invloedssfeer val nie. Die dinamika en interaksie van die drie rolspelers op makrovlak vorm 'n kritieke inset in en beïnvloeding van die arbeidsverhoudinge bestuur binne die onderneming.

Die invloed van die rolspelers word deur Swanepoel (2000:1-28) as volg verklaar: "Through a statutory structure such as Nedlac (National Economic Development and Labour Council), the representatives of these role-players (such as the Department of Labour, the trade union federations such as Cosatu and the employers' organisations such as Business South Africa) play a determining role in shaping the various pieces of legislation that form the framework within and mechanisms with which the main role-players (labour and management) conduct their relationships at organisational level. Other statutory structures include the South African Qualification Authority, bargaining councils and statutory councils, and the CCMA (Commission for Conciliation, Mediation and Arbitration)."

As daar na die ondernemingsvlak beweeg word wys figuur 3 dat enige onderneming 'n komplekse sisteem is met verskeie sub sisteeme wat almal saam funksioneer en met mekaar in wisselwerking is as die omset komponent waar waardetoevoegingsprosesse die insette omskep na uitsette.

Binne die onderneming is daar verskeie veranderlikes en faktore wat in interaksie is met die arbeidsverhoudinge sub sisteem en sluit die volgende groter sub sisteeme soos die operasionele, finansiële, bemarking en openbare betrekkinge, sub sisteeme in, asook verskeie ondernemingsstrategieë, beleide, strukture en prosesse (Swanepoel, 2000:1-29).

Vanweë die feit dat die onderneming beïnvloed word deur verskeie makro (eksterne) en mikro (interne) sisteme en sub sisteeme is dit dus baie belangrik dat die menslike hulpbronne en

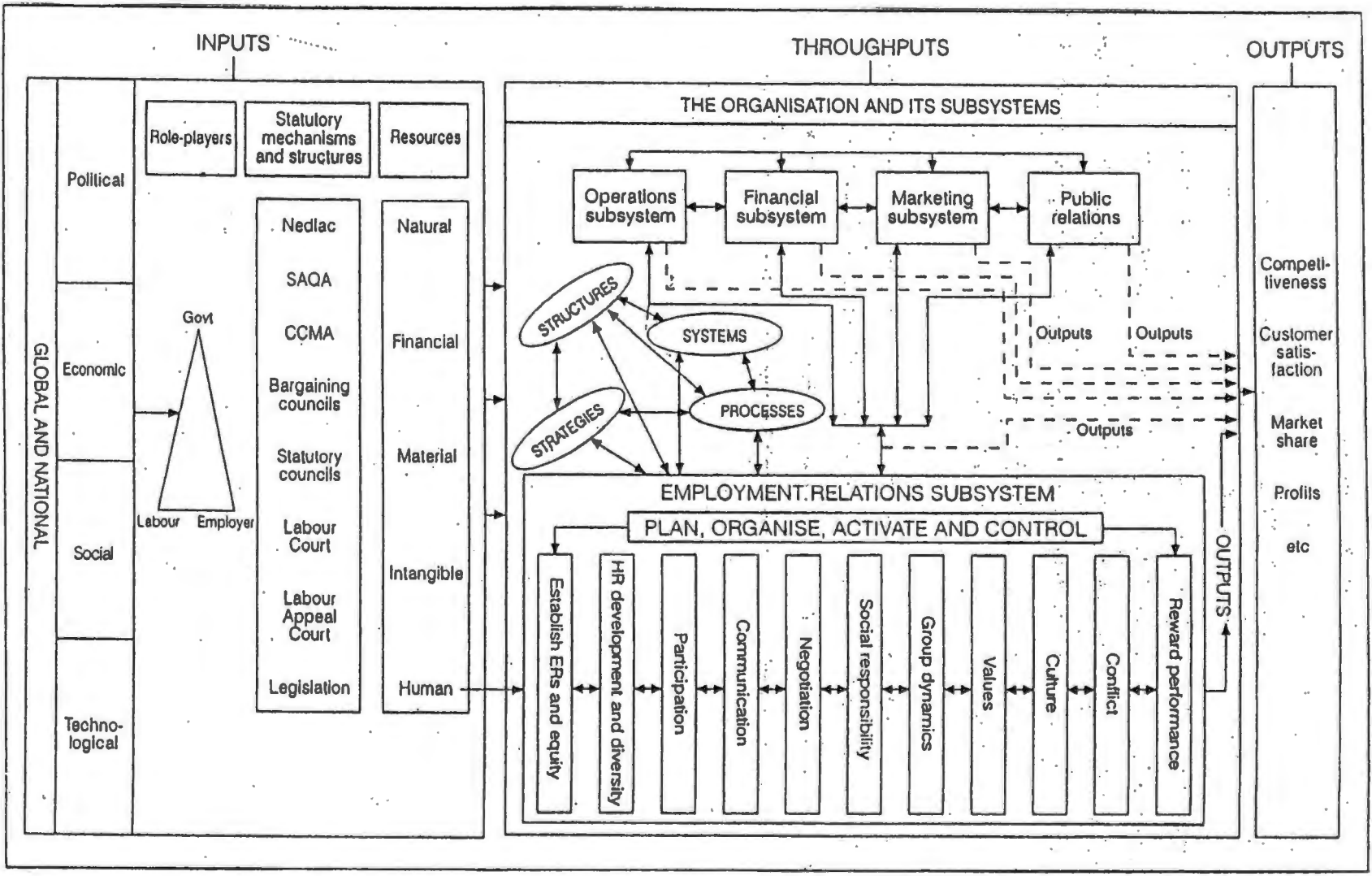
arbeidsverhoudinge subsisteme beplan, georganiseer en implementeer word, aangesien die vestiging van 'n arbeidsverhouding die onderneming se arbeidsverhoudinge sisteem aktiveer. Om dit te bewerkstellig vereis verskeie strategiese en strukturele besluite om sodoende 'n gesonde infrastruktuur vir goeie arbeidsverhoudinge binne die onderneming te skep.

Sodra die sisteme geaktiveer word moet dit gebruik, ontwikkel en in stand gehou word op 'n wyse wat bydra tot waardetoevoeging vir die onderneming as 'n geheel. Dit beteken dus dat daar met die werknemers gekommunikeer moet word, hulle ontwikkel en bemagtig moet word in die werksprosesse om sodoende waarde toe te voeg. Dit kan alleen bewerkstellig word deur geleenthede te skep vir werknemerdeelname en deursigtigheid in besluitnemingsprosesse. Die korrekte aanwending en samewerking (deelname) van die diverse arbeidsmag en hulle kultuur, normes en waardes speel ook 'n belangrike rol.

Alle betrokke partye soos vakbonde en ander werknemers verteenwoordigers moet betrokke en ingelig wees, want dit sal daartoe lei dat ernstige konflik soos dispute en nywerheidsaksies so gou as moontlik en tot almal se voordeel opgelos word. Veral omdat die arbeidsverhouding 'n sterk ekonomiese komponent bevat moet die bestuur van die erkenning- en vergoedingsisteme binne die onderneming goed wees omdat dit 'n inherente deel vorm van die onderneming se arbeidsverhoudinge (Swanepoel, 2000:1-29).

Om te verseker dat die uitsette binne die arbeidsverhouding inpas by die ander subsisteme binne die onderneming, is die navorser van mening dat die werknemers tevrede en produktief moet wees sodat goeie kwaliteit produkte en/of dienste aan die kliënte gelewer kan word. Dit sal verseker dat die onderneming sy kompeterende voordeel behou en bly kompeteer met internasionale kompetisie en sodoende oorleef in die internasionale arena (Global village).

Figuur 3: Sisteemperspektief van 'n geïntegreerde benadering tot die bestuur van arbeidsverhoudinge (Swanepoel, 2000:1-30)



2.6. SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar gekyk na die verskillende arbeidsverhoudinge perspektiewe om 'n breër oorsig te kry van die aksies, interaksies en prosesse waarbinne die arbeidsverhoudinge funksioneer. Die Unitaristiese perspektief gaan van die standpunt uit dat die onderneming gesien word as 'n samehangende groep of span, met 'n enkele gemeenskaplike oogmerk, naamlik die winsgewende voortbestaan van die onderneming tot alle rolspelers se voordeel. Klem word veral gelê op werkywer en lojaliteit met respek vir bestuursgesag. Konflik word as anti-sosiaal en irrasioneel beskou.

In die benadering kom die werkgewer se bestuursprerogatief sterk navore en word die bestuursprerogatief deur alle werknemers as wettig aanvaar.

In teenstelling met bogenoemde word konflik volgens die pluralistiese benadering as normaal beskou binne samelewings. As gevolg van die verskillende belangegroeppe binne die onderneming word konflik as onvermydelik aanvaar. Die aard en omvang van die konflik word egter beperk deur die interafhanklikheid van die partye betrokke in die proses van ekonomiese oorlewing. Om hierdie rede sal werkgewers en vakbonde eerder probeer om hulle geskille te besleg deur interaktiewe meganismes soos onderhandelinge en kollektiewe bedinging. Dit is dus volgens die benadering duidelik dat die rol van bestuur nie ontken word nie, maar dat werknemers die geleentheid binne die kollektiewe bedingingsproses, gegun moet word om deel te neem aan die besluitnemingsproses, oor veral sake wat 'n invloed kan hê op hulle daaglikse werk en verpligtinge.

Die radikale of Marxistiese benadering verskil radikaal van bogenoemde benaderings deurdat dit enige magsbalans binne 'n kapitalistiese sisteem ontken deurdat die werkgewer in die sisteem oor groter mag beskik as die werknemer en skep die kollektiewe bedingingsprosedures 'n illusie van gelykheid. Dit beskou die kollektiewe bedinging as 'n werkgewer se strategie wat daarop gemik is om die werkersklas te vlei tot onderworpenheid. Volgens die benadering kan daar nie gedeelde belange tussen werkgewers en werknemers wees nie, want sodra die werknemer saamwerk tot hoër winste en waardetoevoeging, ondersteun die werknemer dus sy eie uitbuiting.

Hierdie wanbalans in mag, gesag en rykdom lei dan tot konflik vanuit die werknemers geledere as verteenwoordigers van die breër gemeenskap en sonder konflik sal die gemeenskap

stagneer. Die konflik lei dan tot klassekonflik wat gesetel is in die ekonomiese magte binne 'n gemeenskap.

Binne 'n arbeidsverhoudinge-sisteem is onderhandelings onvermydelik, daarom is daar kortliks gekyk na die ingesteldheid en verwagtingsteorieë wat fokus op die onderhandelaar se verwagtings en ingesteldheid binne die onderhandelingsproses.

Enkele teorieë van sosiale verandering is ook nagevors om te bepaal wat sosiale verandering is en wat sosiale verandering teweegbring om sodoende te verstaan hoe werknemersdeelname en die makro-omgewing bydra tot sosiale verandering. Die sosiale veranderingsteorieë werp ook lig op die wedersydse invloed wat die makro-omgewing op die onderneming en sy werksmag het en omgekeerd, asook wat daartoe aanleiding gee dat sosiale verandering in die breër gemeenskap plaasvind, omdat die totale werksmag (bestuur en werknemers) ook deel is van en 'n invloed het op sosiale sisteme en strukture binne 'n gemeenskap.

Daar bestaan verskeie teorieë oor sosiale verandering, maar die belangrikste teorie wat veral in die Suid-Afrikaanse konteks van toëpassing is, is die ekwilibriumteorie wat omskryf kan word as 'n eenvormige toestand of 'n neiging tot eenvormigheid of stabiliteit asook 'n neiging tot gebalanseerdheid. Dit kan ook omskryf word as 'n toestand van harmonie tussen die strukture van 'n onderneming en die omgewing (eksterne invloede of makro-omgewing).

Binne die teorie word die handhawing van orde binne die sosiale sisteme as belangrik beskou, daarom is die volgende, funksionele voorvereistes van 'n sosiale sisteem:

- Sosiale sisteme moet gestruktureer word sodat hulle op 'n verenigbare wyse met ander sisteme kan werk;
- Die sosiale sisteem moet die vereiste ondersteuning van ander sisteme hê, ten einde te kan oorleef;
- Die sisteem moet voldoen aan 'n betekenisvolle gedeelte van sy akteurs (lede) se behoeftes;
- Die sisteem moet voldoende deelname van sy lede uitlok;
- Die sisteem moet ten minste 'n minimum mate van beheer hê oor potensieel ontwrigtende gedrag, want indien konflik ontstaan en ontwrigting veroorsaak, moet dit beheer kan word.

Laastens is daar gekyk na die bestuur van arbeidsverhoudinge vir mededingendheid, 'n geïntegreerde organisasievlak model. Die perspektief sien die onderneming (mikro-omgewing) as 'n subsisteem van die wyer omgewing (makro-omgewing) waarin dit bestaan en funksioneer, terwyl die bestuur van arbeidsverhoudinge weer 'n subsisteem is van die onderneming.

Omdat die onderneming beïnvloed word deur verskeie makro (eksteme) en mikro (interne) sisteme en subsisteme, is dit belangrik dat die menslike hulpbronne en arbeidsverhoudinge subsisteme beplan, georganiseer en implementeer word, aangesien die vestiging van 'n arbeidsverhouding die onderneming se arbeidsverhoudinge-sisteem aktiveer. Om dit te bewerkstellig vereis verskeie strategiese en strukturele besluite om sodoende 'n gesonde infrastruktuur vir goeie arbeidsverhoudinge binne die onderneming te skep.

Die navorser is van mening dat alle rolspelers, veral die werknemer en werknemerorganisasies bewus moet wees van die eksteme omgewing (en faktore) wat 'n invloed het op die bestuur, strategieë, visie, missie en bedryf van 'n onderneming, sodat hulle ook kan verstaan waarom sekere noodsaaklike besluite geneem moet word om mededingend te wees en te bly binne die globale arena.

HOOFSTUK 3

DIE ROL VAN KOMMUNIKASIE IN DIE ARBEIDSVERHOUDING

3.1 INLEIDING

Geen verwantskap/verhouding kan bestaan sonder die een of ander vorm van kommunikasie nie.

Wanneer verwys word na kommunikasie binne die arbeidsverhouding, word nie net verwys na die voorsiening van inligting nie, maar eerder die groter verstandhouding of begrip tussen die partye wat lei tot die konsiderasie van die posisie van die ander partye. Dit maak tweerigting-kommunikasie noodsaaklik.

Probleme en konflik in die arbeidsverhouding kan nie net voor die deur van oneffektiewe kommunikasie gelê word nie, aangesien die kommunikasieproses meer diepgewortel is. Probleme met kommunikasie kom navore as gevolg van verskille in houding en persepsies van die onderneming se strukture, die basiese konflik in belange en doelwitte tussen bestuur en werknemers.

Daar is verskeie hindernisse wat in die pad van effektiewe kommunikasie staan, aangesien beide die kommunikeerder (afsender) as die ontvanger (luisteraar, leser of waarnemer) die kommunikasiesituasie betree met 'n sekere geestesingesteldheid binne die raamwerk van hul eie waardes, persepsies, ondervinding, kennis, houding en eienskappe. Dit alles beïnvloed die wyse waarop die boodskap deur die afsender oorgedra word en die wyse waarop die ontvanger die boodskap ontvang. Al bogenoemde dra by hoe die boodskap geïnterpreteer word aangesien die dele van die boodskap wat vir die ontvanger die belangrikste is sal gekodeer word volgens sy/haar eie waardes, persepsies en ondervindings, wat kan verskil van die van die afsender.

Die volgende faktore speel ook 'n rol in die effektiwiteit van kommunikasie:

➤ **Verhouding tussen afsender en ontvanger**

Persone wat mekaar goed ken kan deur gebare, liggaamshouding en gesigsuitdrukkinge effektief kommunikeer terwyl 'n vreemdeling of minder bekende 'n verkeerde boodskap kan ontvang. Met diegene sal die boodskap meer breedvoerig geverbaliseer moet word.

Verwonge kommunikasie kom ook maklik voor in 'n verhouding waar wantroue en vyandskap teenwoordig is.

➤ **Die verskil in status**

Dit beïnvloed ook kommunikasie deurdat die wyse van kommunikasie tussen 'n bestuurder met ondergeskiktes en die tussen persone met gelyke status van mekaar verskil. In baie gevalle sal die meer senior persoon nie die nodigheid sien om uit te wei oor 'n onderwerp/opdrag waarmee daar met 'n ondergeskikte gekommunikeer word nie, terwyl die teenoorgestelde waar is wanneer kommunikasie voorkom tussen persone met gelyke status.

➤ **Geloofwaardigheid**

In alle kommunikasie, veral in die bestuur/werknemer kommunikasie speel geloofwaardigheid 'n baie belangrike rol aangesien inligting wat van 'n ongeloofwaardige afsender afkomstig is, of geïgnoreer of verkeerdelik ontvang word. Arbeidsverhoudinge kan in veral krisis situasies vernietig word wanneer geloofwaardigheid in die afsender ontbreek.

Soos uit bogenoemde waargeneem word is die kommunikasieproses baie kompleks. Omdat die mens 'n baie komplekse wese is en kommunikasie met die mens te make het som De Wet Graaff (1989:10) kommunikasie korrek op deur dit te vergelyk met die senustelsel in die menslike liggaam. Wanneer kommunikasie effektief is, funksioneer alles goed, maar wanneer dit swak is, vind ons konflik, verwarring en swak koördinasie.

Snyman (1995:59) bevestig dit en verwys na kommunikasie as 'n dinamiese en voortdurende proses wat proaktief is en die totale persoon betrek. Dit verbind twee of meer persone in een of ander vorm van betekenisvolle interaksie binne 'n konteks wat plek, tyd en ruimte insluit.

Omdat kommunikasie 'n komplekse proses is en vir alle ondernemings noodsaaklik is vir goeie arbeidsverhoudinge, het ondernemings geen ander keuse as om hul werksmag in effektiewe kommunikasie op te lei nie, want almal het kommunikasievaardighede nodig om effektief in interaksie met andere te verkeer. Die werksmag moet egter nie net opgelei word nie, maar ook gemotiveer word om hulle kennis in die verband te gebruik. Luister binne die kommunikasieproses speel 'n baie belangrike rol en sal daarom later in die hoofstuk bespreek word.

Effektiewe en doelmatige kommunikasieprosesse met die vermoë om elke werknemer in die onderneming te bereik, is uiters noodsaaklik. Werknemers wat ingelig is wat in die onderneming aan die gang is voel belangrik en deel van die onderneming. As werknemers

ingelig en betrokke is in ontwikkelings in die onderneming, dan voel hulle meer deel daarvan en is bereid om meer betrokke te raak en kan sodoende bemaatig word om deelnemende bestuur moontlik te maak. (Beetge, 2000:70).

Sukses in die Suid-Afrikaanse ondernemings word minder bepaal deur bestuur se vermoë om gunstige finansiële resultate te behaal as hulle vermoë om hul menslike hulpbronne doeltreffend te bestuur. Dit is tog immers mense wat die verskil maak tussen mislukking en sukses. Mense is tog immers volgens die navorser die beste bate van 'n onderneming.

Nieuwmeijer (2000:4-3) som dit goed op as hy sê: "As business organizations continue to face a severe lack of productivity through people-related problems, they are forced to accept that successful management of employment relationships is essential in the highly competitive global business environment. Timely information concerning aspects that influence employee's work lives, is one of the most powerful managerial tools. The efficient and effective communication of information is necessary for the performance of operational tasks, the involvement and motivation of employees on all levels, and as a management tool to facilitate change."

Omdat kommunikasie 'n baie komplekse onderwerp is en in die navorsing sentreer rondom die arbeidsverhouding en onderhandelinge sal sekere aspekte later in die hoofstuk meer omvattend behandel word, sodat dit kan dien as 'n riglyn vir werkgewers wat daarna streef om goeie arbeidsverhoudinge te handhaaf en voordeel te trek uit effektiewe onderhandelinge.

3.2 DEFINISIE VAN KOMMUNIKASIE

Kommunikasie kom neer op die oordra van inligting en begrip van een persoon na 'n ander persoon. Daar kan dus die gevolgtrekking gemaak word dat daar ten minste twee persone, 'n afsender en 'n ontvanger teenwoordig moet wees, sowel as 'n boodskap wat ontvang en verstaan moet word.

Kommunikasie is egter meer kompleks en word deur Bendix (2000:306) beskryf as die vloeï van inligting, persepsies en intelligensie tussen individue en tussen verskillende groepe. Dit is die wyse waarmee gedrag, persepsies en waardes uitgeruil word om andere se gedrag of gevoelens te verander en begrip te bewerkstellig. Dit bly die enigste metode waarmee mense met mekaar in interaksie verkeer om mekaar te beïnvloed.

Kommunikasie kan verbaal of nie-verbaal, geskrewe of mondelings plaasvind, byvoorbeeld 'n ouer wat 'n voorbeeld vir sy kind stel kommunikeer waardes en gedrag aan die kind.

Kommunikasie is in 'n onderneming 'n essensiële en voortdurende element in die arbeidsverhouding. Snyman (1995:60) som dit goed op as sy verwys na kommunikasie as die vloei van inligting en die sement om die werksverhouding stewig te hou.

In enige onderneming moet onderhandelinge plaasvind en die kommunikasieproses is die belangrikste element, want sonder kommunikasie kan geen onderhandelinge plaasvind nie. In die verband stel Anstey (1991:221) dit soos volg: "Communication generates understanding, spreads information, provides negotiators with a means for assessing the social reality of each other's expectations, is the vehicle for shaping attitudes and behaviour between and within the party's teams, and is the means for achieving the core objective of the negotiation or problem solving process/agreement.

The four major functions of the communication process have been identified for negotiators:

- *discovery* to ascertain information regarding the values and preferences of others;
- *disguise of one's own values and preferences*;
- *manipulation of others' behaviour*; and
- *relationshipmaking*, such as the degree of trust or attraction the parties invest in each other."

Die navorser kan nie anders as om met Bendix saam te stem dat kommunikasie kompleks is nie. Kommunikasie is 'n proses waardeur twee of meer partye hulle waardes, persepsies en gedrag oordra na mekaar om sodoende begrip vir mekaar se gedrag en gevoelens te bewerkstellig en ook om die ander party/e te oortuig of te beïnvloed dat jou gedrag binne jou raamwerk of situasie, korrek is en sodoende geïnterpreteer behoort te word.

3.3 TEGNIEKE OM KOMMUNIKASIE TE VERBETER

Kommunikasie vind nie in isolasie plaas nie en omdat dit so 'n belangrike faset in enige individu, hetsy werkgewer (bestuur) of werknemer (ondergeskikte, kollega) se lewe is, moet 'n mens dit optimaal benut om suksesvol te wees. Veral in Suid-Afrika met sy diverse werksmag, verskillende kulture en die invloed van werkgewer en werknemerorganisasies op mekaar, speel kommunikasie 'n belangrike en leidende rol in die arbeidsverhouding.

Vanweë die feit dat dit so 'n belangrike proses is moet kennis geneem word van die kommunikasie tegnieke en die toepassing daarvan. In die lig hiervan word die volgende tegnieke uitgelig en bespreek.

3.3.1 Die daarstel van 'n luister-vriendelike omgewing

Die lokaal waar onderhandelinge plaasvind moet met oorleg gekies word, want dit moet bevorderlik wees vir effektiewe luister en onderhandeling onder mekaar. Die plasing van sitplekke is belangrik aangesien oogkontak van alle partye noodsaaklik is, want behalwe oogkontak moet gesigsuitdrukings en lyftaal ook waargeneem kan word.

Die onderhandelingspanne moet sonder enige steumisse en onderbrekings kan onderhandel, sodat hulle ten volle gefokus, wakker en oplettend met hul taak kan voortgaan. Tydens die beplanning en met die opstel van die agenda kan voldoende tyd beplan word om vir kort rukkies te breek om aan dringende sake aandag te gee, sonder om afbreek te doen aan die onderhandelingsproses.

Uit eie ondervinding met onderhandelinge is die navorser van mening dat die onderhandelingspanne tydens onderhandelinge gelei word in die proses en presies weet wanneer om te breek om mekaar ruimte te gee om sekere voorstelle te oorweeg. In die latere bespreking van onderhandelingstrategieë sal die saak meer in besonderhede bespreek word, aangesien dit deel vorm van die strategie.

3.3.2 Verbetering van die onderhandelingsklimaat

Dit is nie volgens Anstey (1991:226) slegs die fisiese omgewing waar onderhandelinge plaasvind wat belangrik is nie, maar ook die onderhandelingsklimaat. Dit kan beskou word as die algemeen psigologiese of emosionele stemming van die verhouding. Die onderhandelingsklimaat kan wissel van verdedigend tot aanvaarding in karakter. In die verband verwys Anstey (1991:226) na verdedigende klimaat as die vrye vloei van kommunikasie wat vyandige en onverskillige interaksie veroorsaak wat lei tot blaam en oordeel oor mekaar.

Die ondersteunende/aanvaardingsklimaat daarteenoor veroorsaak luister, vertrouwe en begrip en bevorder die wil om saam te werk en skep ruimte vir mekaar.

Die navorser huldig die mening dat dit vir enige onderhandelingspan baie belangrik is om te dink watter tipe klimaat daar tussen die partye bestaan en te besin oor die tipe verhouding wat

met die ander party verlang word, want dit is moontlik om 'n vertrouensgebaseerde verhouding met 'n positiewe onderhandelingsklimaat te hê, ongeag die substantiewe verskille in belange tussen die partye.

3.3.3 Verbeter die vaardigheid van effektiewe luister

Effektiewe luister is 'n proses van aandag skenk aan wát gesê word en hoé dit gesê word (stemtoon), om te hoor, te verstaan en te onthou wat gesê word. Om te hoor beteken dat 'n persoon hoor terwyl luister beteken die persoon hoor en verstaan.

Daar is verskeie faktore wat effektiewe luister belemmer en waarop gelet moet word in die proses om effektiewe luister te bemeester. Die faktore word deur Anstey (1991: 228-229) opgesom as:

- deur emosioneel betrokke te raak en geïrriteerd te word;
- jouself voorberei om op 'n vraag te reageer, voordat die vraag ten volle verstaan word;
- toelaat of nalaat om aan te pas by faktore wat jou aandag aftrek;
- toelaat dat emosioneelbelaaide woorde jou verhinder om te luister; en
- toelaat dat persoonlike vooroordeel jou begrip en verdraagsaamheid verswak.

Daar is egter verskeie metodes/tegnieke om luister te verbeter en sluit in die demonstrasie van goeie luistergedrag, verhoogde selfbewussyn, die verstaan van verdedigingsmeganismes en die fokus op die doel van kommunikasie.

3.3.3.1 Demonstreer goeie luistergedrag

Goeie luistergedrag word gedemonstreer deur ag te slaan op die kommunikeerder, belangstelling te toon deur waaksaam te wees, oogkontak te verkry en te behou. Let egter daarop om nie die kommunikeerder in die rede te val nie en luister na die bedoeling van die boodskap.

Navorsing deur Anstey (1991:229-230) toon dat die volgende luistergedrag geïdentifiseer is:

- Toon belangstelling en gee aandag deur oogkontak en deur 'n aandagtige postuur;
- Vermo onderbrekings deur kommunikeerder in die rede te val;
- Vermo onmiddellike teenvoorstelle, want dit kan geïnterpreteer word as disrespek vir die ander persoon se voorstel. Wees eerder bereid om die voorsteller se behoeftes en belange te ondersoek.
- Reik na feite deur te versoek tot meer detail oor 'n boodskap of versoek meer inligting.

- Reik na gevoelens deur te vra om sy/haar gevoelens te beskryf om sodoende 'n gevoel te kry en te verstaan wat die probleem vir die persoon beteken.
- Reageer met empatie deur te wys dat jy 'n behoefte het om sy/haar gevoelens te verstaan (ongeag of jy kwaad of gefrustreerd is in die situasie).
- Parafraseer boodskappe om te verseker dat die boodskap akkuraat verstaan word.
Om te reageer op beide die oorsaak en emosionele inhoud van 'n probleem is die beste wyse van parafrasering - jy voel so... omdat....;
- Weerhou evaluering totdat die boodskap voltooi is.

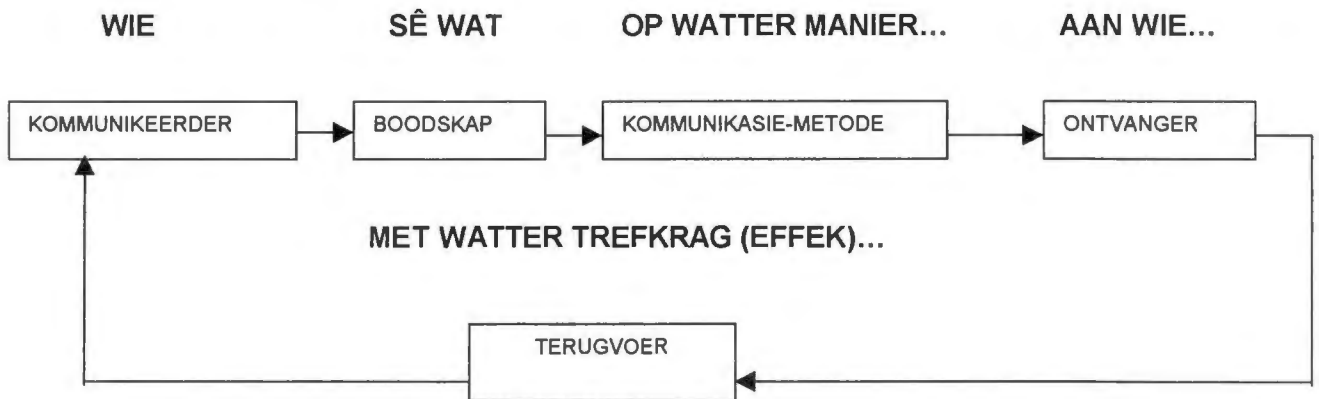
3.3.4 Verbeter die oordra van 'n boodskap

Om te verseker dat 'n boodskap korrek vertolk word kan daar op die volgende vaardighede gelet word soos verskyn in Anstey (1991:230-231):

- Boodskappe moet volledig en spesifiek wees, insluitende verwysings, aannames en intensies;
- Verseker ooreenkoms van verbale en nie-verbale boodskappe, byvoorbeeld wat verstaan jy as die boodskap verbaal kalm oorgedra word, terwyl die persoon se kneukels wit is, sy postuur vooroor en aanvallend is en die lippe saamgepers is?;
- Herhaal die boodskap. Hier kan van verskeie metodes gebruik gemaak word byvoorbeeld, om die verbale boodskap te bevestig kan 'n tegniese spesialis 'n visuele aanbieding doen;
- Vra ander luisteraars om te verduidelik wat hulle van 'n boodskap verstaan om sodoende te verseker dat die boodskap korrek geïnterpreteer word;
- Klassifiseer gedrag. Dit kan gedoen word deur te sê: "Kan ek 'n voorstel maak" of "ek sal graag wil opsom wat gesê en verstaan word."

Die oordra van 'n boodskap is 'n deel van die kommunikasieproses met belangrikke fasette waar verbale sowel as nie-verbale kommunikasie 'n belangrike rol speel soos blyk uit Figuur 4.

DIE EFFEK VAN VERBALE EN NIE-VERBALE KOMMUNIKASIE



Figuur 4: Die kommunikasieproses (Pienaar & Spoelstra, 1991:74)

3.3.5 Verhoog die vlak van selfbewussyn

Mense is geneig om na ander te luister met jou eie partydigheid, vooroordeel, ondervinding en verwagtinge wat aanleiding gee dat gedrag soos die behoefte aan aanvaarding, onderdrukte woede en 'n verdedigende houding, die kommunikasie belemmer.

Wat in sulke gevalle van belang is, is dat hoe meer jy in beheer is van jou eie gevoelens, houding en gedrag, hoe kleiner is die kans dat bogenoemde jou sal beïnvloed om die korrekte boodskap te ontvang of oor te dra. Die onderhandelaar wat in beheer is van homself tree meer objektief en met empatie op teenoor andere.

3.3.6 Verbeter vaardighede om nie-verbale en semi-verbale kommunikasie te verstaan

Mense kommunikeer nie net verbaal nie, maar ook nie-verbaal deur fisiese houding, gesigsuitdrukking, stemtoon, stilte, aanraking, oogkontak, vlugtig kyk of sydelings aankyk.

Dit neem baie ervaring om nie-verbale gedrag korrek te interpreteer. Die navorser wil net u aandag daarop vestig dat dit gevaarlik sal wees om alle tipe nie-verbale gedrag op alle kultuurgroepe van toepassing te maak, byvoorbeeld vir die blanke is dit 'n teken van wantroue as iemand jou nie in die oë kan kyk nie, terwyl swartmense jou nie in die oë kyk nie uit respek vir die meer senior persoon.

Die navorser beveel aan dat die leser eerder 'n diepgaande studie hiervan moet maak, omdat dit 'n onderwerp is wat met omsigtigheid hanteer moet word, voordat te veel in nie-verbale gedrag gelees word, aangesien slegs 'n paar aspekte en voorbeelde in die hoofstuk behandel sal word ter volledigheid ten opsigte van kommunikasie.

Die volgende gedrag kan volgens Anstey (1991:233-234) as volg geïnterpreteer word;

- lig van wenkbroue - ongelooft of afguns;
- frons - angs, misnoeë of verwarring;
- hangkaak - skok;
- stywe kaak en lippe - woede of irritasie;
- verskillende vorms van glimlag, groet, handdruk en drukkies verwys na die graad van openlikheid en warmte of spanning in die verhouding;
- manier van stap en liggaamshouding kan dui op bui of stemming, vlak van angs of dringendheid;
- openlikheid wanneer hande oop is of baadjie losgeknoop of uitgetrek is;
- gekruisde arms of arms op kop - verdedigende of meerwaardige houding;
- gebalde vuus - angs of vyandigheid;
- skuins kop - belangstelling;
- vat aan brug van neus en maak oë toe - diep denke of kommer;
- hande op heupe of sit op punt van stoel - gereed om voort te gaan;
- saamgeperste hande (vuus) - frustrasie;
- lig of wys van vinger - beheer en domineer;
- meer oogkontak, regop postuur of hande agter rug is vertroue;
- terugleun met hande agter kop - meerwaardigheid.

Wanneer 'n onderhandelaar ervare is kan hy gou die opposisie "lees" aangesien hy/sy enige verandering gou kan waarneem. Indien dit korrek geïnterpreteer kan word kan dit vir 'n onderhandelaar tydens onderhandelinge van baie waarde wees.

Daar moet volgens die navorser egter gelet word daarop dat bogenoemde nie van toepassing kan wees op diverse kulture nie, daarom moet die onderhandelaar versigtig wees om ook die genoemde gedrag / houding van toepassing te maak op alle persone uit diverse kulture. Die onderhandelaar moet die teenoorgestelde onderhandelaar/s baie goed ken en sekere gedrag uit ondervinding al kan waarneem voordat die gedrag soos hierbo genoem, geïnterpreteer kan word.

3.4 KOMMUNIKASIEVAARDIGHEDE VIR ONDERHANDELAARS

Onderhandelinge gaan allereers oor kommunikasie, daarom is dit belangrik om te let op die elemente van effektiewe kommunikasie vir veral besigheidsonderhandelinge.

3.4.1 Kommunikasie oor kulturele grense heen

Onderhandelinge tussen onderhandelaars neig om moeiliker en meer kompleks te wees wanneer persone van verskillende en diverse kulturele agtergronde, deel van die onderhandelingspanne vorm, as wat dit sou wees met persone van soortgelyke agtergrond.

So het Cellich (1997:22) gevind dat onderhandelaars van die tradisionele kulture stilte gebruik as 'n vorm van kommunikasie en dit moet daarom effektief gebruik word. Stilte kan gebruik word as 'n teken van respek vir die persoon wat gepraat het; die stilte kan ook gebruik word om te analiseer wat gesê is, asook om voor te berei vir 'n toepaslike respons.

Met die opening van onderhandelinge het die onderhandelaar 'n gulde geleentheid om 'n positiewe klimaat te skep deur 'n kort en bondige verklaring te gee van wat bereik wil word. Dit is veral belangrik met 'n groep van diverse kulture/agtergrond. Die vasstelling van geloofwaardigheid by die aanvang van onderhandelinge is essensieel vir doelwitbereiking. Die eerste indrukke neig om die res van die onderhandelinge te beïnvloed.

Wanneer in 'n ander taal as jou moedertaal onderhandel word is dit van groot waarde om ook van visuele hulpmiddels in gedrukte vorm, monster of feite en figure, van gebruik te maak om enige misverstande te voorkom. In die verband som Cellich (1997: 22) dit korrek op deur te sê "A picture is worth a thousand words."

Om verdere misverstande te voorkom, veral in onderhandelinge met mense van verskillende agtergronde, is dit belangrik om eenvoudig, duidelik en verstaanbare taal te gebruik. Volg dit ook gereeld op deur vrae te vra om te verseker dat die ander party die onderhandelinge volg.

Die onderhandelaar moet seker maak dat elke boodskap korrek verstaan word, veral met vae respons (ja of nee of net kopknik). Volg dit eerder op met verdere verduideliking, want in sekere kulture is dit nie toepaslik om 'n voorstel trompop te verwerp nie, veral in kulture waar konflikvermyding oorheersend is.

3.4.2 Luister meer, praat minder

Luister is 'n belangrike element in die proses van kommunikasie. Binne 'n onderneming is luister een van die belangrikste kommunikasievaardighede, want daar kan nie effektiewe kommunikasie plaasvind as daar nie effektief geluister word nie.

Deur te dink 'n onderhandelaar is goed wanneer hy/sy die onderhandeling domineer deur baie te praat, lei tot 'n misleidende persepsie. In realiteit is die vaardige en suksesvolle onderhandelaar juis die een wat meer tyd spandeer deur aandagtig te luister en vrae te vra om seker te maak hulle verstaan die ander kant se saak. Die vermoë om effektief te luister is fundamenteel tot die sukses in enige onderhandeling.

Goeie onderhandelaars doen meer as net luister, want hulle dink, analiseer en takseer wat die ander party sê. Hulle neem alles in wat gesê word en hoor nie net dit wat binne hulle eie verwysingsraamwerk belangrik is nie. Deur aandagtig te luister kan 'n onderhandelaar waardevolle inligting rakende die teenoorgestelde party bekom, wat hulle dan tot meer onderhandelingsmag in staat stel (Cellich, 1997:23).

Om effektief te luister moet die onderhandelaars sekere gesindhede en ingestelhede openbaar. In die verband moet daar volgens De Wet Graaff (1989:21-22) gelet word op die volgende:

- Aandagtige luister en konsentrasie: Luister verg inspanning en flink waarneming. Die kennis wat ingeneem word moet dadelik en doelgerig verwerk word.
- Luister met 'n oop gemoed: Moenie met bevooroordeeling luister nie.
- Gee terugvoering oor wat verstaan word om sodoende kommunikasie meer betekenisvol te maak.
- Luisterbereidheid: Dit verg kennis van die aspekte waaroor onderhandel word asook die regte ingesteldheid, want dit dra by tot beter begrip en volgehoue aandag.
- Oplettendheid: Wees bedag op die waarneming van meer prikkels as wat van die gesproke woord afkomstig is. Let hier op stemtoon, liggaamshouding en ander nie-verbale gedrag wat jou 'n aanduiding kan gee van die ander party se kundigheid en betroubaarheid asook ander onderliggende gesindhede.
- Die hou van aantekeninge: Kriptiese aantekeninge stel die onderhandelaar in staat om belangrike inligting makliker te memoriseer en kan ook later gebruik word om op terug te val of na te verwys.
- Empatie: Wanneer onderhandelaars empatie met die teenoorgestelde party toon, lei dit tot beter begrip en 'n meer positiewe gesindheid.

- Belangstelling: Toon dat wat gesê word ook vir die teenoorgestelde party belangrik is, dat die gesprek gevolg en verstaan word en stel ook belang om nuwe kennis op te doen.
- Luisteraarsreaksie: 'n Kopknik, die afwagtende kyk en 'n betekenisvolle en tydige opmerking moedig die ander party aan om met vertroue met die boodskap voort te gaan.
- Openhartigheid: Dít en eerlikheid skakel weerstand uit en skep 'n goeie basis tot 'n vertrouensverhouding.
- Vraagstelling: Die beste metode om doodseker te maak dat jy verstaan, is deur vrae te vra en te parafraseer.

Die luisterproses is ingewikkeld en word ook verder gekompliseer deur sekere struikelblokke waarvan kennis geneem moet word.

Snyman (1995:76-77) verwys na die volgende:

➤ Verstandelike struikelblokke

Hier word verwys na die menslike ingesteldheid om soms moeilike onderwerpe te vermy omdat hulle dink dit is te moeilik om te begryp. Hulle dink ook dat hulle later die inligting in 'n boek of geskrewe vorm sal kry, en dit dan meer sorgvuldig kan bestudeer om te verstaan.

Te veel inligting oor 'n te lang periode kan ook lei tot 'n afname in konsentrasie. Dagdroming is ook 'n verstandelike struikelblok, want hier het die brein beheer oor die luisterproses en bitter min word gesien of gehoor.

➤ Emosionele struikelblokke:

Die emosionele struikelblokke is angstigheid, spanning en stres. Dit is moeilik om te luister wanneer angs ervaar word, spanning gebruik verstandelike en psigiese energie wat nodig is vir die voorbereiding, opname, prosessering en terugvoering van inligting. Woede is ook 'n struikelblok, want hoe kwater 'n persoon is, hoe moeiliker is dit om te luister.

Die luisteraar se verwysingsraamwerk, kultuur en agtergrond kan bydra tot verskillende houdings, opinies en waardes en voel daarom meer emosioneel oor sekere sake wat dan ook effektiewe luister negatief beïnvloed.

➤ Omgewingstruikelblokke:

Fisiese steurings soos byvoorbeeld telefone, selfone wat lui, persone wat onderling praat, deure wat toeslaan of selfs geraas van buite (treine, vragmotors of selfs 'n aanleg wat raas) beïnvloed die luisterproses.

'n Verdere omgewingstruikelblok kan ook fisiese ongemak veroorsaak byvoorbeeld, 'n ongemaklike stoel.

3.4.3 Die kuns om relevante vrae te vra

Vrae moet selektief en op die regte tyd gevra word en nie om jou kennis van die onderwerp te beklemtoon of die ander party te beïndruk nie. Vrae moet gebruik word om inligting te bekom, om toegewings uit te ruil en om nader te beweeg na 'n ooreenkoms. Dit is daarom nodig om vroegtydig goeie relevante vrae voor te berei.

Volgens Cellich (1997:25) is dit veral in die begin van onderhandelinge nodig om by die ander partye toestemming te vra om vrae te vra. Dit sal die onderhandelaar ook help om die ingesteldheid van die ander partye te bepaal, want indien die antwoord ja is, is die ander party/persoon meer geneig tot samewerking deurdat positief gereageer is op die vraag. Nog 'n voordeel van 'n ja-antwoord is dat die onderhandeling begin met 'n positiewe antwoord wat positief bydra tot 'n bevorderlike en produktiewe klimaat waarin onderhandel kan word. Indien die antwoord nee is, weet die onderhandelaar om sy taktiek aan te pas en kan meer klem gelê word om 'n vertrouensverhouding te bou.

Om in 'n negatiewe situasie presies uit te vind wat die ander party werklik in die onderhandelinge verlang is dit noodsaaklik om meer "ope" vrae te vra. Dit laat die ander party toe om meer vrylik oor hulle behoeftes te praat. Hier is dit egter uiters belangrik om goed te luister na die antwoorde, om notas te maak van belangrike elemente en kritiese inligting om sodoende beter te kan voorberei om relevante opvolgvrae te formuleer.

Ope vrae kan later opgevolg word deur vrae om meer spesifieke inligting te bekom want hoe meer inligting 'n onderhandelaar of span het, hoe groter is die basis waarvan gewerk word vir voorstelle of teenvoorstelle.

3.4.4 Voorbereiding van vrae

Die voordeel om sekere kernvrae voor te berei, is dat dit bydra tot die effektiwiteit van die onderhandelinge. Die vrae moet goed voorberei en deurdink word en moet veral daarop gemik wees om addisionele inligting, wat nie huidiglik beskikbaar is nie, te bekom om sodoende die aannames te toets wanneer onderhandelingsstrategieë en taktiek ontwikkel word. Die vrae moet inligting verskaf van wat onderhandelbaar is en wat nie, wat vir die ander party belangrik is en wat die ander party se maksimum en minimum limiete is waarbinne onderhandel kan word.

Hierdie inligting moet opgevolg word deur 'n volledige analise van die onderhandelaar se sterk en swakpunte in vergelyking met die teenoorgestelde party se sterk en swakpunte.

Ter voorbereiding van die vrae moet die volgende in gedagte gehou word:

- wat is die belangrikste vraagstukke/onderhandelingspunte wat onderhandel moet word?
 - watter sensitiewe areas moet ontwyk word?
 - hoe moet die belangrike vraagstukke/onderhandelingspunte geprioritiseer word?
 - wat weet ons van die ander party?
 - watter belangrike veranderinge het plaasgevind vanaf die laaste ontmoeting?
 - wat is die ander party se sterkpunte rakende die vraagstukke/onderhandelingspunte?
 - watter besware kan die ander party lig?
 - watter toegewings is ons bereid om te maak en watter toegewings wil ons verkry?
 - wat is die waarneembare behoeftes, eise en onderhandelingsstrategie van die ander party?
- (Cellich, 1997:26).

3.5 KOMMUNIKASIESTRATEGIEË VIR WERKNEMERVERHOUDINGE

Daar moet in 'n onderneming se kommunikasiestrategie 'n onderskeid gemaak word tussen die voortgesette interne kommunikasiestrategieë om goeie werknemerverhoudinge te verseker en 'n strategie in 'n krisissituasie soos arbeidsonrus, byvoorbeeld stakings. In vandag se arbeidsituasie in Suid-Afrika is gebeurlikheidskommunikasie noodsaaklik as gevolg van die veeleisende omgewing waarbinne ondernemings funksioneer. Die vermoë van 'n onderneming om voortdurend te kan verander en aan te pas in die hedendaagse veeleisende besigheidswêreld, waar die onverwagte enige tyd na vore kan tree, is dit baie belangrik om te kan voortbestaan. Dit is daarom noodsaaklik om die korrekte kommunikasiestrategieë in plek te hê.

3.5.1 Die pro-aktiewe benadering

Sukses vir 'n onderneming in die hedendaagse samelewing hang grotendeels af van hulle vermoë om werknemers te oortuig om die korporatiewe doelwitte te ondersteun eerder as om dit teen te staan of te dwarsboom. Om dit te bewerkstellig moet kommunikasie in 'n pro-aktiewe strategiese wyse gebruik word, eerder as 'n taktiese wyse om te reageer op druk van die werknemer en vakbond (Nieuwmeijer, 2000: 14-9).

Wanneer die klem van kommunikasie val op die skepping van positiewe werknemeringesteldheid jeens die onderneming en kommunikasie binne die onderneming, sal dit nie nodig wees vir defensiewe- of krisiskommunikasie nie.

'n Onderneming kan pro-aktief optree deur vakbondeelname in die breër besigheidsprobleemoplossing aan te moedig en sodoende 'n positiewe en samewerkende arbeids/bestuur vennootskap en vertrouensverhouding bewerkstellig.

3.5.2 Die holistiese benadering

Volgens die benadering noem Nieuwmeijer (2000:14-9 - 14-10) dat kommunikasie verskeie vorme aanneem, soveel so dat enigiets wat 'n persoon of onderneming doen, 'n boodskap oordra. Hierdie boodskappe word oorgedra deur verskillende bronne, weergegee deur verskeie kanale en is gerig op diverse gehore. Om sodoende te verseker dat boodskappe en berigte konsekwent is en dat 'n samehangende beeld geprojekteer word, is dit noodsaaklik dat 'n onderneming kommunikasie holisties moet beskou.

Om dit te verseker vereis dat senior bestuur bekend moet maak hoe hulle die onderneming sien (missie), waarheen hulle die onderneming lei (visie) en hoe hulle beplan om dit te doen (strategie). 'n Duidelike strategiese visie/missie is dus noodsaaklik, sodat bestuur daardie insig aan die werknemers en ander belangegroepe kan kommunikeer. Kommunikasie-strategieë moet daarom hulle oorsprong hê in die visie, missie en strategiese prioriteite van die onderneming.

Die oorhoofse, korporatiewe kommunikasiestrategie moet deur senior bestuur ontwikkel word met die doel om:

- alle vlakke van kommunikasie strategieë te integreer, beide funksioneel en belangegroepe;
- daarstel van die raamwerk vir alle kommunikasie aktiwiteite van die onderneming;
- voorsiening van riglyne vir bestuur en werknemers in die bepaling van kommunikasie-implikasies deur hulle besluite en aksies;
- bereiking van sinergie in terme van kommunikasiebronne (sinergie in die verband verwys na die graad waarin die verskeie bronontplooiing en interaksie van die onderneming met die omgewing waarin dit funksioneer, mekaar versterk of weerspreek), en
- versekering van konsekwentheid (konsekwentheid in die verband beteken ook dat die breër publiek die onderneming van ander ondernemings moet kan onderskei deur die beeld wat dit uitdra, met ander woorde, die korporatiewe beeld moet konsekwent geprojekteer word.

Hierdie korporatiewe beeld verenig ook die onderneming en die werknemers (Nieuwmeijer, 2000:14-10).

Die volgende stap is om aparte kommunikasie strategieë te ontwikkel vir die verskillende belangegroeppe, insluitende werknemers en vakbonde. Hierdie strategieë moet aan alle vlakke van werknemers gekommunikeer word, sodat almal weet hoe, wanneer, waar, met wie en wat gekommunikeer mag word, byvoorbeeld wie hanteer die media en wat gekommunikeer mag word, die bemarker met die ontevrede kliënt, arbeidsverhoudinge-afdeling onderhandel en hanteer vakbonde, kommersiële departement deel met verskaffers, ensovoorts.

3.5.3 Kommunikasie moet beplan word

Net soos enige ander strategie ontwikkel en beplan word, geld dit ook vir die kommunikasie-strategie, want dit moet gerig word om 'n spesifieke doel te bereik. Die resultate moet gekontroleer en gemeet word. Enige onderneming kommunikeer bewustelik of onbewustelik deur sy produkte, diens en aksies en moet daarom gemeet word om te verseker dat verkeerde persepsies en misverstande nie voorkom nie. Direkte beplande kommunikasie in sy verskillende vorme is dus noodsaaklik.

Alle bestuursbesluite wat werknemers raak het kommunikasie-implikasies en moet dus vergesel word van 'n goedbeplande kommunikasieplan wat die volgende aanspreek:

- wat is die houding van die werknemers wat geraak word deur die besluit;
- wat gekommunikeer moet word;
- deur wie, en
- deur watter media en kanale.

Na die kommunikasie moet die effek van die kommunikasie gemeet word.

3.5.4 Ondernemingsklimaat

Die resultate van kommunikasie word grotendeels bepaal deur die klimaat of kultuur van die omgewing waarin dit voorkom. Dit is dus noodsaaklik dat bestuur veral aandag moet gee om 'n klimaat, gebaseer op openlikheid en vertrouwe binne die onderneming, moet skep en dit in stand hou. Die klimaat moet ontvanklik wees vir die opwaartse kommunikasie vanaf die werknemers met hulle idees, voorstelle en opinies.

3.5.5 Kommunikasie-strategieë

In tye van krisis en belangrike veranderinge vereis interne kommunikasie verskillende en meer intensiewe strategieë.

3.5.5.1 Gereelde voortgesette kommunikasie

Gereelde, ope tweerigtingkommunikasie wat werknemer gedrewe is, is noodsaaklik om kognitiewe en emosionele behoeftes te hanteer in moeilike tye, veral in tye van byvoorbeeld, personeelvermindering. Behoeftes en vrese in sulke tye moet geadresseer word, want werknemers moet voortdurend ingelig word van enige verwickelinge wat hulle sal raak.

Volgens Nieuwmeijer (2000:14-13) moet 'n meer konstruktiewe strategie gevolg word deur die voortgesette kommunikasie van inligting wat gekommunikeer kan word, veral interpersoonlike kommunikasie tussen bestuur en werknemers om enige spekulasie en gerugte te verhoed. Die omvang van die probleem of verandering, sowel as die implikasies en rigting waarin die onderneming beweeg moet aan alle werknemers gekommunikeer word. Hier moet veral klem gelê word op veranderinge in die werkplek, menslike hulpbronne, kapasiteit en vergoeding wat die veranderinge teweeg gaan bring.

3.5.5.2 Geloofwaardigheid van bronne

Die situasie binne die onderneming sal bepaal wie die persoon/e sal wees wat die kommunikasie sal hanteer, want die persoon/e moet as geloofwaardig deur die werknemers ervaar word. Die navorser beveel aan dat 'n onderneming gereelde studies/ondersoeke onder werknemers moet doen om te bepaal wie die werknemers beskou as die mees invloedryke of geloofwaardige kommunikeerders of opinie leiers. Dit sluit ook vakbondverteenvoerders en werknemerverteenvoerders in.

3.5.5.3 Boodskappe tydens kommunikasie

In krisistye verhoog spanning en onsekerheid en werknemers is gewoonlik baie sensitief en dit skep 'n kommunikasieprobleem. Al wat bestuur in sulke gevalle kan doen is om seker te maak dat alle boodskappe duidelik, ondubbelsinnig en realisties oorgedra moet word en so deur almal verstaan word.

3.5.5.4 Emosionele bystand

In gevalle van 'n krisis of groot veranderinge is dit nie slegs werknemers wat geraak word nie, maar soms ook hulle gesinne. Die navorser beveel daarom aan dat ondernemings, behalwe deur besprekings met bestuur en voorligtingsessies met werknemers, ook aan werknemers en hul gesinne, werknemers bystandprogramme (sielkundige bystand) beskikbaar moet stel. In gevalle van personeelvermindering is dit uiters noodsaaklik en moet dit 'n strategie van enige onderneming wees.

3.6 SAMEVATTING

Deur effektiewe kommunikasie kan bestuur 'n bewustheid onder werknemers skep van die onderneming se sterk- en swakpunte en 'n deelnemende kultuur skep waar bestuur en werknemers gesamentlik oplossings soek vir die vele probleme wat hedendaagse ondernemings ondervind. Deursigtigheid sal ook geloofwaardigheid meebring, wat op sy beurt sal bydra tot effektiewe kommunikasie.

Tydens onderhandelinge is kommunikasie nie slegs die uitruil van inligting, persepsies en intelligensie tussen individue en verskillende groepe nie, maar 'n wyse waarmee gedrag, persepsies en waardes uitgeruil word om andere se gevoelens of gedrag te verander en begrip te bewerkstellig en 'n ooreenkoms te bereik. Dit is dus 'n proses met belangrike fasette waar verbale sowel as nie-verbale kommunikasie 'n belangrike rol speel.

Met die kommunikasieproses tydens onderhandelinge moet aandag aan die volgende gegee word:

- Wees 'n aktiewe luisteraar;
- Moenie 'n ander persoon in die rede val nie, laat hom/haar klaar praat;
- Moenie aannames maak nie, vra vir verduidelikings;
- Vra vrae om meer inligting te bekom en toets wat verstaan word;
- Moenie vrae beantwoord wat nie verstaan word nie;
- Stilte is 'n vorm van kommunikasie, gebruik dit effektief;
- Onderhandel, moenie debatteer nie;
- Luister meer en praat minder;
- Nie-verbale kommunikasie dra ook 'n boodskap oor - wees bedag daarop en let op vir leidrade;
- Visuele hulpmiddels (transparant, tabelle of figure) is soms meer werd as baie woorde, maak goed gebruik daarvan;

- Gee en vra terugvoering om seker te maak die boodskap word reg deur almal geïnterpreteer;
- Parafraseer, herhaal en som gereeld belangrike aspekte onder bespreking op om die korrekte interpretasie te versterk;
- Maak notas van punte ooreengekom, toegewings gemaak en ontvang en sake om later op te volg;
- Reageer op vrae op 'n konstruktiewe en positiewe manier;
- Berei vroegtydig belangrike vrae voor in die beplanningsfase;
- Moenie "geen probleem" antwoorde aanvaar nie - vra vir meer inligting; en
- Wees selfversekerd en glo wat jy sê.

Die kommunikasieproses is diepgewortel en probleme ontstaan as gevolg van verskille in houdings en persepsies van die individue/onderhandelingspan/ne. Wanneer kommunikasie effektief is, ontstaan daar minder misverstande en probleme, maar wanneer dit swak is kan dit tot konflik aanleiding gee. Kommunikasie is 'n komplekse proses wat noodsaaklik is vir goeie arbeidsverhoudinge en dit is uiters noodsaaklik om alle werknemers in kommunikasie op te lei om sodoende konflik te beperk tot die absolute minimum.

Werknemers wat ingelig is oor die doen en late van die onderneming is tevrede werknemers en kan sodoende deel wees van die besluitnemingsproses om verkeerde persepsies en houdings jeens die onderneming, teen te werk, veral met die onderliggende kommunikasie opleiding wat 'n moet binne enige onderneming moet wees.

Effektiewe luister binne die kommunikasieproses is uiters belangrik en is 'n tweerigting ervaring, want daar moet geluister word na die boodskap sowel as die doel en bedoeling van 'n boodskap. 'n Ervare onderhandelaar ontwikkel die vermoë om te luister na en te onthou wat belangrik is in die boodskap. Goeie luistervaardighede vorm die basis vir effektiewe kommunikasie binne enige onderhandeling, sowel as binne 'n onderneming. Deur aandagtig te luister en te onthou van wat gesê word sal dit die onderhandelaar ook instaat stel om relevante vrae te vra om sodoende alle belangrike inligting te verkry.

Onthou dat praat 'n behoefte is, terwyl aandagtig luister 'n talent is.

HOOFSTUK 4

DIE SAMESTELLING EN EIENSKAPPE VAN 'N IDEALE ONDERHANDELINGSPAN OM 'N EFFEKTIEWE EN FUNKSIONELE EENHEID TE VORM

4.1 INLEIDING

Die vernaamste deelnemers tydens onderhandelinge binne die kollektiewe bedingingsproses verteenwoordig nie hulself nie, maar tree op as verteenwoordigers van sekere partye en het dus 'n groot verantwoordelikheid teenoor die partye wie hulle verteenwoordig.

Onderhandeling is 'n dinamiese en interpersoonlike proses en om slegs op sekere aspekte klem te lê sal 'n fout wees. In sekere kringe word daar groot klem gelê op onderhandelingsvaardighede, terwyl ander weer die vaardighede as 'n bepalende faktor in die uitkoms van onderhandelinge ignoreer (Bendix, 1992:194).

Daar moet egter nie twyfel wees dat die onderhandelaar se vaardighede of gebrek daaraan, wel 'n beduidende rol in die bereiking van 'n ooreenkoms kan speel nie.

In 'n arbeidsverhouding vind daar beide onderhandeling sowel as kollektiewe bedinging plaas en moet die volgende onderskeid getref word.

4.1.1 KOLLEKTIEWE BEDINGING

Die woord onderhandeling word in baie gevalle afwisselend met kollektiewe bedinging gebruik. Die rede hiervoor is hoofsaaklik daarin geleë dat onderhandeling 'n bedingingsaksie konstitueer, wat in terme van arbeidsverhoudinge beginsels beteken dat daar ten behoeve van die kollektiewe of andersins die individu beding word. In die praktyk word daar wel 'n fyn onderskeid getref tussen onderhandeling en kollektiewe bedinging. (Wilsnach, 1995:11).

Kollektiewe bedinging as 'n proses kan meer omskrywend beskryf word as "a process, necessitated by a conflict of needs, interests, goals, values, perceptions and ideologies, but resting on a basic interdependency and commonality of interest, whereby employees/employee collectives and employers/employer collectives, by the conduct of continued negotiation and the application of pressure and counterpressure, attempt to achieve some balance between the fulfilment of the needs, goals and interests of management on the one hand and employees on the other – the extent of which either party achieves its objectives, depending on the nature of

the relationship itself, each party's source and use of power, the power balance between them, the organisational and strategic effectiveness of each party, as well as the type of bargaining structure and the prevalent economic, sociopolitical and other condition" (Bendix, 2000:233-234).

Kollektiewe bedinging kom daarop neer dat twee groepe partye kollektief onderhandel, veral oor substantiewe sake soos hoër inkomste en beter voordele.

Onder kollektiewe bedinging moet ook onderskei word tussen twee tipes bedingingstyle naamlik:

4.1.1.1 Distributiewe of verdelende bedinging

Volgens Bendix (2000:243) is dit die mees algemene tipe bedinging wat in die arbeidsverhouding voorkom en dit vind plaas wanneer die bestuur en die vakbond se doelwitte in direkte konflik met mekaar is en wanneer 'n verlies van die een party 'n direkte wins vir die ander party beteken. Hierdie bedinging sentreer rondom aspekte van ekonomiese belang soos salarisse/lone, jaarlikse verlof, voordele en bonusse.

4.1.1.2 Integreerende of samewerkende bedinging

Integreerende bedinging vind plaas wanneer beide partye 'n suksesvolle uitkoms nastreef wat nie in direkte konflik met mekaar staan nie, maar elemente van samewerking bevat. Waar daar met die distributiewe bedinging 'n duidelike onderskeid tussen wen en verloor is met 'n wen/verloor eindresultaat streef integreerende bedinging vir 'n wen/wen eindresultaat. 'n Wen/wen-situasie ontstaan omdat beide partye voordeel trek uit die oplossing. Aspekte waarmee integreerende bedinging te doen het sluit in, werksekuriteit, prosedures (dissiplinêre en griewe), bevorderings en voordele. (Bendix, 2000:245).

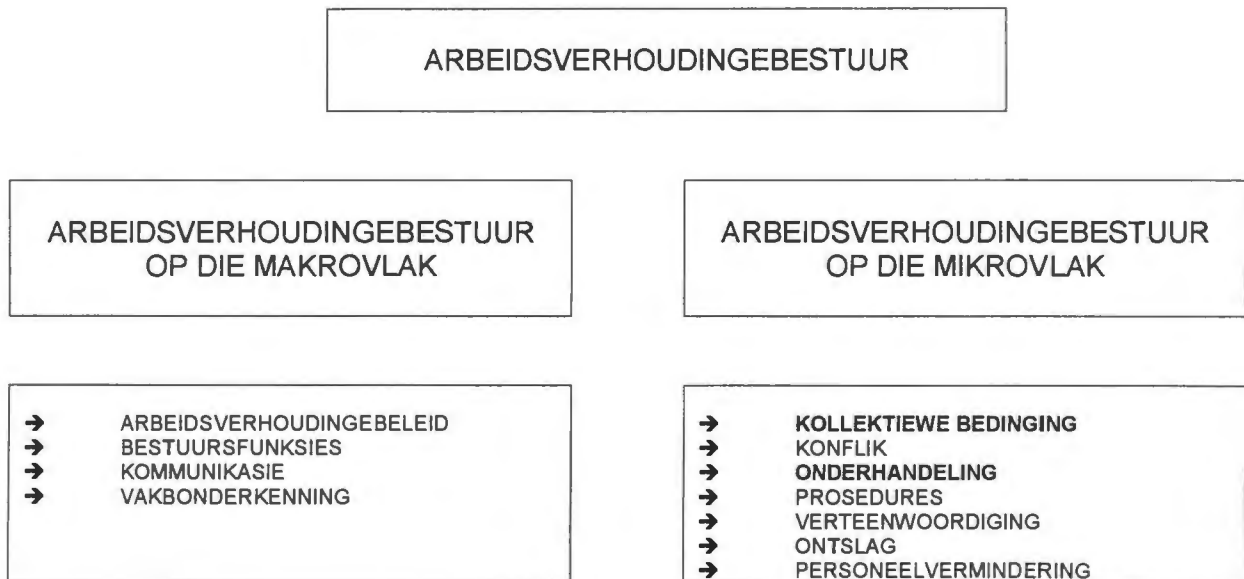
4.1.2 Onderhandeling

Moolman (1993:106) stel dat onderhandeling 'n proses is wat bestaan uit veel meer as net interaksie-aktiwiteite waarin twee groepe met verskeie belange met mekaar ooreenkomste bereik:

- Onderhandeling is 'n realistiese **onderafdeling** van die proses van kollektiewe bedinging tussen verteenwoordigers van werkgewers en werknemers, soos gesien in figuur 5.

- Volgens Van Wyk (1990:146) het onderhandeling ten doel dat twee partye tot 'n vergelyk kom en eenstemmigheid bereik.

Kollektiewe bedinging sluit al die prosesse, stelsels en aksies in wat aangewend word om kollektiewe konflik wat binne arbeidsverhoudinge bestaan, op te los, terwyl onderhandelinge verwys na die ontmoeting van die partye om 'n spesifieke saak of sake op te los (Wilsnach, 1995:12).



Figuur 5: Arbeidsverhoudingebestuur op die makro- en mikrovlak (Moolman, 1993:10)

Om onderhandeling van kollektiewe bedinging te onderskei, word onderhandeling soos volg gekarakteriseer:

- Dit is 'n uitdruklike en definitiewe gebeurtenis;
- Dit word deur verteenwoordigers namens hulle opdraggewers behartig;
- Die proses is ontwerp om die verskille tussen partye by te lê.

Terwyl kollektiewe bedinging al die prosesse, stelsels en aksies wat aangewend word om kollektiewe konflik op te los, insluit en onderhandeling die ontmoeting van partye is om sake op te los, so sluit kollektiewe bedinging al die onderskeie deelnemers in arbeidsverhoudinge in, terwyl onderhandeling deur verteenwoordiger/s van 'n spesifieke partye/e onderneem word. Onderhandeling is 'n proses van druk en toegee, van gee en neem. Dit sluit die stel van eise, aanbod en teenaanbod, die toestaan van toegewings en die uiteindelijke bereiking van 'n kompromis-oplossing in. Die sake rondom onderhandeling is net so omvattend as die sake en probleme rondom die kollektiewe onderhandelingsverhouding.

Onderhandeling kan verder omskryf word as die praktiese implementering van spesifieke kollektiewe bedingingsreëlings deur die verteenwoordigers van werknemers en werkgewers.

Bendix (2000:505), definieer onderhandeling as "...die interpersoonlike proses wat deur bestuur en werknemers/vakbonde se verteenwoordigers aangewend word binne die onderskeie institusionele reëlings van kollektiewe bedinging, ten einde die geskille op te los en om 'n ooreenkoms te bereik".

Pienaar en Spoelstra (1991:216), definieer onderhandelinge soos volg:

"onderhandeling is 'n proses van interaksie tussen partye wat daarop gemik is om een of ander vorm van ooreenkoms te bereik wat op die gemeenskaplike belange van beide partye gebaseer is; met die doel om konflik ten spyte van uiteenlopende verskille op te los. Dit word basies bereik deur die daarstelling van gemeenskaplike grond en alternatiewe."

Om in 'n span effektief te onderhandel is daar verskeie faktore wat 'n rol speel. Hierdie faktore sal in die hoofstuk in meer diepte bespreek word en sluit die volgende in:

- Eienskappe van goeie onderhandelaars
- Die effek van persoonlikheid
- Grootte van onderhandelingspanne
- Die profiel van ervare en suksesvolle onderhandelaars
- Die rolle van spanlede
- Voordele van onderhandelingspanne

4.2 EIENSKAPPE VAN GOEIE ONDERHANDELAARS

Die mees belangrike eienskappe wat van 'n goeie onderhandelaar verlang word, is volgens Bendix (2000:517) sensitiwiteit, takt, diskresionêre oordeel, buigsaamheid, die vermoë om inligting te hanteer, die vermoë om 'n oortuigende en beredenerende argument voor te lê, asook die vermoë om druk en spanning te weerstaan.

Volgens die navorser is dit eerstens baie belangrik dat die onderhandelaar/s die wil moet hê om sy/haar doel te bereik, met ander woorde, hulle moet doel-georiënteerd wees en in staat wees om duidelik te definieer en te visualiseer wat bereik wil word om sodoende doelgerig in daardie rigting te beweeg. Goeie beplanning is dus van kardinale belang om suksesvol te wees.

Volgens Bendix (2000:517-518) moet 'n goeie onderhandelaar oor die volgende eienskappe beskik:

- sal sensitief wees jeens die behoeftes, gevoelens en persepsies van sy/haar eie span, sowel as van die van die ander party;
- sal 'n goeie luisteraar wees en inneem wat gesê word, sowel as wat nie gesê word nie;
- sal diplomaties wees en weet wanneer om ferm op te tree en wanneer nie, wanneer om 'n argument en strategie te verander aldan nie;
- sal nie ten alle koste wil wen nie;
- sal aanpasbaar en konsidererend wees teenoor die ander party; en
- sal nie onder druk en spanning swig nie, dit sal hom eerder tot hoër hoogtes aanspoor.

Carlisle (1978:7) het in sy studie oor onderhandelaars tot die gevolgtrekking gekom dat goeie onderhandelaars in die onderhandelingsproses oor die volgende eienskappe beskik:

- Woorde en sinsnedes wat die ander party irriteer soos billik, ruimhartige aanbod en redelik, is terme wat vyf keer minder deur goeie onderhandelaars tydens onderhandelinge gebruik word;
- maak die helfte minder teenvoorstelle;
- laat hulle selde intrek in 'n spiraal van verdedigende/aanvallende taktiek;
- verskaf 50% minder redes om hulle argumente te staaf. Gebruik meestal slegs een rede;
- maak meer gereeld daarvan gebruik om begrip te toets van wat verstaan word deur op te som;
- verlang meer inligting as die gemiddelde onderhandelaar;
- vra meer vrae om duidelikheid te verkry;
- kom voor om meer openhartig te wees en;
- gee laastens meer uiting aan hulle gevoelens op 'n positiewe manier, deur byvoorbeeld te sê: "As die inligting wat jy verskaf het korrek is sal ek dit aanvaar, tog twyfel ek oor die akkuraatheid daarvan".

In die praktyk het die navorser tot die besef gekom dat alhoewel 'n goeie onderhandelaar in 'n goeie gesindheid moet onderhandel, beteken dit nie dat hy nie ferm en met beslistheid moet optree nie. Die onderhandelaar moet in staat wees om 'n groot mate van objektiwiteit te behou sonder die oorheersing van persoonlike vooroordele en moenie dat persoonlike gevoelens die oorhand kry nie. Hy moet dus kalm en beredeneerd optree en moet ferm besluite kan neem op gegewe tye en saamleef met die gevolge daarvan.

De Wet Graaff (1989:73-76) stem saam met Carlisle oor die eienskappe wat goeie onderhandelaars van die gemiddelde onderhandelaar onderskei en bespreek die eienskappe in meer detail.

- hulle toets die ander party se begrip van die vraagstuk deur vrae te vra en som standpunte op om misverstande en wanopvattinge te voorkom;
- hulle win aansienlik meer inligting van opponente in tydens onderhandeling deur vraagstelling. Die vrae word gebruik om:
 - beheer oor die gesprek te kry;
 - verskil in opinie aan te dui eerder as om deur 'n ek-verskil-standpunt, debat uit te lok;
 - die ander party besig te hou;
 - tyd te wen om na te dink indien nodig.
- hulle lewer kommentaar oor eie gevoelens en lig teenoorgestelde party in oor eie opinies en onsekerhede;
- hulle kan met bedagsaamheid en oortuiging in probleemareas inbeweeg en onttrek sonder om dit uit te stel;
- hulle is gewillig om hulself bloot te stel aan nuwe situasies wat die geleentheid bied om nuwe kennis te verkry en hul eie vermoë te toets en te beproef. Ondervinding, breë kennis en deeglike beplanning oor die onderwerp is volgens die skrywer van kardinale belang voordat tot die stap oorgegaan word, ongeag die hoë vlak van selfvertroue;
- hulle beskik oor goeie oordeel en redenasievermoë en kan op hulle voete dink. Hier is ook 'n hoë mate van intelligensie, ondersteun deur ondervinding teenwoordig;
- hulle is nie bang om standpunt in te neem en daarby te volstaan, sonder om rebels te wees nie;
- hulle het die vermoë om chaotiese situasies te orden en te herorganiseer;
- hulle handhaaf goeie menseverhoudinge en toon positiewe leierseienskappe met 'n hoë mate van integriteit en regverdigheid;
- hulle is emosioneel stabiel en hanteer druk en spanning met emosionele volwassenheid;
- laastens beskik hulle oor goeie kommunikasievaardighede.

Deur op te som beskou die navorser die volgende eienskappe van 'n onderhandelaar as deurslaggewend om suksesvol te wees.

- Buigsaamheid in die hantering van individue/groepe en situasies;
- Sensiwiteit en 'n bewustheid van alles en almal rondom die onderhandelingsstafel;
- Motivering ontstaan uit behoeftes, persepsies en die situasie self, daarom is motivering 'n belangrike element aangesien dit die onderhandelaar instaat behoort te stel om die situasie te manipuleer;
- Empatie is noodsaaklik om die ander party/e se standpunt in te sien en te verstaan, selfs al is dit net om sy eie reaksie te heroorweeg en te verbeter;
- Waagmoed is nodig indien die onderhandelaar wil slaag, met ander woorde, 'n hoë mate van selfversekerdheid word verlang;

- Moet genoeg deursettingsvermoë hê om die psigiese sowel as fisiese druk te hanteer;
- Moet sy/haar emosies kan beheer en die doelwit altyd in gedagte hou;
- Moet 'n baie goeie luisteraar wees met 'n hoë mate van konsentrasie en geheue, en
- Laastens sal 'n suksesvolle onderhandelaar deur beide party/e (eie sowel as ander party/e) as suksesvol beskou word. Hy/sy moet oor 'n lang tydperk welslae bereik het en 'n hoë sukses rekord van implementering hê.

4.3 DIE EFFEK VAN PERSOONLIKHEID VAN 'N EFFEKTIEWE ONDERHANDELAAR

Persoonlikheid kan gesien word as dit wat 'n persoon karakteriseer of die geheel van iemand se karakter. Dit is hierdie karaktereienskappe wat mense van mekaar laat verskil en elkeen uniek maak. Dit is juis sekere karaktertrekke wat teenwoordig en samewerkend moet wees in 'n persoon voordat die persoon 'n effektiewe onderhandelaar kan wees.

In die verband wys navorsing deur De Wet Graaff (1989:76-79) op die volgende:

4.3.1 Persoonlikheid

Impak: Dit is die vermoë om 'n goeie indruk te maak, om aandag en respek af te dwing; om met selfvertroue op te tree.

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

Integrasie van spanning en selfbeheer: Dit is die stabiliteit van prestasie onder toestande van druk en spanning en die korrekte optrede in die situasies.

Sensitiwiteit: Dit is die vermoë om op 'n sensitiewe wyse die behoefte van ander waar te neem en daarop te reageer; die bewustheid van die impak van besluite en aksies op andere; diplomatieuse optrede, empatie en ondersteuning van die onderhandelingspan.

Volharding en buigsamheid: Die balans wat bestaan tussen die vermoë om te volhard totdat 'n oplossing gevind word; die voortgesette strewing na die bereiking van 'n bepaalde doel en die vermoë om die positiewe aspekte van nuwe idees in te sien; om hierdie nuwe idees te aanvaar en te implementeer; die bereidheid om by verandering aan te pas.

Besluitneming: Dit is die bereidheid om sekere besluite te neem; om 'n opinie uit te spreek; om dinge met vertroue en beslistheid en aksie georiënteerd gedoen te kry.

Selfvertroue: Die basering van eie aksies op eie oordeel, eerder as om ander tevrede te stel en vertroue in eie aksies met oortuiging.

Inisiatief: Dit is 'n aktiewe deelname in die beïnvloeding van gebeure eerder as om 'n passiewe toeskouer te wees; om prosesse en gebeure self te inisieer en die manifestering van oorspronklike denke.

4.3.2 Ervaring

Beplanning: Dit is die effektiwiteit waarmee aktiwiteite deurdink en beplan word; eie asook groepaktiwiteite sowel as deeglike vooruitbeplanning.

Organisering: Dit is die vermoë om eie aktiwiteite asook in spanverband, die span se aktiwiteite te organiseer; die vermoë en die onderhandelingspan effektief aan te wend en te mobiliseer en die vermoë om beide, persone en doelwitte as bronne te ontgin.

Motivering van andere: Dit is die vermoë om entoesiasme in andere aan te wakker, hetsy deur delegering of onderhandeling of ooredingsvermoë.

Verbale vermoë: Die vermoë om 'n duidelike, formele en oortuigende aanbieding te maak van feite en idees op die interpretasievlak van die ander party.

4.3.3 Persoonlikheid en ervaring

Leierskap: Die effektiwiteit waarmee daarin gehelp word om 'n groep te laat slaag in 'n bepaalde doel of om eie idees deur ander aanvaar te kry; die korrekte aanwending van outoriteit en gesag; die bemagtiging van andere; die vermoë om redelik te wees en dissipline en respek af te dwing.

Selfontwikkeling: Die manifestering van 'n wye en diverse belangstellingsveld ten opsigte van die ontwikkeling van die self.

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

Luister: Die vermoë om effektief te luister deur kernelemente te identifiseer en die betekenisvolle van die betekenislose te onderskei; om die kern te kan identifiseer, verstaan en te onthou.

Analitiese vermoë: is die effektiwiteit waarmee kernpunte geïsoleer en analiseer kan word.

Oordeel: Die vermoë om logiese gevolgtrekkings te maak op grond van beskikbare inligting, om te kan onderskei en te prioritiseer; om bereikbare doelwitte te isoleer; om, wanneer gekonfronteer word met moeilike besluite, nie net alleen die korttermyngevolge in ag te neem nie, maar ook die langtermyngevolge.

4.4 DIE PROFIEL VAN 'N ERVARE EN SUKSESVOLLE ONDERHANDELAAR

Die profiel van ervare onderhandelaars om sukses te bereik word volgens Bendix (2000:539-540) beskryf as:

- tydens die beplanningsfase oorweeg hulle 'n wyer reeks opsies en verlangde resultate;
- skenk wel aandag aan konflikareas, maar konsentreer meer op areas van moontlike samewerking;
- skenk baie meer aandag aan die langtermyn oogmerke;
- skep tydens die beplanningsfase meer ruimte deur hoër en laer limiete (mandate) daar te stel;
- is minder rigied en meer aanpasbaar tydens die onderhandelingsproses;
- maak nie so gereeld onmiddellike teenvoorstelle soos die minder ervare onderhandelaar nie;
- toets gereeld begrip van wat gesê/oooreengekom is en som eie, sowel as ander party se argumente meer gereeld op.

4.5 DIE IDEALE GROOTTE VAN 'N ONDERHANDELINGSPAN

Met navorsing wat Bright en Parkin (1998:23-24) gedoen het, kom hulle tot die gevolgtrekking dat die ideale grootte van 'n onderhandelingspan tussen drie en vier lede moet wees.

Met laboratoriumstudies het hulle bevind dat groter spanne langer neem om die inligting en uitgangspunte te verstaan. Die standpunt word volgens hulle deur ander studies ondersteun en hulle haal aan "within large groups the task of assessing the other party's reservation points becomes more difficult. In attempting to cope with the increasingly large information and social demands arising from group interactions, negotiators may not have the time and resources necessary to obtain information about the parties and their constituencies." Verder is ook bevind dat hoe groter die span is, hoe moeiliker is dit om alle spanlede betrokke te kry en hulle aandag te behou.

Tydens studies in die Verenigde Koninkryk waar daar van vraelyste, persoonlike onderhoude en laboratoriumtoetse gebruik gemaak is, is bevind dat die ideale grootte van 'n onderhandelingspan in die land tussen drie en vier lede is. Met die roluitklaring van spanlede is bevind dat dit moeilik is om meer as vier betekenisvolle rolle te vind naamlik, voorsitter of spanleier, luisteraar of tweede spreker, die sekretaris of notuleerder en 'n spesialis op een of meer vakgebiede. Die beheer en dissipline, betrokkenheid van alle spanlede en groepkohesie wat makliker tussen kleiner onderhandelingspanne verkry word, weeg swaarder op as die ekstra kundigheid, ondervinding en idees wat addisionele lede na die onderhandelingsstafel toe bring.

Volgens die navorser moet daar seker gemaak word wanneer die span saamgestel word, om lede te kies wat kalm is, oor ooredingsvermoë beskik, konstruktief kan bydrae, aanpasbaar en selfgeldend is en bereid sal wees om goed voor te berei.

Bright en Parkin (1998:27-28) stem saam en het tydens navorsingsonderhoude tot die volgende gevolgtrekking gekom "Small, well disciplined, focussed and prepared teams are able to harness the expertise within the group to effectively concentrate on relevant issues, thus enabling such a team to find agreements or solutions quickly. Conversely larger or poorly prepared teams will take longer to understand core issues, to develop and refine their positions and elicit information. This effectively transfers any saving in preparation times to the negotiating forum itself."

4.6 DIE ROLLE VAN SPANLEDE

Met die uitklaring van rolle van die onderhandelingspan kan die grootte van die span grotendeels bepaal word. Dit word duidelik as daar na die volgende gekyk word:

In kleiner spanne kan een spanlid meer as een rol vertolk as gevolg van sy/haar veelsydigheid. Die lid kan ook aangewend word om verskillende rolle te vertolk gedurende die verskillende onderhandelingsfasette of sessies.

Die volgende is volgens Pottas en Nieuwmeijer (2000:15-16) die mees prominente rolle in 'n onderhandelingspan. Die spanleier is gewoonlik verantwoordelik vir die normale bestuursfunksies soos beplanning, organisering, beheer en evaluering. Die leier voorsien gewoonlik ook in die spanlede se behoeftes, voorsien visie, inspirasie en rigting. Hulle is ook verantwoordelik om mandate te verkry van die hoër gesag.

Die woordvoerder (wat somtyds ook die spanleier is, maar nie noodwendig nie) doen die meeste praatwerk namens die span. Die beste woordvoerder is 'n persoon met uitstaande kommunikasievaardighede en is gewoonlik ook verskillende tale magtig. Die persoon moet ook kalm en berederend wees, moet druk goed kan hanteer en vinnig op sy voete kan dink.

Die analis is verantwoordelik om waar te neem wat tydens die onderhandeling aangaan, van watter strategieë en taktiek van gebruik gemaak word deur die teenoorgestelde span, asook dié van die eie span. Terugvoer deur die analis word gewoonlik tydens koukussessies gegee. Die analis spesialiseer gewoonlik in die gedragswetenskap en ontwikkel toepaslike analitiese vaardighede deur praktiese ondervinding in onderhandelingsituasies. Volgens Pottas en Nieuwmeijer (2000:15-16) sien hulle die belangrikheid van die analis se rol as volg: "Of special importance is their ability to detect all kinds of ploys or to evaluate the effects of psycho-social factors. There is no doubt that the atmosphere in which negotiations takes place also has an effect on the extent to which progress is made."

Die notulehouer is verantwoordelik om notas te maak tydens onderhandelinge en vervul gewoonlik ook die sekretariële funksies. Dit kan natuurlik ook 'n spesialis in 'n sekere vakgebied/e wees.

Die spesialis raadgewer, soms 'n spesialis, afhangende van die tipe onderhandelinge, word ook in die span opgeneem as gevolg van sy spesialiskennis van die onderwerp onder bespreking. Volgens die navorser en uit eie ondervinding kan dit persone wees wat spesialiste is in vakkundige gebiede van die regte, finansieël en arbeidsverhoudinge.

4.7 VOORDELE OM AS 'N SPAN TE ONDERHANDEL EERDER AS INDIVIDUEEL

In 'n studie waar 'n vraelys aan driehonderd Verenigde Koninkryk bestuurders van verskillende besigheidsagtergronde soos industrie, handel, vakbonde en menslike hulpbronne gestuur is, met 'n reaksie van 31,3 % en aangevul deur gestruktureerde onderhoude met 30 bestuurders wat vir ten minste 10 jaar in onderhandelinge betrokke is het Bright en Parkin (1998:22-34) bevind dat spanonderhandelinge verkies word as gevolg van die volgende:

- wanneer komplekse onderwerpe onderhandel word en dit insette van verskeie spesialis vakkundiges vereis;
- wanneer die resultaat van onderhandelinge belangrike finansiële implikasies tot gevolg kan hê, wanneer die resultate langtermyn gevolge tot gevolg kan hê of wanneer dit 'n impak sal hê op toekomstige strategie en rigting van die onderneming;
- wanneer die ander party van 'n onderhandelingspan gebruik maak of hulle gereken word as moeilik om mee te deel.

Voorbeelde van sulke tipe onderhandelinge is jaarlikse vergoedingsonderhandelinge, veranderings aan diensvoorwaardes, onderhandelinge met belangrike kliënte en verskaffers en onderhandelinge waar vakbonde by betrokke is. In sulke gevalle word verskillende spanlede gesien as 'n veiligheidsfaktor. Lede voel ook meer gemaklik, veral met belangrike onderhandelinge, deurdat hulle mekaar aanvul en ondersteun en dat die besluit 'n kollektiewe besluit van die span is en nie net berus op 'n individu nie.

Met baie belangrike onderhandelinge wat 'n groot impak op die onderneming kan hê is bevind dat die insluiting van senior werknemers in die onderhandelingspan ook bydra tot spansamewerking en 'n gedeelde verantwoordelikheid tot die resultaat. In sulke gevalle kan daar van verskeie vakkundiges gebruik gemaak word. Hulle hoef egter nie almal deel van die onderhandelingspan te wees nie, maar kan tydens koukus-sessies bydraes lewer.

Wanneer belangrike besluite geïmplementeer moet word sal spanlede eerder saamwerk om dit te implementeer eerder as om dit teen te staan, omdat hulle deel was van die besluitneming.

'n Ervare span wat gereeld as span onderhandel, het ook die voordeel dat die rolle alreeds uitgeklaar is, die samewerking, aanvulling van mekaar se rolle en motivering help die span om as 'n eenheid op te tree. Die voorbereiding word ook vinniger, dog effektief afgehandel as spanlede mekaar ken.

Bogenoemde is belangrik, want:

- spanlede behou 'n verenigde front tydens onderhandelinge;
- spanleier verseker dat die verskillende rolle verstaan en uitgevoer word, ondersteun mekaar en gee gehoor aan die vooraf ooreengekome strategieë,
- spanlede word ruimte gegun om persoonlike gevoelens privaat te lug om sodoende 'n atmosfeer van openlikheid binne die span te verseker.

Die gedrag en karaktertrekke van onderhandelingspanlede om suksesvol te wees en 'n voordeel in te hou om as span suksesvol te wees, is volgens Pottas en Nieuwmeijer (2000:15-15 - 15-16) die volgende:

- ondersoek van inligting;
- geloofwaardigheid;
- kommunikasievaardigheid;
- kennis van die proses;
- deursettingsvermoë;
- vermoë om onderliggende probleme te sien;
- die konteks te verstaan;
- logiese en analitiese denke; en
- die gereelde toets van begrip en opsomming (samevatting).

4.8 SAMEVATTING

Gedurende die studie in die hoofstuk is bevind dat daar 'n verskil is tussen kollektiewe bedinging en onderhandeling en dat kollektiewe bedinging 'n proses is en bestaan uit distributiewe en integrerende bedinging. Kollektiewe bedinging kom dus daarop neer dat twee groepe partye kollektief onderhandel oor 'n verskeidenheid van sake.

Eienskappe wat 'n normale onderhandelaar van 'n goeie, effektiewe en suksesvolle onderhandelaar onderskei en van verlang word is: sensitiwiteit, takt, diskresie, aanpasbaarheid, die vermoë om inligting te analiseer, vermoë om 'n oortuigende en berederende argument voor te lê, asook die vermoë om druk en spanning suksesvol te verwerk. Verder moet hulle diplomaties en goeie luisteraars wees.

Die persoonlikheid van 'n onderhandelaar speel 'n groot rol of hy/sy suksesvol sal wees as lid van 'n onderhandelingspan. Die volgende persoonlike eienskappe is belangrik:

- impak, energie en selfmotivering, selfbeheer, sensitiviteit, volharding en buigsaamheid, besluitneming, selfvertroue en inisiatief.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat 'n onderhandelingspan uit drie tot vier lede moet bestaan omrede kleiner spanne meer effektief is en gouer tot 'n ooreenkoms kom. Ervare onderhandelingspanne wat mekaar goed ken en ondervinding het om as span saam te werk is meer suksesvol, juis omdat spanrolle duidelik verstaan en vertolk word en die spanlede hul spanleier en mekaar aanvul, ondersteun en motiveer en sodoende 'n verenigde eenheid vorm met die nodige vakkundige kennis om alle situasies in die onderhandelingsproses te hanteer.

Deur op te som beskou die navorser die volgende eienskappe van 'n onderhandelaar as deurslaggewend om suksesvol te wees.

- Buigsaamheid in die hantering van individue/groepe en situasies;
- Sensiwiteit en 'n bewustheid van alles en almal rondom die onderhandelingstafel;
- Motivering ontstaan uit behoeftes, persepsies en die situasie self, daarom is motivering 'n belangrike element aangesien dit die onderhandelaar instaat behoort te stel om die situasie te manupileer;
- Empatie is noodsaaklik om die ander party/e se standpunt in te sien en te verstaan, selfs al is dit net om sy eie reaksie te heroorweeg en te verbeter;
- Waagmoed is nodig indien die onderhandelaar wil slaag, met ander woorde, 'n hoë mate van selfversekerdheid word verlang;
- Moet genoeg deursettingsvermoë hê om die psigiese sowel as fisiese druk te hanteer;
- Moet sy/haar emosies kan beheer en die doelwit altyd in gedagte hou;
- Moet 'n baie goeie luisteraar wees met 'n hoë mate van konsentrasie en geheue, en
- Laastens sal 'n suksesvolle onderhandelaar deur beide party/e (eie sowel as ander party/e) as suksesvol beskou word. Hy/sy moet oor 'n lang tydperk welslae bereik het en 'n hoë sukses rekord van implementering hê.

HOOFSTUK 5

DIE ONDERHANDELINGSPROSES, VOORBEREIDING, STRATEGIEË, TAKTIEK EN FASES IN DIE ONDERHANDELINGSPROSES

5.1 INLEIDING

Die navorser is van mening dat deeglike beplanning as deel van die voorbereidingsproses 'n noodsaaklike voorvereiste van elke fase van die onderhandelingsproses is, veral in die voor- onderhandelingsfase.

Voorbereiding en beplanning is die belangrikste deel van onderhandelinge. Die drama en toneelmatige aangesig-tot-aangesig-ontmoeting van onderhandelaars of onderhandelingspanne kan maklik die indruk skep dat sukses net deur oortuigingsvermoë, welsprekendheid, slim manipulering en oorredingsvermoëns behaal word. Terwyl die taktiek die proses interessant maak, lê die fondament van sukses in die vooraf voorbereiding en beplanning van die totale onderhandelingsproses.

Wilsnach (1995:17) is van mening dat dit belangrik is dat oorwegings met betrekking tot enige wetlike- en openbare verhoudingsaspekte 'n plek in die voorbereiding vir onderhandelinge moet kry. Spesialiste op hierdie gebiede moet betrokke wees om te verseker dat die onderhandelingsproses voldoen aan die arbeidstatute en dat openbare steun verkry word, waar nodig.

Ter voorbereiding moet daar gelet word op die volgende aspekte wat later in die hoofstuk in meer besonderhede bespreek sal word:

- persone wat in die onderhandelingspan opgeneem moet word;
- die verkiesing van die hoofonderhandelaar;
- verkryging van 'n mandaat;
- daarstel van breë doelwitte (wat bereik wil word);
- identifisering van vraagstukke;
- analisering van die situasie;
- analisering van inligting rakende onderhandelaars;
- die inwin van inligting;
- taktiek in die voorbereidingsfase;
- terugvoersessies;
- wat die onderneming, die vakbond en regering verlang.

5.2 DIE ONDERHANDELINGSPAN

Enige onderhandeling vereis die aanwysing van die mees geskikte persone wat in die onderhandelingspan opgeneem moet word.

Die tipe vraagstukke wat na die onderhandelingsstafel gebring sal word deur beide die onderneming, as die vakbond sal bepalend wees van die tipe en hoeveelheid persone wat deel van die onderhandelingspan sal vorm. (Soos reeds bespreek bestaan die mees suksesvolle onderhandelingspan uit die maksimum van vier tot vyf persone). Die grootte en samestelling van 'n onderneming sal natuurlik ook 'n rol speel, want in 'n kleiner onderneming sal die eienaar/bestuurder die rol van onderhandelaar kan vervul, terwyl dit nie aangewese in 'n groter onderneming sal wees nie. In die groter onderneming moet die besturende direkteur byvoorbeeld eerder op die agtergrond bly om sodoende te dien as finale outoriteit na wie die onderhandelaars na kan terugverwys met moeilike vraagstukke of sake wat 'n groot impak op die onderneming mag hê (Bendix, 2000:519-520).

Die samestelling van die onderhandelingspan sal natuurlik afhang van die vraagstukke waarvoor onderhandel moet word en die persone se kundigheid en ondervinding om 'n positiewe en kundige bydrae te lewer.

5.3 AANWYSING VAN DIE HOOFONDERHANDELAAR

Nadat die onderhandelingspan saamgestel is moet 'n hoofonderhandelaar vanuit die spanlede aangewys word. Dit kan egter ook wees dat die hoofonderhandelaar eerste aangewys word en hy/sy dan self verantwoordelik sal wees om die res van die span aan te wys. Gewoonlik word die hoofonderhandelaar aangewys op grond van sy/haar kundigheid, ondervinding en kennis van die onderneming en die ander party/e.

Die taak van die hoofonderhandelaar is die koördinerende en leiding van die onderhandelingspan, kennis oor die ander party/e in te win, om die bestuurspan te adviseer rakende die voorbereiding van 'n objektiewe strategie, om vergaderings te reël en te lei, om op 'n voortgesette basis terugvoering te gee aan die bestuurspan en om namens die bestuurspan (binne perke) sekere ooreenkomste aan te gaan.

As 'n hoofonderhandelaar suksesvol wil wees moet hy/sy 'n goeie werksverhouding hê met die bestuurspan, spanlede sowel as die teenoorgestelde party/e. Hy moet vertrouwe en geloof hê in

almal betrokke in die proses, veral in die bestuurspan wat van hoër op leiding en ondersteuning moet gee (Bendix:2000:520).

Die hoofonderhandelaar moet ook die rolle van elke spanlid uitklaar, veral een spanlid moet die rol van effektiewe luisteraar vertolk. Die persoon moet verkieslik opgelei wees in die luister- en waarnemingstegnieke.

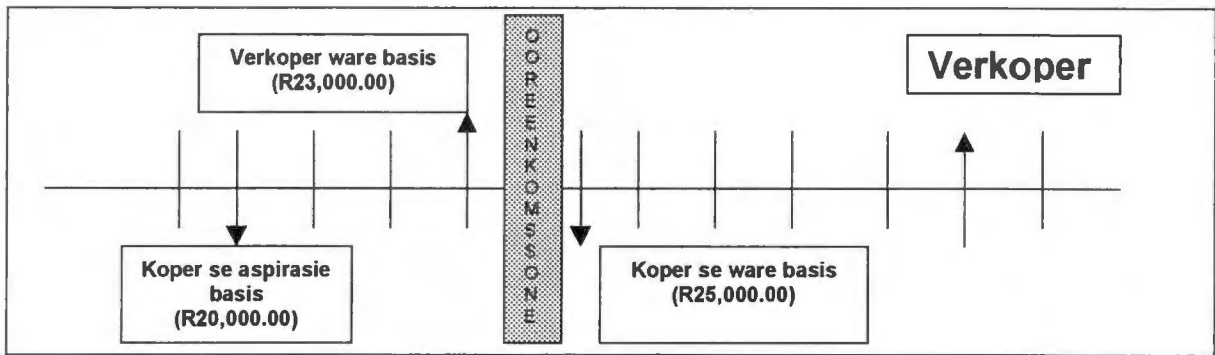
5.4 VERKRYGING VAN 'N MANDAAT

Voordat enige onderhandelinge kan begin moet die onderhandelingspan 'n mandaat vanaf hulle bestuurspan verkry. Dit hoef nie die finale mandaat te wees nie, maar kan 'n voorlopige mandaat wees wat dien as raamwerk waarbinne die beplanning gedoen kan word. Volgens Bendix (2000:520-521) moet dit duidelik gestel word dat 'n mandaat nooit onvoorwaardelik en onveranderlik kan wees nie; aangesien dit mag verander soos die voorbereiding en onderhandelinge ontwikkel.

5.5 DIE DAARSTEL VAN DOELWITTE

Doelwitte sluit in die daarstelling van oogmerke wat bereik wil word in die onderhandeling, die vasstelling van hulle prioriteite en die evaluering van moontlike kompromieë onder hulle. Pienaar en Spoelstra (1996:26-27) is van mening dat elke onderhandelaar se doelwitte 'n "ware" basis (die laagste wat aanvaar sal word) en 'n "aspirasie" basis (die maksimum wat moontlik verkry kan word) sal hê.

Ter verduideliking gee hulle die volgende voorbeeld "if you are interested in buying a second-hand car from a private person who advertised it in the newspaper, and you decide to visit this individual, the price you are prepared to pay (aspiration base) may be R20,000.00, and you may have a real base of about R25,000.00 (the price you cannot exceed). On the other hand, the owner of the vehicle will also have an aspiration base (to try to get as much as possible for his motor car), and that could be in the range of R30,000.00. His real base (the minimum that he would accept) could be R23,000.00. The **negotiation** 'range' will then be between R23,000.00 and R25,000.00 (real base to real base)". Sien Figuur 6.



Figuur 6: Die onderhandelingsone (aspirasie teenoor werklike basis) (Pienaar & Spoelstra, 1996: 27)

Uit bogenoemde is dit duidelik dat onderhandeling insluit die beweging van beide partye vanaf hulle aspirasie-basis na hulle ware basis. Hoe nader die partye egter beweeg na hulle ware-basis, hoe groter sal die druk wees om nie nader aan die werklike ware basis te beweeg nie, want vir beide beteken dit 'n groter wins/verlies.

Bogenoemde impliseer dat daar in onderhandelinge die bereidwilligheid is om te beweeg van die aspirasie-basis na die ware-basis. Volgens die navorser verg dit deursettingsvermoë, oortuigingsvermoë en goeie taktiek om tot die punt te kom, dit gebeur nie sommer vanself nie.

Voordele van doelwitformulering volgens De Wet Graaff (1989:37-38) is belangrik, want dit is 'n tyd vir doelbewuste besluitneming wat voor elke onderhandelingsessie noodsaaklik is, aangesien dit jou perspektief verbreed.

Die daarstel van doelwitte het ook die volgende voordele:

- dit help met die bou van selfvertroue aangesien dit die onderhandelaar/s sekuriteit bied deur die vaste wete van waarheen beweeg word;
- dit bespaar tyd, jy weet waarheen beweeg moet word;
- dit kanaliseer jou denke sodat ferm besluite geneem kan word om die doelwitte te bereik, ongeag die hindemisse en struikelblokke wat mag voorkom;
- dit rig jou om te visualiseer en te dink in terme van sukses.

Terwyl Pienaar en Spoelstra verwys na 'n spesifieke doelwit, sluit Bendix (1996:445-446) aan by De Wet Graaff en verwys na breër oogmerke in die hele onderhandelingsproses en stel dit as volg: "Planning and strategising is usually preceded by the establishment of certain broad objectives and, if possible, calculated guesses as to the objectives of the other party. The objectives are described as 'broad' in the sense that they refer not to targets to be reached

during negotiation but rather to the overall objectives of the negotiation process; to the general objectives of management and the union, and to the specific objectives of negotiators”.

Volgens die navorser is die oorhoofse doelwit van onderhandeling egter die bereiking van 'n billike en aanvaarbare ooreenkoms vir alle partye. Alhoewel dit 'n oorhoofse doelwit is moet dit egter duidelik gedefinieer en verstaan word deur die hele onderhandelingspan, omdat dit hulle op die regte koers/eindresultaat sal laat konsentreer.

5.6 DIE IDENTIFISERING VAN VRAAGSTUKKE

Sodra eise, voorstelle en teenvoorstelle gemaak is, sal een van die eerste take van die onderhandelingspan wees om die vraagstukke wat betrekking het op die onderhandelinge te identifiseer. Die identifisering is noodsaaklik aangesien sekere eise tot ander vraagstukke aanleiding kan gee en die onderhandelingspan voorbereid daarop moet wees.

In enige onderhandeling sal daar verskeie vraagstukke na vore kom waarop ooreenkomste bereik moet word en dit moet daarom duidelik geïdentifiseer word, want daar is volgens Pienaar en Spoelstra (1996:30-31) 'n verskil tussen die argumente om vraagstukke te ondersteun en die verskeie vraagstukke waarvoor onderhandel moet word, byvoorbeeld wanneer onderhandel word oor roumateriale, kan die vraagstukke insluit die prys, afleweringstyd, afslag vir sekere hoeveelhede gelewer, betalingsterme, kwaliteit ensovoorts. Vir elk van die vraagstukke kan argumente voorgelê word ten opsigte van die aspirasiebasis. Argumente ondersteun dus die vraagstukke in onderhandelinge en is sodoende twee verskillende aspekte in die onderhandelingsproses.

Bogenoemde maak dit dus duidelik dat elke vraagstuk ook verskillende argumente kan teweeg bring en daarom moet alle vraagstukke geïdentifiseer en geprioritiseer word in volgorde van belangrikheid vir jouself en die ander span.

Vraagstuk	Belangrikheid	
	Vir Verskaffer	Vir Kliënt
Prys	1	3
Aflewering	2	1
Betalingsterme	3	4
Beheer oor subkontraakteurs	4	7
Ontwerpveranderinge	5	5
Na-verkope diens	6	2
Ingebruikneming	7	6

Figuur 7: Onderhandelingsvraagstukke - aanlegkontrak (Pienaar & Spoelstra, 1996:30)

Soos kan sien verskil die partye ten opsigte van die vraagstukke se belangrikheid, daarom kan dit belangrik wees indien jy die belangrikheid wat dit vir jou onderneming inhou, prioritiseer en jou beplanning inrig in die rangorde waarin dit onderhandel wil word.

In praktyk kan dit beteken dat daar oor 'n vraagstuk met 'n hoë prioriteit vir die teenoorgestelde party (volgens jou prioriteitsbepaling), maar minder belangrik vir jouself, soos, byvoorbeeld naverkoopdiens, (volgens figuur 7) eerste onderhandel en 'n ooreenkoms bereik kan word. Die teenoorgestelde party is goed laat voel, maar daarna kan oor die belangrikste vraagstuk vir jouself, maar laer vir die ander party, byvoorbeeld beheer oor subkontraakteurs onderhandel word en gouer 'n ooreenkoms so bereik word. Sodoende kan meer effektiewe ooreenkomste ook vinniger bereik word.

5.7 ANALISERING VAN DIE SITUASIE

Voordat onderhandelinge begin moet seker gemaak word dat alle aspekte (vraagstukke) van beide die eie en die teenoorgestelde party se posisie geanaliseer word. Volgens Pienaar en Spoelstra (1996:29) is die volgende aspekte van belang in die voor-onderhandelingsanalise:

- is dit 'n integrerende (waar beide partye 'n suksesvolle uitkoms nastreef) of 'n distributiewe of verdelende (waar doelwitte in direkte konflik teenoor mekaar staan) onderhandelingsituasie?;
- is 'n voortgesette verhouding belangrik vir beide partye?;
- watter alternatiewe bestaan vir beide partye indien die onderhandelinge misluk?;
- wat is die karaktertrekke van die formaat van die inhoudsformaat: Progressiewe opsomming of Pakketformaat?;

- wat is die houding ten opsigte van konflik tussen die partye?; en
- wat is die minste wat beide partye verwag om te bereik na die eerste rondte onderhandelinge?.

Alhoewel bogenoemde inligting belangrik is moet meer gedetailleerde inligting, veral van die teenoorgestelde party in die onderhandelinge, ook verkry word. In die verband lê Bendix (2000:525) klem op wat die teenoorgestelde party se standpunt en verwagtinge is rakende hulle doelwitte, hoe verbonde hulle is aan hulle eise, hoeveel ondersteuning hulle geniet en hoe hulle sal reageer op sekere voorstelle. Die inligting kan bekom word deur vooraf gesprekvoering en die vra van toevallige vrae.

Om te bepaal wat die ander party se verbondenheid, houding en verwagtinge jeens sekere standpunte is, is dit belangrik vir beide partye om vas te stel wat bereik wil word, wat moontlik bereik kan word en tot watter mate toegewings gemaak sal word. Dit kan gedoen word deur die daarstel van die ware-basis en aspirasie-basis (wat alreeds bespreek is vroeër in die hoofstuk) en wat deur Bendix verwys word na optimistiese en pessimistiese beramings ten opsigte van elke vraagstuk. Die onderhandelingsone word vasgestel deur die bestudering van eise en voorstelle in die lig van huidige omstandighede, kennis van die teenoorgestelde party, algemene neigings in die arbeidsverhouding en vorige ervaring van onderhandelinge met die ander party.

Om al die inligting te bekom sal ook afhang van die party (vakbond) met wie onderhandel word, want hulle sienswyse en arbeidsverhoudinge jeens die onderneming kan van mekaar verskil. Dit is daarom ook belangrik om te weet met wie gedeel word. Die ander party (vakbond) moet bestudeer word in terme van hulle:

- beleid;
- strategie en geskiedenis;
- suksesse en mislukkings;
- geneigdheid of siening rakende stakings;
- bondgenote en moontlik affiliasie;
- ondersteuning wat hulle geniet;
- huidige posisie; en
- doelwitte of verwagtinge.

Volgens die navorser sal die inligting beskikbaar wees namate die verhouding ontwikkel en die partye meer met mekaar te doen kry. Vorige gedrag van 'n vakbond kan ook 'n goeie indikasie wees van wat om te verwag. As jy nie die vakbond goed ken nie kan dit van groot waarde wees

om meer inligting te bekom by ander partye (ondernemings) met wie die vakbond onlangs mee onderhandel het. Dit moet egter in gedagte gehou word dat die arbeidsverhoudinge wat heers tussen die partye ook ge-analiseer word, want die vakbond kan in 'n beter of slegter arbeidsverhouding teenoor jou onderneming staan as wat die geval van 'n ander onderneming kan wees.

In 'n geval waar alreeds met die ander party (vakbond) onderhandel en 'n verhouding mee opgebou is, moet daar volgens die navorser seker gemaak word dat die aannames so korrek moontlik is, want die omstandighede vanaf die vorige onderhandelinge kan verskil in terme van die huidige sosiale, ekonomiese en politieke situasie waarin die vakbond hom bevind.

5.8 ANALISERING VAN INLIGTING RAKENDE ONDERHANDELAARS

Om suksesvol te wees in enige onderhandelinge moet jy kennis hê/inwin van die teenoorgestelde party/e aangesien jy moet weet met wie gedeel word, onder watter omstandighede en wat belangrik vir die party/e is en wat nie.

In die onderhandelingsituasie is dit belangrik om volgens Pienaar en Spoelstra (1996: 31-32) die volgende inligting van die teenoorgestelde partye te bekom of te probeer bekom. Dit is nodig om te weet van hulle:

- doelwitte;
- behoeftes en persoonlikhede (indien moontlik);
- finansiële posisie;
- onmiddellike en dringende probleme;
- omgewing waarin besigheid gedoen word;
- waardesisteem (wat hulle as belangrik in die lewe beskou, huidiglik en in die toekoms);
- vorige onderhandelingsgedrag;
- kiesafdeling (die mense of organisasies wie hulle verteenwoordig en hulle beïnvloed);
- persoonlike doelwitte (soos bevordering en persoonlike voordeel).

Volgens die navorser moet ook gelet word dat inligting verkry word van die lede van die teenoorgestelde party/e, veral as die span/ne saamgestel is uit individue uit verskillende kulture en agtergronde, veral tussen die Westerse en Afrika kulture. Hier is dit belangrik om kennis te neem van die verskille in:

- tale;
- houdings en gedrag;
- sosiale en religieuse norms;

- belangstelling;
- konnotasie van vertaalde woorde;
- voedselvoorkeure;
- hoe hulle aantrek;
- moontlike misinterpretasie van lyftaal;
- vorme van hoflikheid.

Van die verskille tussen die Westerse-en Afrika-kulture is volgens die navorser as volg en moet daar kennis van geneem word, aangesien baie misverstande plaasvind as gevolg van die misinterpretasie van sekere gedrag soos:

- die swart Afrikane het nie dieselfde dringendheid ten opsigte van tyd nie en sluit in die nakoming van 'n afspraak en bereiking van 'n "deadline" (tydsgrens);
- sommige groepe sal oogkontak vermy, want hulle glo dit is goeie maniere in 'n interpersoonlike situasie, terwyl die blankes dit beskou as agterbaks, agterdogtig en leuenagtig;
- met 'n handdruk sal hulle langer aan jou hand vashou en met 'n "slap" hand groet as 'n bewys van sosiale nabyheid of innigheid; en
- sal hulle voor 'n vrou of gas, eerste by die deur instap, nie omdat hulle nie respek betoon nie, maar omdat hulle glo die man stap eerste 'n vertrek binne, as gevolg van hulle tradisie dat die gasheer eerste die gevaar moet trotseer om die vrou of gaste te beskerm.

5.9 DIE INWIN VAN INLIGTING

Verskillende tipes onderhandelinge vereis verskillende tipes inligting, so sal inligting benodig vir loononderhandelinge verskil van inligting benodig vir kontrak-onderhandelinge. Daar moet dus seker gemaak word dat die regte en korrekte inligting ingewin word wat sal aansluit by die tipe onderhandelinge wat beoog word.

Die volgende is items om voor te berei ter insameling van inligting:

- 'n opsomming van die vorige onderhandelinge met die betrokke vakbond/e;
- 'n boek bestaande uit vorige onderhandelingsooreenkomste, sodat die onderhandelingspan op hoogte is van wat alreeds ooreengekom is en moontlike voorstelle kan voorberei en teeneise/voorstelle vanaf die vakbond kan antisipeer;
- die totale aantal werknemers geraak deur die onderhandelinge;
- werkskedules;
- gemiddelde hoeveelheid oortyd gewerk;

- gemiddelde werknemeromset en redes daarvoor;
- aantal werknemers volgens diensjare;
- produktiwiteitsvlak binne die onderneming;
- data ten opsigte van die koste van arbeid, eie sowel as gelyksoortige ondernemings, insluitend ondernemings binne dieselfde geografiese gebied;
- algemene houding en arbeidsverhouding van die werksmag;
- inligting aangaande die vakbond/e, hulle finansiële posisie, leierskap, geskiedenis en hulle rol in die arbeidsverhouding (magsbasis en posisie);
- lys van verwagte eise en die impak daarvan op die onderneming;
- inligting van elke lid van die vakbond onderhandelingspan, hulle posisie, beïnvloedingsmag, houding jeens die onderneming en onderhandelingsvaardighede en vorige onderhandelingservaring.

5.9.1 Loononderhandelinge

Tydens loononderhandelinge is ekonomiese toestande volgens Bendix (2000:523) van besondere belang en moet onderhandelaars kennis neem van die inflasiekoers, styging/daling van lewenskoste, vlakke van ekonomiese aktiwiteit, besigheidsiklusse, tendense in ondernemings, ekonomiese vooruitskattings, werkloosheidsvlakke en die algemene posisie in die arbeidsmark.

Gedurende substantiewe onderhandelinge word die volgende statistiese indikatore meestal gebruik:

- Verbruikersprysindeks. Dit reflekteer die verhoogde prys van goedere en dienste wat deur 'n gemiddelde familie verbruik word en word bereken deur gemiddeld 600 verbruikersgoedere en dienste te neem, dit in terme van belangrikheid te bepaal, 'n basisjaar te neem en dan die persentasieverhoging van maand tot maand en jaar tot jaar te bereken. Dit word verder gebruik om die inflasiekoers te bereken en pryse en lone aan te pas;
- Inflasiekoers. Dit word bereken deur alle pryse in ag te neem en verhogings op 'n persentasiebasis te bereken. Dit toon aan hoeveel die geldwaarde afgeneem (devalueer) het oor 'n sekere tydperk, gewoonlik op 'n maandelikse en/of jaarlikse basis;
- Produsenteprysindeks. Dit toon die verhoging in prys aan van 'n verteenwoordigende mandjie goedere, insluitende kapitaal en tussentydse goedere en toon die verhoging van ingevoerde goedere meer effektief aan;

- Bruto-nasionale produk. Die statistiek reflekteer die totale prys van goedere en dienste wat in 'n land geproduseer word en word gebruik om die graad van ekonomiese aktiwiteit in 'n land, van jaar tot jaar te meet en dit dan te vergelyk met ander lande;
- *Per Capita* inkomste. Dit verwys na die gemiddelde inkomste per persoon en word bereken deur die verdeling van die totale inkomste deur die aantal mense en word gebruik om die verdienste per persoon te vergelyk met die van ander lande en sodoende ekonomiese groei te bepaal;
- Ware inkomste. Dit bepaal die verlies aan inkomste soos wat goedere se prys styg, maar die inkomste/lone bly dieselfde byvoorbeeld, as die inflasiekoers 15 % per jaar is en 'n persoon verdien R100.00 in Januarie, sal sy werklike loon teen Desember slegs R85.00 werd wees.

Alhoewel bogenoemde statistiese gegewens gebruik word ter voorbereiding van loononderhandelinge is daar ook ander faktore wat inaggeneem moet word. In die onlangse verlede was loonverhogings basies minder as die hoë inflasiekoers en het werknemers sodoende verarm. Nou, met die daling van die rand het lewenskoste die hoogte ingeskiet, want alle verbruikersartikels, ongeag of die swak rand iets daarmee te doen het of nie, het ook die hoogte ingeskiet en trek die werknemers weer eens aan die kortste end, met die gevolg dat vakbonde weer meer klem sal lê op 'n lewensvatbare inkomste en onderhandelinge strawwer sal maak. Die land se ekonomie en finansiële posisie van die onderneming sal dus altyd 'n beduidende rol speel in toekomstige onderhandelinge.

Wilsnach (1995:24-25) lig die volgende kriteria uit wat inaggeneem moet word ter voorbereiding van loononderhandelinge:

- die minimum noodsaaklikhede vir werknemers;
- veranderinge in lewenskoste;
- die handhawing van die besteebare inkomste van 'n werknemer, met die oog op verminderde werksure;
- veranderinge in produktiwiteit;
- die onderneming se vermoë (onvermoë) om die loon/salaris te betaal;
- die beweerde effek van hoër of laer lone op die verbruiker se koopkrag en werkverskaffing; en
- die vergoeding wat in ander sektore of gebiede betaal word.

Die tipe inligting is volgens die navorser vir ondernemings van belang ter voorbereiding vir loononderhandeling, sodat hulle realisties kan wees en ook die onderneming en werknemers se behoeftes en die bekostigbaarheid van die vakbond se eise vir 'n lewensvatbare verhoging in

ag kan neem. Veral met die oog op die verlede waar werknemers uitgebuit was en vakbonde die arbeidstelsel met alles in hulle vermoë moes beveg om tot hulle reg en regte te kom, moet die arbeids- en vertrouensverhouding weer opgebou word. Die onderneming het ook 'n verantwoordelikheid en verpligting om deursigtig te wees met die vakbond, sodat hulle die finansiële groei en posisie van ondernemings en die besluite wat daarmee gepaard gaan kan verstaan, want sodra vakbonde dit kan verstaan sal dit positief meewerk tot 'n beter arbeids- en vertrouensverhouding. Soos ondernemings finansiële groei sal dit ook op die langer duur voordelig wees vir werknemers.

Substantiewe loononderhandelinge sluit nie net verhogings in basiese vergoeding in nie, maar ook ander byvoordele soos byvoorbeeld pensioen, medies, verlof, verlofbonus, vakansiedae, werksure, behuisingsvoordele, bonusse. Enige positiewe wysiging in bogenoemde het ook 'n langer finansiële invloed op die onderneming en moet dus ook inaggeneem word.

5.10 TAKTIEK IN DIE VOORBEREIDINGSFASE

Terwyl taktiek gedurende onderhandelinge later in die hoofstuk in meer besonderhede behandel sal word, is dit tog belangrik om gedurende die voorbereidingsfase van die volgende kennis te neem, aangesien dit belangrik is dat onderhandelingspanne hulle moet voorberei vir die praktiese sy van onderhandelinge. In die voorbereiding is dit noodsaaklik om volgens Pienaar en Spoelstra (1996:41-42) van die volgende kennis te neem:

- die plek (kantoor, konferensielokaal of gebou) waar onderhandelinge sal plaasvind;
- die uitleg van die vertrek (tipe sitplekformasie);
- die samestelling en posisionering van die onderhandelingspan;
- die individue wat deel sal uitmaak van die span;
- die samestelling van die agenda;
- die alternatiewe voorstelle wat moontlik voorgelê kan word tydens onderhandelinge;
- die wyse waarop die probleem gedefinieer word;
- die tyd beskikbaar vir onderhandelinge asook die "timing" (tydperk van goeie of swak ekonomiese toestand, tyd van huidige goeie of swak arbeidsklimaat, ensovoorts) waarbinne onderhandelinge plaasvind;
- die wyse hoe die klimaat beïnvloed kan word;
- die gemeenskaplike belange waarby albei partye moontlik ooreen kan kom;
- stappe wat geneem kan word indien 'n dooiepunt bereik word.

5.11 GEREELDE TERUGVOERSESSIE

Alhoewel terugvoer nie gesien word as voorbereiding vir onderhandeling nie, is dit tog noodsaaklik om voor te berei en die agenda so op te stel sodat gereelde terugvoersessies wel kan plaasvind.

5.12 ONDERHANDELINGSTAKTIEK EN STRATEGIEË

Strategie kan omskryf word as 'n oorhoofse plan om sukses te bereik in 'n spesifieke rigting gedurende onderhandelinge. Onderhandelaars gebruik strategieë en taktiek om die ander party/e tot die onderhandeling te beïnvloed om te beweeg, voorstelle te aanvaar of hulle posisie, houding en gedrag te verander om sodoende tot 'n ooreenkoms te kom. Gedurende die onderhandelingsproses gebruik onderhandelaars taktiek om die proses te beïnvloed. Taktiek in die sin is dus handelinge, gedrag of maniere van kommunikasie waarin strategieë operasioneel gemaak word.

Een van die eerste strategieë om oor te besin hang af van die verhouding wat tussen die partye bestaan asook die tipe vraagstukke wat onderhandel word. Hier moet besluit word op distributiewe (verdelende) of integrerende (samewerkende) bedinging waar distributiewe bedinging beteken dat die onderneming en vakbond se doelwitte in direkte konflik teenoor mekaar staan en waar die verlies van die een party 'n direkte wins vir die ander party beteken. (Wen-verloor situasie). Hierdie bedinging sentreer volgens Bendix (2000:243) rondom aspekte van ekonomiese belang soos lone/salarisse, jaarlikse verlof, voordele en bonusse, terwyl die integrerende (samewerkende) bedinging verwys na 'n situasie waar beide partye 'n suksesvolle uitkoms nastreef (die wen-wen situasie), hulle doelwitte staan nie in direkte konflik teenoor mekaar nie, maar bevat elemente van samewerking. Dit sentreer volgens Bendix (2000:245) rondom aspekte soos werksekuriteit, prosedures (dissiplinêre en griewe), bevorderings en voordele.

Die integrerende of samewerkende bedinging beteken nie volgens Pottas en Nieuwmeijer (2000:15-24) dat dit impliseer om in te gee, weg te gee of te kapitaliseer nie. Dit beteken eerder om te kyk na maniere waar beide partye beter daaraan toe sal wees na die ooreenkoms bereik is, as daarvoor. Partye wat die strategie volg is normaalweg meer ontspanne, oop en kreatief in hulle denke en optrede. Hulle pogings en energie word gerig om oplossings vir probleme te kry, eerder as om mekaar uit die weg te probeer kry. Die verhouding tussen die partye word ook verbeter of sodoende versterk omdat daar 'n meer konstruktiewe benadering is.

In die arbeidsverhouding-sisteem en dus ook in onderhandelinge is daar drie partye betrokke, naamlik die werkgewer (onderneming) die werknemers (vakbonde) en publiek wat deur die staat verteenwoordig word. Alle partye sal graag tydens onderhandelinge wil sien dat beide onderhandelingspartye wen (die wen-wen situasie). Volgens die navorser verlang die drie partye die volgende en die uitgangspunte moet sodoende gerespekteer word:

➤ **Die onderneming verlang:**

- 'n bevredigende opbrengs op beleggings;
- kompeterende kostes;
- kompeterende pryse vir kliënte;
- langtermyn lewensvatbaarheid;
- tevrede werknemers;
- 'n goeie korporatiewe beeld;
- 'n gesonde sosiale verantwoordelikeheidsin; en
- 'n goeie veiligheidsrekord.

➤ **Die verantwoordleike vakbond verlang:**

- billike en regverdige vergoeding vir hulle lede;
- werknemers voordele wat 'n billike lewenskwaliteit verseker;
- ekonomiese sekuriteit (werksekuriteit);
- ekonomiese vooruitgang wat tred hou met die onderneming se ekonomiese groei;
- respek vir die werknemer; en
- veilige werkstoestande.

➤ **Die staat (publiek) verlang:**

- die voorkoming van sosiale wanorde en arbeidsvrede;
- die bevordering van sosiale vooruitgang;
- beheer oor inflasie;
- belasting van ondernemings;
- beperkte of geen werkloosheid;
- globale mededinging; en
- die verantwoordelike bestuur en aanwending van natuurlike hulpbronne en die omgewing.

5.13 STRATEGIE OM 'N ONDERHANDELINGSVERHOUDING TE BOU

Suksesvolle onderhandelaars is deeglik bewus van die belangrike rol wat verhoudings in onderhandelinge speel en sal daarom tyd en inspanning insit om 'n funksionele verhouding te ontwikkel. Al onderhandel die teenoorgestelde partye op 'n destruktiewe wyse sal die ervare onderhandelaar steeds voortgaan om konstruktief te onderhandel, sonder om onderdanig of meerderwaardig voor te kom of hulle onderhandelingsposisie oor te gee. Die hoofrede is dat hulle die langtermyn perspektief in gedagte hou en weet dat hulle in die toekoms nog van aangesig tot aangesig met die party sal moet onderhandel, veral met substantiewe loonsonderhandelinge wat jaarliks plaasvind.

Die verhouding tussen die onderhandelingspanne vorm 'n integrale deel van die onderhandelingsproses en kan 'n kritiese invloed hê op die vooruitgang sowel as die uitkoms (ooreenkoms) wat bereik wil word. Die doel van 'n goeie verhouding tussen die partye is volgens Pottas en Nieuwmeijer (2000:15-28) 'n verhouding wat verskille kan hanteer en is daarom noodsaaklik om die verhoudingskwessies te distansieer van die substantiewe kwessies. Die strategie om dus te volg is om voort te gaan om onvoorwaardelik konstruktief te bly optree.

Wat van verdere belang in die verhouding tussen die partye is, is die vlak van vertroue (of wantroue) en wedersydse respek wat tussen die partye bestaan. Voor die partye mekaar ontmoet bestaan daar òf 'n positiewe òf 'n negatiewe houding en is 'n positiewe gesindheid jeens die ander party en die onderhandelinge tot groter voordeel vir beide partye, aangesien 'n negatiewe ingesteldheid net die onderhandelinge kan laat skipbreuk lei of vertraag. Indien 'n negatiewe houding vorendag kom moet 'n definitiewe strategie gevolg word om dit teen te werk en die verhouding positief te kry.

Om 'n vertrouensverhouding met die teenoorgestelde party te bou moet daar volgens De Wet Graaff (1992:90) aandag aan die volgende gegee word:

- openbaar die vermoë om die ander party se probleme en standpunte te verstaan;
- toon opregte belangstelling om die ander party te help om hulle doelwitte te bereik terwyl eie doelwitte behou word en die twee doelwitte verenigbaar voorkom;
- moenie die ander party dreig of ydele beloftes maak nie;
- aanvangsposisies redelik is sodat 'n gevoel van redelikheid, opregtheid, verantwoordelikheid en geloofwaardigheid ten opsigte van doelwitte, deurskemer;
- oop gemoed hê om oortuig te word of om die ander party te oortuig van standpunte en posisie;

- 'n goeie persoonlike werksverhouding in die werksplek ontstaan. Dit het 'n positiewe impak op onderhandeling en bestuur se kredietwaardigheid. Kontak met die werknemers op die werksvloer, of sosiaal in 'n ontspanne atmosfeer, mag bydra tot die daarstelling van 'n goeie werksverhouding.

'n Belangrike aspek wat in gedagte gehou moet word wanneer daar aandag geskenk word aan die bou van 'n vertrouensverhouding is die beginsel van goeder trou in onderhandelinge, wat later in die hoofstuk in meer besonderhede behandel sal word.

Daar is 'n noue verwantskap tussen respek en vertroue en beide is die resultaat van wat beide partye sê en doen tydens en na die onderhandelingsproses. Figuur 8 wys op tipiese voorbeelde van gedrag wat respek en vertroue tussen partye beïnvloed tydens die onderhandelingsproses.

GEDRAG WAT RESPEK VERSTERK	GEDRAG WAT RESPEK VERNIETIG
Erkenning en lofprijsing	Beledigings
Hoflike taal en gedrag	Verwyte
Bereidwilligheid om te luister	Onbillike aanvalle op persone en produkte
Beleefde gedrag	Onbeskofftheid
Aanmoediging	Verkleinerings
GEDRAG WAT VERTROUEN BOU	GEDRAG WAT VERTROUEN AFBREEK
Openlikheid	Geheimhouding
Opregtheid	Ooneerlikheid
Deursigtigheid, en	Verskuilde of dubbel agendas
Nakoming van ooreenkoms	Nie-nakoming van ooreenkoms

Figuur 8: Voorbeelde van gedrag wat respek en vertroue tussen onderhandelingspartye beïnvloed (Pottas & Nieuwmeijer, 2000:15-28)

Soos in hoofstuk een, die aard van die probleem bespreek is, het vakkonde soms onrealistiese verwagtinge en eise en is dit daarom belangrik dat die korrekte taktiek en strategieë beplan en gebruik moet word om 'n vertrouensverhouding met die vakkonde te bou, 'n vertrouensverhouding waar respek en vertroue die fondament van die onderhandelingsverhouding vorm.

Respek en vertroue kan egter nie net verkry word met 'n vakkond nie, maar moet begin by die werkgewer-en-werknemerverhouding wat tog die basis van die arbeidsverhouding vorm.

5.14 ONDERHANDELINGE IN GOEIE TROU

Suksesvolle onderhandelaars het volgens Pottas en Nieuwmeijer (2000:15-29) sekere ongeskrewe reëls wat geld tydens onderhandelinge. Hierdie reëls is nie wetlik afdwingbaar of formele vergaderingprosedures nie; maar ooreenkomste deur beide partye om in goeie trou te onderhandel.

Hierdie ongeskrewe ooreenkomste mag wissel afhangende van die kennis van mekaar en ondervinding uit vorige onderhandelinge en sluit die volgende in, om slegs 'n paar te noem:

- as die partye ooreengekom het om te onderhandel moet onderhandelinge plaasvind (voorstelle moet gemaak word en hulle moet wys dat hulle 'n ooreenkoms wil bereik);
- bestaande ooreenkomste moet nagekom word;
- die teenoorgestelde party/e moet ingelig word rakende oor wat onderhandel wil word en daar moet genoeg tyd gegee word vir voorbereiding;
- beide partye moet met erns voorbereiding tref om nie tyd te mors en die onderhandelinge onnodig uit te rek nie;
- elke party moet die geleentheid gegun word om hulle saak te stel en dit te motiveer;
- beide partye moet poog om oplossings te vind en nader aan mekaar te beweeg en nie verder van mekaar af nie;
- beide partye moet ooreenkom op tye om te verdaag en die tydsduur van verdagings;
- wanneer 'n koukus (verdaging) aangevra word moet daar deur beide partye ooreengekom word, sodat partye nie mekaar kan blameer vir vertragingstaktiek nie;
- 'n aanbod wat gemaak is moenie onttrek word behalwe as dit voorwaardelik gemaak is nie;
- die geheimhouding van inligting wat gedeel word moet gerespekteer word; en
- wanneer 'n ooreenkoms bereik word moet die verantwoordelikheid geneem word om die ooreenkoms uit te voer, soos ooreengekom.

5.15 DIE GEBRUIK VAN MAG GEDURENDE ONDERHANDELINGE

Mag is die vermoë van 'n party om 'n ander party/e gedurende oorredende kommunikasie te beïnvloed om hulle posisie of gedrag te verander. 'n Party het mag alleenlik wanneer dit deur 'n ander party waargeneem en erken word.

Die meeste tipe mag kan volgens Pottas en Nieuwmeijer (2000:15-33) in twee groepe saamgevoeg word, naamlik beloningsmag en afdwingbare mag.

5.15.1 Beloningsmag

Hierdie tipe mag kan in onderhandelinge gebruik word om samewerking te verkry van die ander party/e om te beweeg in die rigting of ooreenkoms waarna jy streef. Die tipe mag is afkomstig van die tasbare en ontasbare dinge wat die ander party van waarde ag of verlang, wat jy kan voorsien.

Lewicki en Litterer (1985:243) se siening van beloningsmag stem met bogenoemde skrywers ooreen en hulle som dit as volg op "Reward power is an effort by the powerholder to use rewards in order to gain the other's compliance. The use of reward power assumes several key factors: that the target is dependent on the powerholder in some ways (a condition already established by virtue of their negotiating relationship), that the target person believes the powerholder controls some form of resources which are desired by the target person, and that the rewards can be administered in a manner that will insure the target person's compliance."

Die gebruik van beloningsmag in onderhandelinge is 'n poging om meer invloed (druk) uit te oefen op die opponerende onderhandelaar om sodoende meer direkte beheer te verkry as wat die geval sou wees deur die blote aanbieding van informasie.

5.15.2 Afdwingbare mag

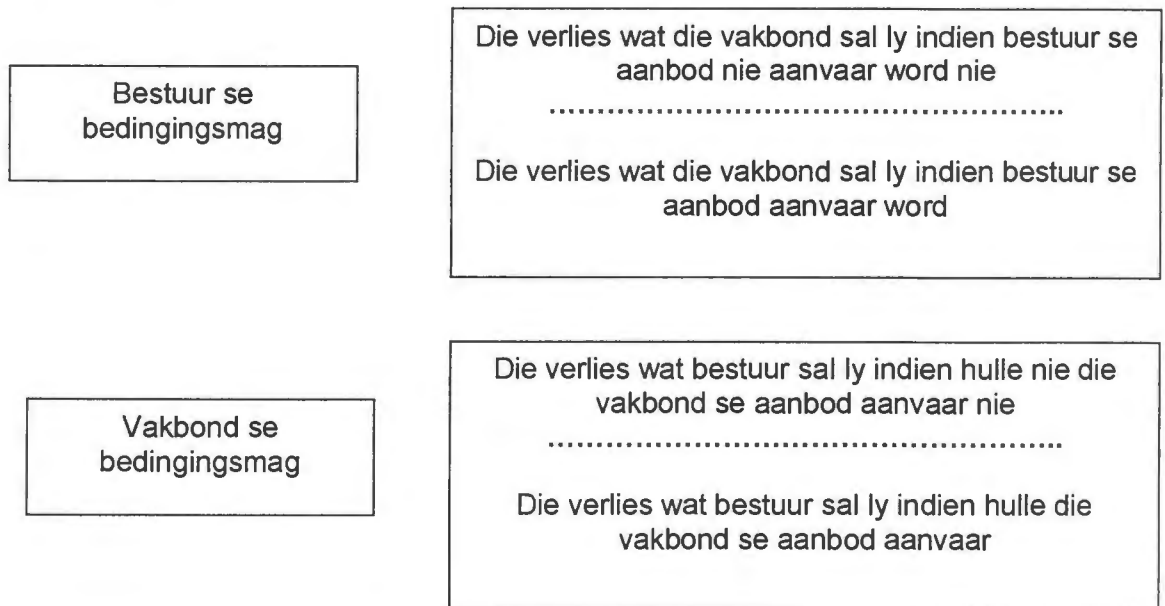
Die tipe mag kan volgens Pottas en Nieuwmeijer (2000:15-33) gebruik word om die ander party te forseer om te beweeg aangesien hulle meer sal verloor as hulle nie toegee (of beweeg) nie, met ander woorde, dit kan enige iets wees wat die ander party vrees om te verloor indien hulle nie toegee nie.

Die tipe mag het egter 'n skadelike invloed op die onderhandelingsverhouding tussen die partye i en kan daartoe lei dat beide partye tot die uiterste vorm van magsvertoon kan oorgaan, wat insluit die weerhouding van werk van die werknemer (uitsluiting) deur die werkgewer of die weerhouding van sy arbeid (staking) deur die werknemers, ondersteun deur die vakbond.

Die uiterste vorm van afdwingbare mag wat deur die bestuur (werkgewer) gebruik kan word teen die werknemer, is volgens Bendix (2000:14-15) die mag om werk te weerhou, en sodoende die vermoë om 'n inkomste te verdien, uit te skakel. Dit kom voor deur personeelontslag, -vermindering en -uitsluitings. Ontslag en personeelvermindering word

aanvaar as 'n bestuur prerogatief en op die oog af het die werknemer geen of min invloed op hierdie besluitneming nie. Inderdaad, die individuele werknemer, veral omdat hy maklik vervangbaar is, sal nie op sy eie genoegsaam mag (invloed) hê teen die optrede van die werkgewer nie. Sy mag of invloedbaarheid lê slegs in die vermoë om sy arbeid te weerhou van die werkgewer, maar weereens is daar min werknemers wie werklik onmisbaar is. Dit is om die rede dat werknemers, en veral in die besonder dié wie resorteer onder die half- en ongeskoolde arbeid, eintlik verplig is om hul toevlug te neem tot lidmaatskap van 'n vakbond om sodoende voordeel te trek uit die kollektiewe bedingingsmag van die vakbond. Slegs deur hierdie gesamentlike (kollektiewe) weerhouding van arbeid kan werknemers die mag van werkgewers ewenaar.

Nieteenstaande is daar die wat van mening is dat hierdie net 'n illusie van magsvertoon is, aangesien die hele ondernemingsopset en prosesse verseker dat die werkgewer in beheer is van hierdie mag oor die werknemer. Afgesien hiervan verseker die bedreiging van beide kante dat gebruik gemaak sal word van uiterste afdwingbare mag in die vorm van uitsluitings of stakings, dat dit 'n basis kan vorm vir die kollektiewe bedingingsprosesse.



Figuur 9: 'n Model vir die meting van bedingingsmag (Van Wyk, 1990:177)

Volgens Figuur 9 is die toets vir werklike bedingingsmag wanneer die koste verbonde aan die aanvaarding van 'n aanbod van die een party hoër is as die koste wanneer die aanbod nie aanvaar word nie. Beide vakbonde en bestuur stel vir hulle bepaalde grense waarbinne onderhandelinge plaasvind (sien Figuur 6).

Dit is hoogs onwaarskynlik dat 'n ooreenkoms buite hierdie onderhandelingsgrense sal plaasvind. Dit is eweneens onmoontlik om presies te bepaal waar tussen hierdie grense die ooreenkoms bereik sal word. Vir die vakbond aan die een kant is daar 'n minimum grens wat hy sal aanvaar, eerder as om tot 'n staking oor te gaan. Vir bestuur is daar 'n maksimumperk waartoe hy sal toegee, alvorens hy bereid sal wees om 'n staking te laat plaasvind.

Beide partye het dus onderhandelingsmag, maar dit hang weereens af van die tipe verhouding wat tussen hulle bestaan sowel as die vraagstukke (punte) onder bespreking.

Uit ondervinding is die navorser van mening dat afdwingbare mag in onderhandelinge gebruik word wanneer daar nog nie 'n goeie verhouding tussen die werkgewer en vakbond bestaan nie of as daar 'n ernstige skeuring in die verhouding ontstaan hetsy, as gevolg van politieke, sosiale of ander faktore wat ook 'n rol in die arbeidsverhouding speel. Dit moet egter in gedagte gehou word dat dit soms jare neem om 'n vertrouensverhouding te bou tussen werkgewers en vakbonde. Daar moet hard gewerk word en daadwerklike pogings moet aangewend word om 'n goeie verhouding te bou, dit gebeur nie net vanself nie. Die werksverhouding op die grondvloer tussen die werkgewer en werknemer kan egter 'n stewige grondslag vorm vir 'n goeie werks- en vertrouensverhouding.

Om op te som moet in gedagte gehou word dat die party met die meeste bedingingsmag, die party is wat die meeste kennis en vaardigheid (skill) het.

In die verband som Bendix (2000:515-516) die rol van die onderhandelaar in die gebruik van mag as volg op "In utilising his power base to the full a negotiator should therefore, set high but reasonable targets, create dominance (particularly by displaying knowledge and skill), persuade the other party of his commitment, maintain contact with constituents and principals, demonstrate strength by letting the other know what measures can be taken, point to the benefits of cooperation and the importance of maintaining a favourable image, show that he has contacts outside and that they are willing to support him, see that time is on his side, display knowledge of the law and act courageously at all times."

5.16 FASES IN DIE ONDERHANDELINGSPROSES

Die fisiese onderhandelingsproses begin by die openingsfase wat die klimaat bepaal waarin die onderhandelinge sal plaasvind en is formeel van aard. Nadat die reëls en agenda ooreengekom is probeer die partye die posisies en strategieë van mekaar bepaal. Hierna volg

die ontwikkelingsfase met argumente en teenargumente en word gevolg deur die bewegingsfase waar konsessies gemaak en ontvang word, koukus in werking tree en dooiepunte bereik word, gevolg deur die skikking- en implementeringsfase waar die finale aanbod en vereistes uitgeklaar en ooreenkomste of dooiepunte bereik word, gevolg deur die afsluiting van onderhandelinge.

5.16.1 Die openingsfase

Die openingsfase het 'n groot impak op die res van die verloop van onderhandelinge en die gesindheid waarin dit plaasvind. Hier word die klimaat waarin onderhandelinge sal plaasvind, bepaal.

Die klimaat mag volgens Bendix (2000:531) van 'n natuurlike en ontspanne aard wees, hoflik dog hartlik, samewerkend of lewendig en saaklik. Gewoonlik sal beide partye poog om 'n positiewe raamwerk daar te stel deur gemeenskaplike gronde en wedersydse voordele onder mekaar se aandag te bring.

Volgens De Wet Graaff (1992:104) is dit in dié fase waar elke party poog om deur middel van verskeie strategieë en taktiek die posisie van die ander party te bepaal, sonder om self te veel inligting aan die ander party bekend te maak.

Die navorser is van mening dat dit hier belangrik is om in die stadium meer vrae te vra en aandagtig te luister as om te veel te praat en sodoende te veel inligting bekend te maak wat jou posisie kan weggee.

Bendix (2000:531-532) stem saam dat aangesien jy jou eie posisie bevestig moet jy ook die verbintenis van die ander party toets. Dit is vir die rede aan te beveel om nie gedurende die openingsfase te veel te praat nie en wys daarop dat 'n goeie onderhandelaar eerder sal poog om meer van die ander party uit te vind deur leidende vrae te vra.

Elke party kry die geleentheid om sy posisie ten opsigte van die onderhandelingsitems ter sprake, sowel as die volgorde waarin dit onderhandel gaan word, te dek. Dit word aanbeveel dat die items waar beide partye ooreenstemmigheid oor het, saamgevoeg en eerste onderhandel word. Dit is daarom ook belangrik dat hoë maar realistiese doelwitte gestel word.

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

5.16.2 Die ontwikkelingsfase

Sodra die aanvangsposisie wat tydens die openingsfase aanvaar is, afgehandel is, begin die partye tydens die ontwikkelingsfase met argumente en teenargumente in 'n poging om die ander party te oortuig om te beweeg vanaf sy aanvanklike openingsposisie.

Argumente is volgens Bendix (2000:532-533) die kern van die fisiese onderhandelingsproses en moet daarom deeglik beplan word en verg dit van die onderhandelaar die mees effektiewe ooredings-kommunikasievermoëns wat hy kan bemeester. Die onderhandelaar moet eerste sy standpunt stel, gevolg deur die redes daarvoor, asook 'n opsomming en beklemtoning van sy posisie. Argumente moet ook kort en op die punt af, gestel word.

Die effektiewe onderhandelaar sal met sy saakstelling die ander party probeer oortuig dat dit tot sy voordeel sal wees om 'n ooreenkoms te bereik. Dit kan gedoen word deur te wys op die voordele asook nadele indien 'n ooreenkoms nie bereik kan word nie. Hy sal ook gedurende die fase gemeenskaplike gronde bepaal, dit beklemtoon, en poog dat sy standpunt redelik oorkom. (Bendix, 2000:533).

Die effektiewe onderhandelaar behoort te weet wat sy party se sterkpunte is en behoort ook bewus te wees van die ander party se swakpunte, daarom is die navorser van mening dat hy met sy argumentstelling, klem moet lê op sy sterkpunte, maar dieselfde tyd ook die teenoorgestelde party se swakpunte moet beklemtoon.

Net so voorbereid soos wat die onderhandelaar moet wees tydens sy voorlegging en argumentstelling, net so voorbereid moet hy wees tydens die teenargumente van die teenoorgestelde party. Hy moet tydens die ander party se teenargumente 'n kritiese houding inneem deur:

- aannames, feitestellings en gevolgtrekkings te bevraagteken;
- sal teenstrydighede bestry;
- kennis neem van uitlatings en weglatings; en
- wys op emosionele bevooroordeelde argumente.

In die fase van standpunte en teenstandpunte, eise en teeneise, voorstelle en teenvoorstelle, beredenering en motivering meen die navorser dat die effektiewe onderhandelaar voortdurend sal poog om direkte vrae te vra en duidelikheid te kry van die presiese standpunte van die ander party. Hy sal van tyd tot tyd sy eie sowel as die standpunte van die ander party opsom, om sodoende te verseker dat daar van beide kante sekerheid is oor standpunte en bepaal watter vordering gemaak is.

Tydens die fase moet die onderhandelaar, sonder om rigied te wees, selfversekerd en ferm by sy standpunt staan en hom verbind tot sy posisie. Dit wil egter nie sê dat hy nie oorreed kan word nie.

5.16.3 Die bewegingsfase

Die partye sal volgens De Wet Graaff (1992:106) in die fase in 'n poging om ooreenkoms te bereik, bepaalde metodes voorstel, aanbied en ondersoek. Dit sal metodes van skikking en konsessies insluit.

Gewoonlik sal konsessies volgens Bendix (2000:534) stadig gegee word, beginnende met konsessies van minder belangrike geskilpunte met 'n geleidelike beweging na die meer belangrikes. Konsessies moenie net gegee word nie, daar moet 'n goeie rede voor wees.

In die verband wys Bendix (2000:534) op die volgende: "The number, type and rate of concessions will eventually depend on bargaining power and the good negotiator will make concessions only if forced to do so or if he wishes to bring about movement, yet he should remain flexible, always bearing in mind the golden rule of concessions according to Karos: not to give too much too soon, too much too late or too little too late." Die navorser stem met Bendix saam, maar wil egter daarop wys dat die middelweg in die meeste gevalle verkry word uit ondervinding wat oor 'n lang tydperk verkry word.

Met die gee en ontvang van konsessies is dit van tyd tot tyd ook nodig om weer die situasie te ontleed en konsessies te herevalueer, te herbeplan en heroorweeg daarom moet daar van koudes (wegbreek) sessies in die stadium gebruikgemaak word. Tydens die beplanningsfase moet daar deur die gasheer voorsiening gemaak word dat daar voldoende geriewe beskikbaar is om voorsiening te maak vir koudessessies. Gewoonlik is dit ook die gasheer en sy span wat die vertrek verlaat en na 'n ander lokaal vertrek.

In die finale stadium van die fase kan dooiepunte bereik word. Dit verg 'n ervare onderhandelaar om in die stadium geskille op te los om verby die dooiepoint te beweeg en kan gedoen word deur die samestelling van jou onderhandelingspakket te wysig of om die ander party daarop te wys dat hulle dit nie kan bekostig om ook hulle pakket nié te wysig nie. Verkieslik sal laasgenoemde die eerste keuse wees, met ander woorde, stel voor dat die teenoorgestelde party beweeg dan sal jy ook bereid wees om toegewings te maak. In die stadium word gewoonlik gereeld van kousessies gebruik gemaak om beide die geleentheid te bied om weer die totale onderhandeling in oënskou te neem.

5.16.4 Die skikking en implementeringsfase

Dit is die finale fase van die onderhandelingsproses. Sodra die partye die verwagte kontraksone nader, word finale aanbiedings gemaak of eise word ter tafel gelê met die doel om 'n ooreenkoms so na as moontlik aan die onderhandelaar se teiken, te bereik.

Die aanbod/eis moet duidelik en ferm wees, moet presies bewoord wees en kan gekoppel word aan alternatiewes, 'n tydperk kan daaraan gekoppel word. Die finale aanbod/eis moet so gestel word dat die teenoorgestelde party oortuig kan word van die ernstigheid daarvan. Dit word ook aanbeveel om nie dadelik 'n antwoord te verwag nie, en die ander party moet die geleentheid gegee word om die aanbod/eis te oordink. Die onderhandelaar moet ook nie dadelik 'n finale aanbod van die teenoorgestelde party aanvaar nie en moet ook die oorreageer nie.

Gedurende die fase kan dit ook gebeur dat geeneen van die partye bereid sal wees om verdere toegewings te maak nie en sal 'n dooiepoint bereik word. Op die punt is beide partye bereid om 'n dispuut te verklaar en om die risiko van sanksies van die ander party te loop.

Bendix (2000:536) is van mening dat 'n dooiepoint in onderhandeling "... merely test the strength and commitment of the parties. They serve to soften positions and to initiate new movement. This is proved by the fact that most dispute procedures provide for renewed negotiation."

Wanneer daar na 'n dooiepoint nog geen ooreenkoms bereik kan word nie kan oorgegaan word na sanksies soos 'n staking of uitsluiting. Daar is egter ook minder ernstige sanksies wat toegepas kan word soos byvoorbeeld, tydelike opskorting van die onderhandeling waar een party uitloop uit die onderhandeling, demonstrasies, "work-to-rules", "go slows" en verbod op oortyd.

Ongeag of 'n dooiepoint bereik is al dan nie, sal daar in die meeste gevalle tydens onderhandelinge 'n tydstop aanbreek waar een of beide partye sal besef dat hulle naby die bereiking van 'n ooreenkoms is. Een metode om 'n ander party te oortuig om 'n finale ooreenkoms te aanvaar is om in beginsel te aanvaar, maar om te vra vir sekere toegewings of om sekere voorwaardes te stel. 'n Ander metode is egter ook om die ander party te wys op die nadele as die aanbod nie aanvaar word nie, asook die dreigement om sekere of alle konsessies te onttrek as 'n finale ooreenkoms nie bereik word nie.

Wanneer 'n ooreenkoms egter bereik is, moet dit op skrif gestel en implementeer word. In die verband is De Wet Graaff (1992:107) van mening dat om die volle verbondenheid van beide partye te verkry ten opsigte van implementering, dit wenslik is om die moontlike bedreigings wat mag bestaan vir suksesvolle implementering van 'n ooreenkoms, saam te deurdink en te bespreek. Dwarsdeur die finale fase van onderhandeling sal die onderhandelaar gedurig bewus wees van die belangrikheid van absolute duidelikheid van waaroor ooreengekom is en wat en wanneer dit geïmplementeer moet word.

Dikwels lei die implementering van 'n ooreenkoms skipbreuk omdat onderhandelaars dit nie duidelik uiteengesit het nie en die partye die onderhandelinge verlaat met verskillende persepsies van hoe en wanneer dit wat ooreengekom is, geïmplementeer gaan word.

Hierdie stadium word gevolg deur die finale bekragtiging van die ooreenkoms in die vorm van die ondertekening van die kontrak (ooreenkoms) deur alle partye. Hier is die korrekte bewoording en beskrywing van kardinale belang om enige misverstande of onduidelikhede uit die weg te ruim.

5.17 SAMEVATTING

Die vaardighede van die onderhandelaars word ontwikkel deur ondervinding in die praktyk. Alhoewel daar geen resep vir suksesvolle onderhandeling bestaan nie, is daar tog riglyne wat gevolg kan word. Deur die riglyne soos vervat in die hoofstuk te bestudeer, ontwikkel die onderhandelaar 'n voorsprong wat hom in staat kan stel om beter uit sy eie ondervinding te leer.

Onderhandeling is 'n proses wat in verskillende stadiums opgedeel kan word. Daar moet eerstens 'n rede vir onderhandelinge wees en baie voorbereiding is tydens die aanloopstadium nodig. Daarna volg die aangesig-tot-aangesig stadium waar die fisiese onderhandeling

plaasvind tussen die partye om 'n ooreenkoms te probeer bereik. Elkeen stel sy saak en beredeneer en motiveer dit. Na diè stadium kan verwys word as die verloop van onderhandelinge. Die afloop van onderhandelinge is die laaste stadium waar ooreenkomste bereik word, indien 'n ooreenkoms bereik word of waar die partye 'n dispuut verklaar en hulle wend na die dispuut oplossingsmeganismes wat bestaan.

Voorbereiding is 'n deurslaggewende faktor vir sukses in onderhandelinge. Gewoonlik behaal die party wat die beste voorberei, die meeste sukses.

Die voorbereiding behels onder andere:

- bepaal waaroor die onderhandelinge gaan om sodoende te bepaal wat voorberei moet word;
- nadat die veld afgebaken is, volg die inwin van inligting;
- ontleed en evalueer dan die ingesamelde inligting; en
- formuleer dan die doelwitte, vra jouself af wat jy met onderhandelinge wil bereik.

Hierna volg die voorbereiding vir die aangesig-tot-aangesig stadium:

- maak 'n lys van al die vraagstukke waarmee jy in die onderhandelinge te doen gaan kry;
- verkry mandate en besluit waarop jy bereid is om te skik. Om dit te doen, bepaal die aspirasie basis, ware basis en ooreenkomssone (Figuur 6);
- besluit op strategieë en taktiek; en
- stel jou onderhandelingspan saam.

Met die aanbreek van die fisiese onderhandeling (die aangesig-tot-aangesig-stadium) word die partye die geleentheid gebied om hulle saak (standpunte) te stel.

Riglyne vir die saakstelling met opening is as volg:

- open op 'n positiewe noot en vermy irriterende gedrag;
- probeer jou saak eerste stel om sodoende inisiatief te neem. Wees kort en kragtig en moenie te veel praat nie;
- luister aandagtig en konsentreer op vroeë aanduidings van standpunte wat die ander party innneem; en
- stel doelgerigte vrae om meer inligting te bekom.

Die onderhandelingsgesprek wat volg bestaan hoofsaaklik uit standpunte en teenstandpunte, eise en teeneise, voorstelle en teenvoorstelle wat alles beredeneer en motiveer word. Die

effektiewe onderhandelaar sal in die stadium poog om 'n positiewe en ontspanne atmosfeer aan te moedig aangesien dit kan lei tot kreatiewe denke om sodoende vinniger die probleem op te los.

Nadat 'n ooreenkoms bereik is, volg die skikking en implementeringsfase en behoort die volgende aandag te geniet:

- 'n deeglike opsomming van waaroor onderhandel is en die ooreenkomste wat bereik is;
- die duidelike uitklaar van onduidelikhede en bevestiging van die verantwoordelikhede van die onderskeie partye met betrekking tot die implementering en opvolgdatums.

HOOFSTUK 6

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN SLOTOPMERKINGS

6.1 INLEIDING

In die lig van die besprekings in die voorafgaande hoofstukke rakende die invloed van arbeidsverhoudinge op die effektiwiteit van onderhandelinge met vakbonde, is dit nodig om enkele gevolgtrekkings en aanbevelings te maak.

Die doel van die navorsing is die identifisering van alle aspekte rakende onderhandelingsdinamika en die korrekte aanwending van die onderhandelingsdinamika ten einde effektief te onderhandel en sodoende die minimum konflik (arbeidsonrus) te verseker.

Effektiewe onderhandelinge kan verseker dat daar 'n vertrouensverhouding, respek en wedersydse samewerking tussen werkgewers en werknemers (vakbonde) bestaan en kan daardeur verseker dat ooreenkomste bereik en volledig geïmplementeer word tot voordeel van alle partye en sodoende wegbeweeg word van nywerheidsaksies wat in die lange duur tot almal se nadeel strek. Daar moet 'n kultuur geskep word van onderhandeling eerder as vermyding en konfrontasie.

Soos blyk uit die navorsing bestaan die onderhandelingsproses uit verskeie faktore wat, indien dit korrek benader en toegepas word, 'n rol sal speel of sukses behaal word deur 'n ooreenkoms te bereik aldan nie.

In die arbeidsverhouding is daar vir beide bestuur en die werknemers baie op die spel, veral in vandag se mededingende samelewing en die betreding van die wedywerende globale arena. Dit is daarom belangrik dat hierdie verhouding met die grootste omsigtigheid bestuur moet word om wedersydse respek, vertrouwe en samewerking te bewerkstellig.

Wanneer hierdie faktore in 'n arbeidsverhouding teenwoordig is, sal dit ook onderhandelinge positief beïnvloed en so ook vakbonde, aangesien dit tog die werknemers is wat mandate vir onderhandelinge aan vakbonde stel.

Die diskriminasie en miskenning van die regte van die werknemers en sodoende ook die vakbonde wat 'n paar jaar gelede nog aan die orde van die dag was, is vervang deur onder andere deursigtigheid, deelnemende bestuur en die verwydering van diskriminasie, maar dit staan nog in hulle kinderskoene en sal 'n paar jaar duur voordat die volle vertrouensverhouding

herstel is en daar konstruktief deur veral vakbonde saamgewerk word. Met die Suid-Afrikaanse arbeidsgeskiedenis in gedagte is dit te verstaan dat die proses 'n tydperk sal duur om te ontwikkel tot konstruktiewe samewerking en deelname van alle partye in die arbeidsverhouding.

In hierdie arbeidsverhouding vind voortdurende onderhandelinge plaas en met die korrekte toepassing van die riglyne soos vervat in die navorsing kan dit bestuur van hulp wees om die onderhandelingsproses effektief te bemeester en toe te pas.

6.2 GEVOLGTREKKINGS

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

6.2.1 Enkele bedingingsteorieë en teoretiese perspektiewe rondom die onderhandelingsproses

Volgens die unitaristiese benadering word konflik beskou as irrasioneel en antisosiaal. Vakbonde word gesien as 'n eksterne inmenging in die onderneming waar daar met bestuur meegeding word vir die lojaliteit van die werknemers en moet daarom vermy word.

Die unitaristiese benadering is volgens Swanepoel (2000:1-8) 'n eienskap van baie Suid-Afrikaanse ondernemings.

Die navorser stem met Swanepoel saam, veral as gekyk word na die destydse Nasionale Party se rassebeleid en arbeidswetgewing wat vakbonde baie aan bande gelê het. Die vakbonde is so aan bande gelê dat daar volgens tabel I (in hoofstuk 1) slegs 515 389 verlore man-dae was as gevolg van werkstopsettings in die agt jaar tussen 1972 en 1979 in vergelyking met die vier miljoen verlore man-dae in 1990.

Dit was ook die gevolg daarvan dat die swart werkersmag gedurende die sewentigerjare bewus geword het van hulle kollektiewe mag. Dit het ook aanleiding gegee tot die latere aanstelling van die Wiehahn-kommissie wat die eerste deel van die verslag in 1979 aan die regering voorgelê het.

Van die Wiehahn-kommissie se aanbevelings, om slegs 'n paar te noem, was:

- Volle vryheid van assosiasie vir alle werknemers, ongeag hulle ras, geslag of geloof;

- Alle vakbonde, ongeag hulle samestelling in terme van kleur, ras of geslag, moet toegelaat word om te registreer.

Vakbonde het onder die unitaristiese benadering steeds verdere druk toegepas vir meer erkenning en beskerming deur wetgewing, soveel so dat hulle gedurende die tagtigs die grootste verteenwoordiging van die swart werkersklas was, wat daartoe gelei het dat die eerste erkenningsooreenkomste tussen individuele werkgewers en vakbonde wat swart werknemers verteenwoordig, gesluit is.

Hier het die klem verskuif en is oorgegaan vanaf die unitaristiese benadering na die pluralistiese benadering wat aanvaar dat daar konflikterende belange en oogmerke tussen die partye tot die arbeidsverhouding (werkgewer/werknemer of werkgewerorganisasies/werknemerorganisasies) sal wees, maar dat dit tog moontlik is om 'n balans te handhaaf tussen die partye in die arbeidsverhouding, se belange en magposisie.

Konflik hoef volgens Bendix (1996:21) nie destruktiewe proporsies aan te neem nie, want die beginsel van vryheid van assosiasie, die proses van kollektiewe bedinging en 'n metode vir gesamentlike besluitneming is aanvaarbaar as metodes waardeur 'n balans van mag tussen die partye verkry kan word.

Volgens die pluralistiese benadering is Swanepoel (2000:1-9) van mening dat as gevolg van die verskillende belangegroeppe binne die onderneming word konflik as onvermydelik aanvaar. Die aard en omvang van die konflik word egter beperk deur die interafhanklikheid van die partye betrokke in die proses van ekonomiese oorlewing. Om hierdie rede sal opponerende partye soos werkgewers en vakbonde eerder probeer om hulle geskille te besleg deur interaktiewe meganismes soos onderhandelinge en kollektiewe bedinging.

Die voorvereistes vir suksesvolle onderhandelinge in terme van die pluralistiese benadering is volgens Swanepoel (2000:1-9) die volgende:

- Werkgewers moet vakbonde erken as 'n onontbeerlike deel van die arbeidsveld. Daarteenoor moet vakbonde meer erkenning gee aan die werkgewer ten opsigte van sy waarde binne die ekonomiese sisteem;
- Bestuur moenie beperkinge plaas op onderwerpe waarvoor onderhandel en beding kan word nie;
- Vakbonde moet eerder beskou word as 'n organisasie wat in staat is om werknemers se belange/behoeftes aan bestuur oor te dra of te kommunikeer.

Met die oorgang vanaf die unitaristiese benadering na die pluralistiese benadering deur ondernemings kan die gevolgtrekking gemaak word dat dit 'n moeilike oorgangsfase en tydperk in arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika was, veral inaggenome dat daar in 1990 vier miljoen verlore man-dae was as gevolg van werkstopsettings.

Gedurende die afgelope dekade vanaf 1990, is die struktuur van arbeidswetgewing in Suid-Afrika volgens Pons en Deale (1998:1-15) ontwikkel en sluit in;

- Magtigingswetgewing wat gelyke regte en verpligtinge vir werkgewers en werknemers vestig en 'n raamwerk daarstel vir kollektiewe arbeidsverhoudinge.

As die kaart van arbeidswetgewing in Suid-Afrika (sien figuur 1) bestudeer word, kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die arbeidswetgewing daargestel is om konsultasie en konsensus te bewerkstellig, anders as in die verlede waar daar nie eens in die meeste gevalle gekonsulteer is nie, wat nog te sê konsensus bereik is.

Anders as in 1990 toe daar vier miljoen verlore man-dae was het die arbeidswetgewing en bestuur van arbeidsverhoudinge onder die pluralistiese benadering bygedra dat die verlore man-dae die afgelope dekade volgens statistiek van die Sentrale Statistiekdiens (SSD) afgeneem het tot 1,4 miljoen in 2000.

Alhoewel bogenoemde statistiek aandui dat die arbeidswetgewing volgens die pluralistiese benadering vrugte afwerp, is die ekonomiese verliese vir beide partye nog onaanvaarbaar hoog en kan dit verminder word as daar in die onderhandelingsproses gewerk word aan al die riglyne vir effektiewe onderhandelinge soos in die navorsing uitgelig.

In die verwagtingsteorie van Pienaar en Spoelstra (1996:84) is individue onwillig om risiko's te neem waar daar 'n potensiële voordeel (wins) in is, teenoor wanneer daar 'n moontlikheid van 'n verlies (skade) bestaan, waar hulle dan eerder 'n risiko sal neem om verliese te beperk.

Hulle verduidelik bogenoemde aan die hand van die volgende:

1. Vergelyk die keuse tussen:
 - A 'n Gewaarborgde wins van R3000,00; of
 - B 'n 80% kans om R4000,00 te wen en 'n 20% kans om niks te wen nie.

Volgens die teorie sal individue keuse (A) kies.

2. Vergelyk dit met die volgende:

- A 'n Gewaarborgde verlies van R3000,00; of
- B 'n 80% kans om R4000,00 te verloor of 'n 20% kans om niks te verloor nie.

In die geval sal die individue volgens die teorie keuse (B) kies.

Die gevolgtrekking wat dus gemaak word is dat wanneer daar dus sprake van verliese is, sal individue meestal groter risiko's neem om die verliese te voorkom of te beperk as in die geval van potensiële winste.

Volgens die ingesteldheid en verwagtingsteorie is onderhandelaars wat positief ingestel is meer suksesvol omdat hulle meer tegemoetkomend is, minder konflik ontstaan en beding meer suksesvolle kontrakte (ooreenkomste). Die gevolgtrekking is dat die positief ingestelde onderhandelaar meer sukses behaal omdat hulle:

- meer ingestel is op die voordele van 'n ooreenkoms en nie in terme van verliese nie;
- gebruik vroe as onderhandelingsmiddel om tot 'n vergelyk te kom rakende doelwitte;
- stel meer alternatiewes om 'n negatiewe situasie te omskep in 'n positiewe situasie. Dit beteken dat die opponerende party moet oorskakel vanaf besluitneming na 'n situasie waar 'n keuse/s gemaak moet word, wat 'n meer positiewe benadering teweegbring;
- om 'n vertrouensverhouding te vestig moet die onderhandelaar daarop bedag wees om positiewe gedrag te beloon of te versterk deur dit te ondersteun. Dit is veral in die begin van 'n "verhouding" belangrik, want dit is dan wanneer die partye mekaar se reaksies en magsbasis toets en probeer bepaal.

6.2.2 Enkele teorieë van sosiale verandering

Die ewilibrumteorie, ook bekend as homeostase kan omskryf word as 'n eenvormige toestand of 'n neiging tot eenvormigheid of stabiliteit, asook 'n neiging tot gebalanseerdheid. Dit kan dan beskou word as 'n toestand van harmonie tussen die strukture van 'n onderneming en die omgewing (eksterne invloede), met ander woorde, 'n toestand waar die aanpassing en opneming van die invloede in die omgewing en die werkplek, in ewewig is.

Met verwysing na ewilibrum in sosiale sisteme of gemeenskappe sê Abercrombie *et al.* (1988:89) dat gemeenskappe of sosiale sisteme in ewewig (ekwilibrum) is wanneer die kragte werksaam in hulle in ewewig is en daarom sal die gemeenskap stabiel wees. Gemeenskappe is sisteme wat altyd tot ewewig neig, ongeag of dit bereik word aldan nie.

Binne die gemeenskap sal daar dus sisteme of strukture geskep word om te verseker dat daar ewewig bestaan.

Die gevolgtrekking hieruit is dat wanneer daar 'n sekere waardesisteem binne 'n onderneming bestaan en daar word van die waardes (norme) afgewyk sal sisteme soos byvoorbeeld, dissiplinêre kode ingestel word om die afwykende gedrag te rig volgens die aanvaarde waardesisteem om sodoende die balans in ewewig te bring. Dit is ook hoekom daar in 'n samelewingsisteem wette, reëls, regulasies en wetstoepassing is om die ewewig te herstel en alle deelnemers in die sisteem die geleentheid te bied om hulle doelwitte binne die stabiele gemeenskap uit te leef, binne die aanvaarbare gemeenskaplike waardesisteem. Oortreders of afwykendes van die waardesisteem sal òf hulle gedrag moet aanpas volgens die gestelde waardes òf die waardesisteem (gemeenskap) moet verlaat of daaruit verwyder word na 'n waardesisteem waar hulle gedrag by daardie waardesisteem sal aanpas.

Sekere gedrag binne 'n onderneming soos byvoorbeeld, diefstal, omkoperij, korrupsie, ensovoorts, sal volgens die onderneming se dissiplinêre kode, indien die persoon skuldig bevind word, lei tot ontslag wat beteken dat hy/sy uit die sisteem verwyder word. In sulke gevalle is die oortreder uit die onderneming se waardesisteem verwyder, maar kan nie ook net weer in die gemeenskap se waardesisteem opgeneem word nie, want die gedrag is daar ook nie aanvaarbaar nie en sal dus in die regsproses en rehabilitasieproses opgeneem moet word.

Sekere gedrag in die breër gemeenskap, soos byvoorbeeld diefstal, moord en verkragting, is in geen waardesisteem aanvaarbaar nie en oortreders sal uit die waardesisteem verwyder word na 'n plek van rehabilitasie vir latere opname in die gemeenskaplike waardesisteem, indien die gedrag voldoende gewysig (rehabiliteer) is.

So kan die gevolgtrekking gemaak word dat ontoelaatbare gedrag die ewewig versteur en korrektiewe optrede (wette, reëls en regulasies) daargestel word om weer die ewewig te balanseer of te herstel.

Om die ewewig tussen die komplekse samelewingsisteme te verseker moet daar volgens Beetge (2000:27) voortdurende verandering plaasvind en verwys sy na die volgende aantal prosesse van Parsons:

- die proses van deelname/insluiting waar groepe wat voorheen uitgesluit was, die geleentheid gebied word om by te dra tot die funksionering van die sisteem; en
- die proses van differensiasie, waar die rolle van deelnemers in die proses gespesialiseer word.

Met verwysing na veranderinge in die samelewingsprosesse kan die gevolgtrekking gemaak word dat die demokratiese sisteme in die nuwe Suid-Afrika, die arbeidswetgewing (Wet 66 van 1995) en die toepassing van wêreldwye "beste praktyke" die groter maatskappye genoop het tot groter werknemersdeelname, besluitneming, bemagtiging van werknemers en deursigtigheid.

Die veranderinge in die proses het ook veranderinge binne die bestuursproses, bestuursbenadering en bestuurstyl teweeggebring wat weer die werksproses en sisteme binne die samelewing beïnvloed het deur die totstandkoming van ander gemeenskaplike waardes en norme - ter voortbestaan en funksionering van die ander samelewingsisteme.

Die proses van demokrasie in die werksomgewing het teweeggebring dat werknemers meer verantwoordelikheid aanvaar (bemagtiging) en meer betrokke is in die werksprosesse en sodoende die geleentheid het om hulle werksprosesse en werksomgewing te beïnvloed. Deelnemende besluitneming en demokrasie het dus gerealiseer.

Met verwysing na die bestuur van arbeidsverhoudinge vir mededingendheid: 'n Geïntegreerde organisasievlakmodel, hoofstuk twee, verwys figuur 3 na die sisteem-perspektief tot 'n integreerde benadering tot die bestuur van arbeidsverhoudinge.

Die perspektief sien die onderneming as 'n subsisteem van die wyer omgewing (samelewingsisteem) waarin dit bestaan en funksioneer, terwyl die bestuur van arbeidsverhoudinge weer 'n subsisteem van die onderneming is.

Met verwysing na die arbeidsverhoudinge binne die onderneming kan die gevolgtrekking gemaak word dat die belangrikste rolspelers in die Suid-Afrikaanse arbeidbestel die van arbeid, regering en die sakewêreld is.

Die onderneming funksioneer dus binne 'n makro-omgewing (sien figuur 2) wat 'n invloed het op die bestuur van arbeidsverhoudinge (sien figuur 3), daarom is dit noodsaaklik dat as daar na die ondernemingsvlak beweeg word, besef moet word dat die onderneming 'n komplekse sisteem is met verskeie subsisteme wat almal saam funksioneer en met mekaar in wisselwerking is as die omset komponent waar waardetoevoegingsprosesse die insette omskep na uitsette.

Sodra die sisteme geaktiveer word moet dit gebruik, ontwikkel en in stand gehou word op so 'n wyse dat dit bydra tot waardetoevoeging vir die onderneming as geheel. Dit beteken dat daar met die werknemers (vakbonde) gekommunikeer moet word, hulle ontwikkel en bemagtig moet

word om sodoende waarde toe te voeg. Dit kan alleenlik bewerkstellig word deur geleenthede te skep vir werknemersdeelname en deursigtigheid in besluitnemingsprosesse.

Deursigtheid, kommunikasie en deelname van die werksmag (ingeslote vakbonde) is hier van belang, sodat werknemers kan verstaan watter invloed die veranderinge en druk in die makro-omgewing op die onderneming het en dat dit hulle ook beïnvloed, hetsy finansieël en/of die wysiging van werksprosesse om produktiwiteit te verhoog. Sodra hulle dit verstaan sal weerstand teen verandering verminder, wedersydse vertroue sal beter wees en werknemers sal hulle verteenwoordigers (vakbonde) kan beïnvloed om die druk en soms onrealistiese eise en sienswyse jeens bestuur (onderneming) te verander of te verlig.

Die onderneming moet egter ook sorg dat sy werknemers deel in die uitsette deur opleiding en ontwikkelingsgeleenthede te skep, markverwante vergoeding, bonusse en byvoordele te betaal.

6.2.3 Die rol van kommunikasie in die arbeidsverhouding

Geen verhouding kan bestaan sonder die een of ander vorm van kommunikasie nie en die kommunikasie vind plaas binne 'n komplekse kommunikasieproses.

Die mens 'n baie komplekse wese en omdat kommunikasie in die arbeidsverhouding met die mens te make het som De Wet Graaff (1989:10) kommunikasie korrek op deur dit te vergelyk met die senustelsel in die menslike liggaam. Wanneer kommunikasie effektief is, funksioneer alles goed, maar wanneer dit swak is, vind ons konflik, verwarring en misverstande wat die arbeidsverhouding nadelig kan beïnvloed.

Snyman (1995:59) verwys na kommunikasie as 'n dinamiese en voortdurende proses wat proaktief is en die totale persoon betrek. Dit verbind twee of meer persone of groepe in een of ander vorm van betekenisvolle interaksie binne 'n konteks wat plek, tyd en ruimte insluit.

Bendix (2000:306) omskryf kommunikasie weer as die vloei van inligting, persepsies en intelligensie tussen individue en tussen verskillende groepe. Dit is die wyse waarmee gedrag, persepsies en waardes uitgeruil word om andere se gedrag, persepsies of gevoelens te verander en begrip te bewerkstellig. Dit bly die enigste metode waarmee mense met mekaar in interaksie verkeer om mekaar te beïnvloed. Kommunikasie kan verbaal, nie-verbaal, geskrewe of mondelings plaasvind, afhangende natuurlik van die tipe, belangrikheid van die kommunikasie, asook die teikengroep met wie gekommunikeer word.

Die arbeidsverhouding vind plaas tussen 'n werkgewer en werknemers en hulle verteenwoordigers. Kommunikasie is vir alle ondernemings noodsaaklik vir goeie arbeidsverhoudinge, en daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat ondernemings geen ander keuse het as om al hulle werknemers (ingesluit bestuur) in effektiewe kommunikasie op te lei nie, aangesien almal kommunikasievaardighede nodig het om effektief in interaksie met andere te verkeer. Na die opleiding moet voortdurend gemonitor word of die vaardighede in werksverband toegepas word.

Om 'n goeie arbeidsverhouding te bewerkstellig en in stand te hou moet werknemers voortdurend ingelig wees. Werknemers wat ingelig is van wat in die onderneming aan die gang is voel belangrik, betrokke en deel van die onderneming en omdat hulle 'n gevoel het van behorende tot die onderneming, skep dit die geleentheid om hulle te bemagtig en daardeur kan deelnemende bestuur moontlik gemaak word.

Tydige inligting wat veral betrekking en 'n invloed het op die werksituasie van werknemers is van kardinale belang en moet gekommunikeer word. Die beste metode is om die werknemers deel te maak van die besluitnemingsproses, want dan is hulle deel daarvan en verstaan die redes en agtergrond rondom die besluite wat hulle moontlik kan raak. Tydens hierdie kommunikasieproses kan alle onduidelikhede en verkeerde of foutiewe persepsies uit die weg geruim word en alle werkbare moontlikhede kan ondersoek word.

Na hierdie proses moet daar tot op die laagste vlak aan alle werknemers gekommunikeer word. Die feit dat verteenwoordigende werknemers deel was van die proses, het tot gevolg dat hulle effektief aangewend kan word om in hulle werkgroepe verder te kommunikeer, al is dit ook net om verkeerde persepsies reg te stel.

Afhangende van die belangrikheid en impak van die kommunikasie op die werksmag, die situasie en teikengroep (diversiteit van groep ten opsigte van taal, kultuur, posisie), moet die onderneming egter verseker dat die korrekte inligting oorgedra word en geloofwaardig is. In alle kommunikasie, veral in die bestuur/werknemer kommunikasie speel geloofwaardigheid 'n belangrike rol en die kommunikeerder/s moet as geloofwaardig deur die werknemers ervaar word. Arbeidsverhoudinge kan in veral krisis- situasies meer skade berokken wanneer geloofwaardigheid in die afsender ontbreek.

Soos uit bogenoemde afgelei kan word vind kommunikasie nie in isolasie plaas nie en moet dit in die onderneming optimaal benut word om suksesvol te wees en daarom moet daar gebruik gemaak word van die tegnieke om kommunikasie te verbeter soos in die navorsing uitgelig.

Veral in Suid-Afrika met sy diverse werksmag en verskillende kulture speel kommunikasie 'n belangrike en leidende rol in die arbeidsverhouding. Hierdie kommunikasie tegnieke moet dus binne die onderneming deur die totale diverse werksmag aangeleer en toegepas word.

6.2.3.1 Tegnieke om goeie luistergedrag te demonstreer

Goeie luistergedrag word gedemonstreer deur ag te slaan op die kommunikeerder, belangstelling te toon deur waaksaam te wees en oogkontak te hou.

Navorsing het getoon dat die volgende luistergedrag-tegnieke aangeleer en toegepas moet word om effektief te wees in die kommunikasie situasie, naamlik:

- stel belang in wat gesê word en behou oogkontak;
- vermy onderbrekings deur kommunikeerder in die rede te val;
- vra vir meer inligting en verkry sodoende die ware feite wanneer dit jou beurt is om te praat;
- parafraseer boodskappe om te verseker dat die boodskap akkuraat vertolk word.

6.2.3.2 Tegnieke om effektiewe luister te verbeter

Effektiewe luister is 'n situasie van aandagtig aandag skenk van presies wat gesê word en hoe dit gesê word (stemtoon en houding), om te hoor, te verstaan en te onthou van wat gesê word. Om te hoor beteken dat 'n persoon hoor terwyl luister beteken dat die persoon hoor en verstaan.

Om die tegniek te bemeester het Anstey (1991:228-229) bevind dat daar gewaak moet word teen die volgende, omrede dit die persoon sal verhoed om effektief te luister. Moenie:

- emosioneel betrokke raak nie;
- geïrriteerd raak nie,
- jouself voorberei om op die vraag te reageer voordat die kommunikeerder klaar gepraat het en jy begrip het van wat gevra is nie;
- toelaat dat emosioneel-belaaide woorde jou verhinder om te luister nie (konsentreer slegs op die kerninhoud van die boodskap);
- toelaat dat persoonlike vooroordeel jou begrip en verdraagsaamheid belemmer nie.

6.2.3.3 Kommunikasie oor kulturele grense heen

Wanneer gekommunikeer word met mense vanuit verskillende kulture moet seker gemaak word dat jy kommunikeer in die taal wat vir almal aanvaarbaar is en verstaan word. Moenie

hoogdrawend wees nie, gebruik eenvoudige, duidelike en verstaanbare taal. Om misverstande te voorkom moet vroe gevra word om te verseker die korrekte boodskap is ontvang en verstaan.

Wanneer in 'n ander taal as jou moedertaal onderhandel word, is dit van groot waarde om ook van visuele hulpmiddels gebruik te maak in die vorm van figure, grafieke en prente wat maklik verstaan en interpreteer kan word. In die verband sê Cellich (1997: 22) dat "A picture is worth a thousand words."

6.2.3.4 Die keuses om relevante vroe te vra

Tydens onderhandelinge moet vroe gevra word om inligting in te win en dit moet selektief en op die regte tyd gevra word. In die begin van onderhandelinge moet meer ope vroe gevra word, want dit bied die teenoorgestelde party die geleentheid om meer vrylik oor hulle behoeftes en aspirasies te praat. Ope vroe kan later opgevolg word deur vroe om meer spesifieke inligting te bekom, want hoe meer inligting 'n onderhandelaar of onderhandelingspan het hoe groter is die basis waaraan gewerk kan word vir voorstelle of teenvoorstelle.

Tydens die voorbereiding vir onderhandelinge kan sekere aannames gemaak word van wat die teenoorgestelde party se behoeftes is, wat hulle as belangrik beskou (vraagstukke) en wat nie, hulle maksimum/minimum limiete waarbinne onderhandel kan word. Om die aannames te toets moet sekere vroe tydens onderhandeling gevra word, vroe wat alreeds tydens die voorbereiding opgestel en deurdink is. Die strategie van wanneer die inligting benodig word (wanneer om die vroe te vra) kan ook tydens die strategiese sessie beplan word.

6.2.3.5 Beplanning van kommunikasie en die ontwikkeling van 'n kommunikasie-strategie

Die onderneming se kommunikasie-strategie moet beplan word aangesien dit gerig moet word om 'n spesifieke doel te bereik.

Alle bestuursbesluite wat werknemers raak het kommunikasie implikasies en daarom kan die gevolgtrekking gemaak word dat die kommunikasie vergesel moet word van 'n deeglik beplande kommunikasieplan wat die volgende aanspreek:

- wat is die houding en gedrag van die werknemers wat geraak word deur die besluit, asook die gevoel van die mede-werknemers, want hulle voortgesette samewerking moet steeds behou word of foutiewe persepsies moet aangespreek word;

- wat en aan wie gekommunikeer moet word;
- deur wie (geloofwaardige persoon/e); en
- deur watter media en kanale.

Voordat 'n onderneming 'n oorhoofse korporatiewe kommunikasiestrategie vanaf senior bestuur ontwikkel, is dit noodsaaklik dat bestuur veral aandag moet gee om 'n klimaat, gebaseer op openlikheid en vertroue binne die onderneming te skep en in stand te hou. Die klimaat moet natuurlik ontvanklik wees vir die opwaartse kommunikasie vanaf die werknemers met hulle idees, opinies en voorstelle.

Nieuwmeijer (2000:14-10) se mening is dat die oorhoofse korporatiewe kommunikasiestrategie wat deur senior bestuur ontwikkel word, moet wees met die doel om:

- alle vlakke van kommunikasiestrategieë te integreer, beide funksioneel en belangegroep; en
- die daarstel van 'n raamwerk vir alle kommunikasieaktiwiteite van die onderneming;
- voorsien riglyne vir bestuur en werknemers in die bepaling van kommunikasie implikasies deur hulle besluite en aksies;
- bereik sinergie in terme van kommunikasiebronne (sinergie in die verband verwys na die graad waarin die verskeie bronontplooiing en interaksie van die onderneming met die omgewing waarin dit funksioneer, mekaar versterk of weerspreek); en
- verseker konsekwentheid (konsekwentheid in die verband beteken ook dat die breër publiek die onderneming van ander ondernemings moet kan onderskei deur die beeld wat dit uitdra, met ander woorde, die korporatiewe beeld wat dit uitdra moet konsekwent geprojekteer word). Hierdie korporatiewe beeld moet ook die onderneming en sy werknemers verenig.

Die finale stap is om 'n aparte strategie te ontwikkel vir die verskillende belangegroepes, insluitende werknemers en hulle verteenwoordigers (vakbonde). Hierdie strategieë moet aan alle vlakke van werknemers (insluitende bestuur) gekommunikeer word sodat almal weet hoe, wanneer, waar, met wie en wat gekommunikeer mag word, met ander woorde, wie hanteer die media en wat aan hulle gekommunikeer mag word, die bemarker met die ontevrede klient, arbeidsverhoudinge departement onderhandel en hanteer vakbonde en die kommersiële departement deel met verskaffers, ensovoorts.

6.2.4 Die samestelling en eienskappe van 'n ideale onderhandelingspan om 'n effektiewe en funksionele eenheid te vorm

In arbeidsverhoudinge vind daar beide onderhandelinge sowel as kollektiewe bedinging plaas en kan die onderskeid getref word in die volgende opsomming van Wilsnach, 1995:12.

Kollektiewe bedinging sluit al die prosesse, stelsels en aksies in wat aangewend word om kollektiewe konflik wat binne arbeidsverhoudinge bestaan, op te los, terwyl onderhandelinge verwys na die ontmoeting van die partye om 'n spesifieke saak of sake op te los en tot 'n vergelyk te kom.

6.2.4.1 Eienskappe van goeie onderhandelaars

Die mees belangrike eienskappe wat van 'n effektiewe onderhandelaar verlang word is volgens Bendix (2000:517) sensitiwiteit, takt, diskresionêre oordeel, buigsaamheid, die vermoë om inligting te hanteer, die vermoë om 'n oortuigende en beredenerende argument voor te lê, asook die vermoë om druk en spanning te weerstaan.

Deur die navorsing is tot die gevolgtrekking gekom dat 'n goeie/effektiewe onderhandelaar oor die volgende eienskappe moet beskik om suksesvol te wees, naamlik:

- sal sensitief wees jeens die behoeftes, gevoelens en persepsies van sy/haar eie onderhandelingspan, sowel as van die van die ander party;
- sal 'n goeie luisteraar wees en inneem wat gesê word, sowel as wat nie gesê word nie;
- sal diplomaties wees en weet wanneer om ferm op te tree en wanneer nie, wanneer om 'n argument en strategie te verander aldan nie;
- sal hulle selde laat intrek in 'n spiraal van verdedigende/aanvallende taktiek;
- sal 50% minder redes verskaf om 'n argument te staaf. Gebruik meestal slegs een rede;
- sal meer vrae vra om inligting te bekom as die gemiddelde onderhandelaar;
- sal die ander party se begrip van 'n vraagstuk toets deur vrae te vra en som standpunte op om misverstande en wanopvattinge te voorkom;
- sal oor goeie oordeel en redenasievermoë beskik en kan op hulle voete dink. Hier is 'n hoë mate van intelligensie, ondersteun deur ondervinding teenwoordig;
- sal die vermoë hê om chaotiese situasies te orden en te herorganiseer;
- sal goeie menseverhoudinge handhaaf en positiewe leierskappe met 'n hoë mate van integriteit en regverdigheid handhaaf;
- sal emosioneel stabiel wees en druk en spanning met emosionele volwassenheid hanteer;
- sal oor goeie kommunikasievaardighede beskik; en
- sal genoeg deursettingsvermoë hê om die psigiese sowel as die fisiese druk te hanteer.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat 'n effektiewe onderhandelaar oor sekere aangebore eienskappe soos 'n hoë intelligensie, emosionele stabiliteit, leierskap en deursettingsvermoë beskik terwyl eienskappe soos kommunikasievaardighede (ingeslote luistervaardighede),

ondersteunende leiersvaardighede, redenasievermoë en menseverhoudings deur opleiding en ontwikkeling aangeleer en vervolmaak kan word.

6.2.4.2 Die ideale grootte van 'n onderhandelingspan

Met die studie is bevind dat die ideale onderhandelingspan bestaan uit drie tot vier spanlede met die volgende rolle naamlik:

- Die spanleier of woordvoerder wat voorsien in die span se behoeftes, voorsien visie, leiding, inspirasie en rigting;
- Die analis wat verantwoordelik is om waar te neem van wat tydens die onderhandelinge aangaan, van watter strategieë en taktiek gebruik gemaak word deur die eie, maar veral die teenoorgestelde span. Pottas en Nieuwmeijer (2000:15-16) som die analis se rol as volg op: "Of special importance is their ability to detect all kinds of ploys or to evaluate the effects of pshyco-social factors. There is no doubt that the atmosphere in which negotiations takes place also has an effect on the extent to which progress is made";
- Die notulehouer is verantwoordelik om notas te maak tydens onderhandelinge en vervul gewoonlik ook die sekretariële funksies. Die persoon kan natuurlik ook 'n spesialis in 'n sekere vakgebied wees;
- Die spesialis raadgewer word in die span opgeneem as gevolg van sy spesialiskennis en ondervinding van die onderwerp/e onder bespreking.

Die tipe onderhandelinge en vraagstukke wat onderhandel moet word sal natuurlik bepalend wees van die tipe kennis of vaardighede benodig en watter tipe spesialis/te in die span benodig word om die span aan te vul.

6.2.5 Die onderhandelingsproses, voorbereiding, strategieë en taktiek

Vorbereiding en beplanning is 'n belangrike deel van enige onderhandelinge. Die drama en toneelmatige aangesig-tot-aangesig ontmoeting van onderhandelaars of onderhandelingspanne kan maklik die indruk skep dat sukses behaal word net deur oortuigingsvermoë, welsprekendheid, slim manipulering en oorredingsvermoëns. Terwyl die taktiek en strategieë die proses interessant maak lê die fondament van sukses in die vooraf voorbereiding en beplanning van die totale onderhandelingsproses met al sy fasette.

Ter voorbereiding moet die volgende aspekte beplan en deurdink word:

- die identifisering van die vraagstukke wat onderhandel moet word; wat

- ook sal bepaal wie in die onderhandelingspan opgeneem moet word (die grootte van die span);
- die verkiesing van die hoofonderhandelaar;
- verkryging van 'n mandaat;
- daarstel van breë doelwitte wat bereik wil word;
- analisering van die onderhandelingsituasie;
- analisering rakende die teenoorgestelde party se oogmerke, vraagstukke en lede in die onderhandelingspan;
- die inwin van alle relevante inligting;
- taktiek en strategieë;
- terugvoersessies.

6.2.5.1 Verkryging van 'n mandaat

Voordat enige onderhandelinge 'n aanvang neem moet die onderhandelingspan 'n mandaat vanaf hulle bestuurspan verkry. Dit hoef egter nie 'n finale mandaat te wees nie, maar kan 'n voorlopige mandaat wees wat dien as raamwerk waarbinne die beplanning gedoen kan word.

6.2.5.2 Die daarstel van doelwitte

Doelwitte sluit die daarstelling van oogmerke wat bereik wil word in die onderhandeling in, die vasstelling van hulle prioriteite en die evaluering van moontlike kompromieë onder hulle.

Pienaar en Spoelstra (1996:26-27) is van mening dat elke onderhandelaar se doelwitte 'n "ware" basis (die laagste wat aanvaar sal word) en 'n "aspirasie" basis (die maksimum wat moontlik verkry kan word) sal hê, met 'n ooreenkomssone tussenin (sien figuur 6, hoofstuk 5).

Voordele van doelwitformulering is volgens De Wet Graaff (1989:37-38) belangrik, want dit is 'n tyd vir doelbewuste besluitneming wat voor elke onderhandelingsessie noodsaaklik is, aangesien dit jou perspektief verbreed.

6.2.5.3 Die identifisering van vraagstukke

Die identifisering van vraagstukke wat betrekking het op die onderhandelinge is noodsaaklik, aangesien sekere eise tot ander vraagstukke aanleiding kan gee en die onderhandelingspan voorbereid daarop moet wees.

Elke vraagstuk kan ook verskillende argumente teweeg bring en daarom moet alle vraagstukke geïdentifiseer en prioritiseer word in volgorde van belangrikheid vir jou eie onderneming en die van die teenoorgestelde party (sien figuur 7, hoofstuk 5).

In die praktyk kan dit beteken dat 'n vraagstuk met 'n hoë prioriteit vir die teenoorgestelde party (volgens jou prioriteitsbepaling), maar minder belangrik vir jou onderneming, kan eerste onderhandel en 'n ooreenkoms bereik word en die ander party goed en positief laat voel, maar daarna kan die belangrikste vraagstuk vir jou onderneming, maar laer vir die ander party, onderhandel word om sodoende gouer 'n ooreenkoms te bereik.

6.2.5.4 Analisering van die situasie

Gedurende die beplanning moet seker gemaak word dat alle aspekte (vraagstukke) van beide die eie en die teenoorgestelde party se posisie ge-analiseer word. Die volgende aspekte om van kennis te neem is van belang:

- streef beide partye 'n suksesvolle uitkoms na of is hulle doelwitte in direkte konflik teenoor mekaar;
- is 'n voortgesette verhouding belangrik vir beide partye;
- watter alternatiewe bestaan vir beide partye indien die onderhandelinge misluk;
- wat is die houding rakende konflik tussen die partye.

Alhoewel bogenoemde inligting vir die analisering van die situasie belangrik is moet meer gedetailleerde inligting ook verkry word van die teenoorgestelde party in onderhandelinge. Om al die inligting te bekom sal natuurlik afhang van die party (vakbond) met wie onderhandel word, want hulle sienswyse en arbeidsverhouding jeens die onderneming kan van mekaar verskil. Dit is daarom ook belangrik om te weet met wie gedeel word en moet daarom bestudeer word in terme van hulle:

- beleid;
- strategieë en geskiedenis;
- suksesse en mislukkings;
- geneigdheid of siening rakende stakings;
- bondgenote en moontlike affiliasies;
- die ondersteuning wat hulle geniet; en
- doelwitte en verwagtings.

6.2.5.5 Analisering van inligting rakende onderhandelaars

Lede in 'n onderhandelingspan oefen invloed uit op die onderhandelinge, daarom moet inligting bekom en analiseer word van elke spanlid van die teenoorgestelde party/e sodat jy voorbereid kan wees en te weet met wie en wat jy moontlik in die onderhandelinge mee gekonfronteer kan word. Dit moet bekombaar wees vir elke individu, sowel as die onderhandelingspan as geheel en die volgende inligting is belangrik:

- doelwitte;
- behoeftes en persoonlikhede,
- finansiële posisie;
- omgewing waarin besigheid bedryf word;
- waardesisteem (wat hulle as belangrik in die lewe beskou);
- vorige onderhandelingsgedrag;
- kiesafdeling (die mense en of organisasies wie hulle verteenwoordig en hulle beïnvloed); en
- persoonlike doelwitte (soos bevordering en persoonlike voordeel).

Waar onderhandelingspanne saamgestel is uit lede van diverse kulture en agtergronde, veral tussen Westerse- en Afrika kulture, moet ook kennis geneem word van:

- tale magtig deur lede;
- houdings en gedrag;
- konnotasie van vertaalde woorde;
- voedsel voorkeure;
- moontlike misinterpretasie van nie-verbale gedrag;
- vorme van hoflikheid.

6.2.5.6 Die inwin van inligting

Verskillende tipes onderhandelinge vereis verskillende tipe inligting, so sal die inligting vir loonsonderhandelinge verskil van dié van kontrakonderhandeling en omdat die navorsing gerig is op arbeidsverhoudinge sal daar gekonsentreer word op inligting wat verband hou met onderhandelinge in die arbeidsverhouding.

Die navorsing toon dat die gevolgtrekking gemaak kan word dat die inligting wat ter voorbereiding ingewin moet word die volgende behels:

- 'n opsomming van vorige onderhandelinge met 'n betrokke vakbond;

- vorige onderhandelingsooreenkomste, sodat die onderhandelingspan op hoogte kan wees van wat alreeds ooreengekom is en moontlike voorstelle/argumente kan voorberei en teeneise/voorstelle vanaf die vakbond kan antisipeer;
- die totale aantal werknemers geraak deur 'n eis en die kostes, per eis daaraan verbonde;
- werkskedules (skofte en meegaande toelaes);
- gemiddelde hoeveelheid oortyd gewerk;
- alle tipes toelaes en voordele;
- werknemer omset en die redes daarvoor;
- gemiddelde diensjare van werknemers;
- produktiwiteitsvlak binne die onderneming;
- die koste van arbeid, eie sowel as gelyksoortige ondernemings (ook ondernemings in geografiese gebied);
- algemene houding en arbeidsverhouding van die werksmag;
- inligting aangaande die vakbond/e, hulle ondersteuningsbasis, finansiële posisie, leierskap, affiliasies, geskiedenis en hulle rol in die arbeidsverhouding (magsbasis);
- alle verwagte eise en die impak daarvan op die onderneming; en
- inligting aangaande elke lid van die teenoorgestede onderhandelingspan, hulle posisie, beïnvloedingsmag, houding jeens die onderneming, onderhandelingsvaardighede en vorige ervaring in onderhandelinge.

6.2.5.7 Strategie om 'n onderhandelingsverhouding te bou

Die doel van 'n goeie verhouding tussen partye wat in onderhandelinge betrokke is, is volgens Pottas en Nieuwmeijer (2000:15-28) 'n verhouding wat verskille kan hanteer en is daarom noodsaaklik om die verhoudingskwessies te distansieer van substantiewe kwessies.

Om 'n vertrouensverhouding met die teenoorgestelde party te bou wys De Wet Graaff (1992:90) op die volgende:

- toon opregte belangstelling in die standpunte en doelwitte;
- moenie ydele beloftes maak of die ander party dreig nie;
- stel redelike aanvangsposisie sodat 'n gevoel van redelikheid, opregtheid, verantwoordelikheid en geloofwaardigheid kan deurskemer;
- behou 'n oop gemoed om oortuig te word of om die ander party te oortuig van standpunte en posisies.

Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat daar nie van 'n vertrouensverhouding sprake kan wees as daar nie beide respek en vertrouwe deur albei partye geopenbaar word nie, want beide is die

resultaat van wat partye sê en doen voor, tydens en na die onderhandelingsproses. In die verband word verwys na figuur 8, die voorbeelde van gedrag wat respek en vertroue tussen onderhandelingspartye beïnvloed.

Respek en vertroue kan volgens die navorser nie net verkry word met 'n vakbond nie, maar moet begin by die werkgewer-en werknemerverhouding wat tog die basis van die arbeidsverhouding vorm.

6.3 AANBEVELINGS

Enkele aanbevelings sal nou gedoen word ten opsigte van die invloed van arbeidsverhoudinge op die effektiwiteit van onderhandelinge met vakbonde.

- Elke werknemer in 'n toesighoudende posisie (hetsy Topbestuur, Senior bestuur en Middelbestuur) in 'n onderneming moet besef dat arbeidsverhoudinge 'n integrale deel is van alle prosesse en aktiwiteite wat binne die onderneming plaasvind. Elkeen in sodanige posisie is gevolglik betrokke by en verantwoordelik vir die bestuur van gesonde arbeidsverhoudinge en moet ter voorbereiding vir 'n toesighoudende posisie in arbeidsverhoudinge en die bestuur daarvan opgelei word.
- Bestuur moet opgelei word in die bestuur en hantering van konflik, kommunikasie en die toepassing van dissiplinêre en grieweprosedures binne die onderneming.
- Werkgewers moet vakbonde as onontbeerlik in die arbeidsverhouding erken, maar daarteenoor behoort die vakbonde die werkgewers ook te erken ten opsigte van hulle waarde binne die ekonomiese en gemeenskapsisteem.
- Bestuur sal moet besef dat gesamentlike besluitneming (deelnemende bestuur) die balans van mag in die arbeidsverhouding kan verbeter en die arbeidsverhouding in die algemeen bevorder.
- Die onderneming funksioneer binne 'n makro-omgewing wat 'n invloed het op arbeidsverhoudinge en sodoende ook die ekonomiese voortbestaan van baie mense beïnvloed. Binne die onderneming is daar dus verskeie subsysteme wat almal saam moet funksioneer as die omset komponent waar waardetoevoegingsprosesse die insette omskep in uitsette. Hierdie sisteme moet voortdurend ontwikkel en in stand gehou word op so 'n wyse dat dit sal bydra tot die waardetoevoeging vir die onderneming as geheel.

Om dit te bewerkstellig word aanbeveel dat daar voortdurend met werknemers en hulle organisasies (vakbonde) gekommunikeer moet word, hulle ontwikkel en bemagtig moet word om sodoende waarde toe te voeg. Dit kan alleenlik bewerkstellig word deur geleentheid te skep vir werknemersdeelname en deursigtigheid in besluitnemingsprosesse.

Deursigtigheid, kommunikasie en werknemerdeelname in die besluitnemingsproses is van belang sodat werknemers (en hulle vakbonde, waar moontlik) ingelig kan wees en kan verstaan watter invloed die veranderinge en druk van die makro-omgewing op die onderneming het en dit hulle ook beïnvloed, hetsy finansieel en/of deur die verandering in werkprosesse (wat hulle direk raak) om produktiwiteit te verhoog. Dit sal daartoe bydra dat werknemers meer vatbaar sal wees jeens veranderinge in die werksomgewing en minder weerstand teen veranderinge sal bied en so die arbeidsverhouding bevorder.

- Oop en eerlike kommunikasie en konsultasie met werknemers en hul vakbond/e rakende die doel, noodsaaklikheid, implementering en monitering van veranderinge moet tussen die partye plaasvind.
- Dit help nie net om werknemers deel te maak van die besluitnemingsproses as hulle nie ook bemagtig word nie. Om werknemers te bemagtig stel sekere vereistes aan bestuur, naamlik:
 - bestuur moet werknemers se kreatiwiteit erken en bevorder;
 - bestuur moet 'n positiewe werksomgewing skep waar werknemers gewillig is en toegelaat sal word om te presteer deur aan hulle die nodige gesag en verantwoordelikheid te gee;
 - bestuur moet 'n positiewe houding openbaar jeens die werknemers se bevoegdhede;
 - bestuur moet geleenthede skep en werknemers so aanwend dat dit die selfontwikkeling van werknemers vergemaklik.
- Die waardes wat in 'n gemeenskap, maar veral in die onderneming gevestig is, moet streng nagekom en bestuur word en enige sisteem wat daargestel is om afwykende gedrag te rig volgens die aanvaarbare waardes, moet streng toegepas en nie van afgewyk word nie.
- Alle werknemers van die onderneming moet bewus wees van die verskille tussen hulle en die verskille sodanig respekteer en aanwend tot voordeel van die onderneming, met ander woorde die bestuur van diversiteit moet gevestig en toegepas word. Respek, aanvaarding en vertroue tussen alle werknemers moet deur bestuur erken en aangemoedig word. Opleiding in multikulturele verhoudinge is hier van kardinale belang en moet plaasvind uit groepe wat saamgestel is uit individue vanuit verskillende kulture en agtergronde. Dit is veral belangrik dat lede van onderhandelingspanne hierdie opleiding ontvang.
- Onderhandelaars moet meer positief ingestel wees teenoor vakbonde en hulle benadering tot onderhandelinge, aangesien die navorsing getoon het dat meer sukses sodoende behaal word, want in die hedendaagse globale arena waarin die meeste groter ondernemings in Suid-Afrika meeding, kan onproduktiwiteit en verlore man-dae, as gevolg van konflik en swak arbeidsverhoudinge, nie meer as aanvaarbaar en wêreldklas beskou word nie.
- Ondernemings moet oor 'n deeglik beplande kommunikasiestrategie beskik wat aan alle werknemers bekend is.

- Kommunikasie is die enigste metode waarmee mense met mekaar in interaksie verkeer en word omskryf as die vloeï van inligting, persepsies en intelligensie tussen individue en groepe. Kommunikasie word dus gebruik om waardes, persepsies en gedrag uit te ruil om sodoende andere se gedrag, persepsies/gevoelens en waardes te verander en of begrip te bewerkstellig. Kommunikasie is dus 'n belangrike en integrale deel van die arbeidsverhouding tussen die werkgewer en werknemer en beïnvloed almal in die arbeidsverhouding, daarom word aanbeveel dat alle werknemers deeglike opleiding rakende alle aspekte van kommunikasie moet ontvang en die toepassing van wat aangeleer is moet gekontroleer word.
- Kommunikasie in die arbeidsverhouding moet aangewend word om werknemers en hul vakbonde ingelig te hou van wat in die onderneming en makro-omgewing aan die gang is en die invloed daarvan beide op die onderneming en die werknemers, want dit sal ook deelname in die gevolglike besluitnemingsproses bevorder.
- Die bestuur moet geleenthede en kanale vir werknemers skep en in stand hou sodat daar met bestuur gekommunikeer kan word. Doeltreffende opwaartse en afwaartse kommunikasiekanale moet dus gevestig word binne die onderneming.
- In alle kommunikasie veral in die bestuur/werknemer kommunikasie speel geloofwaardigheid 'n belangrike rol en word daarom aanbeveel dat ondernemings seker moet maak dat alle kommunikeerders as geloofwaardig deur werknemers ervaar en aanvaar word.
- Vanwee die feit dat **luister** 'n belangrike komponent van die kommunikasieproses is en begrip bewerkstellig, word aanbeveel dat die onderneming daarop moet let dat luistergedrag toegepas word deur werknemers se aandag daarop te vestig sodra die gedrag nie geopenbaar word nie. Aktiewe luistervaardighede moet swak luistergewoontes vervang en terugvoer moet te alle tye plaasvind.
- Wanneer onderhandelingspanne uit persone van diverse kulture, gelowe en agtergronde bestaan, moet ondehandelaars bewus wees van hulle gedrag (manier van optrede) en kulture, van wat vir hulle aanvaarbaar is en wat nie, om sodoende seker te maak dat sekere optredes (gedrag) nie die onderhandelings en vertrouensverhouding belemmer nie.
- Voordat 'n onderhandelingspan saamgestel word moet verseker word dat die spanlede oor die nodige eienskappe beskik wat van hulle effektiewe onderhandelaars maak, dat die span uit 'n maksimum van vier lede bestaan en dat elkeen sy spesialisrol binne die span verstaan en kan volstaan.
- Die fondament van sukses in onderhandelinge lê in die vooraf voorbereiding, die inwin van alle relevante inligting, die analisering en evaluering daarvan en die daaropvolgende beplanning rondom alle fasette in die onderhandelingsproses. Bestuur moet dus verseker

dat deeglike voorbereiding en beplanning voor elke onderhandeling geskied en dat voldoende tyd daarvoor ingeruim word.

- Bestuur tesame met die onderhandelingspan moet verseker dat alle eise/teeneise en die invloed daarvan op die onderneming deeglik bespreek en beplan word tesame met die maksimum/minimum grense waarbinne ooreenkomste bereik kan word om sodoende 'n mandaat (of voorlopige mandaat) te verkry.
- Moontlike optredes/teen optredes, indien 'n ooreenkoms nie bereik word nie, moet deur bestuur bespreek word tydens die vooraf beplanning.
- Goeie arbeidsverhoudinge en effektiewe onderhandelings kan nie plaasvind as daar nie 'n vertrouensverhouding tussen die partye gevestig is nie. 'n Vertrauensverhouding gebaseer op respek en vertrouwe moet deur bestuur asook vakbonde gevestig en in stand gehou word om sukses in onderhandelinge te behaal (sien figuur 8).
- Sommige vaardighede van onderhandelaars word ontwikkel deur ondervinding in die praktyk, daarom word aanbeveel dat toekomstige onderhandelaars deel van die onderhandelingspan moet uitmaak, al is dit net in die rol van waarnemer.
- Die onderhandelingspan moet verseker dat alle aspekte waarop ooreengekom is, duidelik en verstaanbaar gedokumenteer word sodat dit deur albei partye bekragtig (onderteken) kan word. Hier is die korrekte bewoording en beskrywing van kardinale belang om enige misverstande of onduidelikhede uit die weg te ruim.
- Die bevestiging van verantwoordelikhede van die onderskeie partye met betrekking tot die implementering en opvolgdatums van wat ooreengekom is moet ook in die finale dokument vervat word.

6.4 SLOTOPMERKINGS

Elke onderneming in Suid-Afrika het sy unieke diverse werksmag en kultuur en sodoende ook 'n unieke arbeidsverhouding tussen die onderneming en sy werknemers. Ongeag die omstandighede en uniekheid van 'n onderneming kan die onderneming slegs voortbestaan indien daar 'n gesonde verhouding, gebaseer op wedersydse vertrouwe, respek en aanvaarding van mekaar se uniekheid (of andersheid), tussen die partye bestaan.

Opleiding en ontwikkeling en effektiewe kommunikasie tussen bestuur en werknemers is van kardinale belang om te verseker dat die onderneming kompetierend bly in die globale arena waarin Suid-Afrika meeding.

Arbeidsverhoudinge kan nie in isolasie gesien en bestuur word nie, aangesien dit deur baie interne en eksterne faktore beïnvloed word en dit kan 'n onderneming asook ons land se ekonomie negatief beïnvloed as dit nie met die uiterste omsigtigheid bestuur en hanteer word nie. Hierdie interne en eksterne faktore bied geweldige uitdagings aan die hedendaagse bestuurders (leiers), veral ten opsigte van die bestuur van menslike hulpbronne, en die gevolglike bestuur van arbeidsverhoudinge. In die nuwe Suid-Afrika is die politieke verandering, ekonomiese beleid, veranderde wetgewing (arbeid, gesondheid, veiligheid en die omgewing, gelyke indiensneming, om 'n paar uit te sonder) maar slegs enkele van die realiteite wat 'n invloed het op die konteks waarin bestuurders moet funksioneer en arbeidsverhoudinge bestuur.

Al bogenoemde kan nie in isolasie bestuur word nie, daarom moet die werksmag ingelig en deel van die proses wees en is kommunikasie, konsultasie en onderhandelinge met die werknemers en vakbonde van uiterste belang.

Dit is dus verblydend om waar te neem dat die arbeidsverhoudinge van die verlede verby is en dat dit wil voorkom of daar 'n wêreldwye kultuur van **onderhandeling eerder as vermyding en konfrontasie** na vore tree.

Die identifisering van alle aspekte rakende onderhandelingsdinamika is die primêre doel van die ondersoek en die navorser is van mening dat die doelwit in die ondersoek bereik is aangesien die belangrikste aspekte geïdentifiseer en aangespreek is. Dit is volledig uiteengesit en bespreek wat beteken dat die sekondêre doelwit ook bereik is. Indien onderhandelingspanne dit wat uitgelig is korrek toepas sal dit lei tot hoër produktiwiteit en wins met die minimum konflik (arbeidsonrus) wat sal beteken dat die ondersoek 'n bydrae gemaak het.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LABOUR RELATIONS ON THE EFFICIENCY OF NEGOTIATIONS WITH LABOUR UNIONS

relations history of South The labour Africa is proof that little, if any, balanced labour relationship existed between employers and employees and that it took 100 years to come to the realisation to rather establish a **negotiating** culture than to sustain a climate of **avoidance** and **confrontation**. These 100 years in labour relations were marked by conflict, loss of life, mistrust, abuse of power and the disregard for human dignity of people of colour in particular.

Briefly speaking, labour relations is a large field: from collective labour relations to the relationships between Government (State) and others, or even individual relationships.

If a relationship between parties exists, communication, conversation and negotiation come into play, especially where the parties strive to function effectively.

The negative influence that conflict, labour unrest, mistrust, abuse of power, etc. stemming from the history of labour relations in South Africa, have on current labour relations, is proof that labour relations is problematic and therefore the value of a stable labour relations system and especially the labour relations policy of an enterprise, cannot be underrated in the competitive world of today, as all labour related problems can be resolved through the implementation of the correct negotiating strategy and skill within the framework of collective bargaining. Negotiating skills of management representatives are crucial to bring about and maintain labour peace as labour unrest normally occurs where agreements cannot be reached around the negotiating table.

OBJECTIVES OF THE STUDY

The primary goal of the research is to identify all aspects pertaining to negotiating dynamics while the secondary goal concentrates on the discussion of and the correct application of negotiating dynamics in order to guarantee maximum productivity and profit with minimum conflict and labour unrest.

This research will show that healthy labour relations and the correct application of all aspects of negotiating, play an important role in establishing labour peace and decreasing industrial action

through reaching agreements and therefore ensuring the growth and survival of the enterprise, benefiting all employees.

METHODOLOGY

During the research a literature study was undertaken based on existing literature on the management and application of all aspects of negotiations within the framework of the current labour relations system. The researcher investigated the negotiating strategies and skills that can be utilised in the negotiating process and that are highlighted in existing literature, further in order to make a contribution to the effective application of negotiating strategies and skills to ensure labour peace.

MAJOR FINDINGS

- The correct application of negotiating strategies and skills can ensure that a relationship based on trust, respect and mutual co-operation between employers (employer organisations) and employees (employee organisations / labour unions) exists and agreements are reached efficiently and implemented in full, leading to reduced conflict and labour unrest benefiting all parties.
- That the negotiating process is dynamic and diverse and contains various factors that, if correctly approached, applied and implemented, can play a role in achieving success and the reaching of an agreement.
- That communication (including listening skills) plays an important role in the labour relationship between employers and employees and therefore also in negotiations between the various parties involved in the negotiations.
- That the members of a negotiating team should encompass correct characteristics in order to exist as an effective and functional negotiating team and achieve success.
- The foundation of success in negotiations lies in the preparation and planning of the total negotiating process including all its facets.
- That negotiations can flounder if recommendations and decisions are not accurately documented and listed properly, so that all parties understand each aspect for implementation and joint acceptance.

RECOMMENDATIONS

- Each employee in a supervisory position in an enterprise must realise that labour relations start with themselves and is an integral part of all processes and activities that take place

within the enterprise. Each of these people is thus part and parcel of the responsibility of managing and maintaining healthy labour relations. As preparation for these responsibilities each potential manager should be trained in communication, handling of conflict and successful negotiating.

- In order to ensure healthy labour relations, respect, co-operation and a relationship of trust have to exist among all parties. It will contribute positively towards effective negotiations taking place and consequently reduce industrial actions. This can only be achieved through keeping employees informed (utilising effective communication channels), involving them in the decision making process where it impacts on them and also empower them.
- Employees and labour unions have to realise that an enterprise operates within a macro-environment that impacts vastly on labour relations and that they have to be aware of and comprehend this impact on themselves and the enterprise as this will lead to an understanding of why certain actions and decisions are taken and will also lead to more effective negotiations as unrealistic demands can be replaced by those that are more realistic and related to the enterprise.
- Negotiators must be positive, well trained in all facets of the negotiating process, have the correct characteristics to be an effective negotiator and be willing to do effective preparation and planning before negotiations start.

CONCLUSION

Labour relations cannot be seen and managed as an isolated entity, as the whole process is influenced by many internal and external factors and it can influence an enterprise as well as the country's economy negatively if it is not managed and handled cautiously. These internal and external factors offer tremendous challenges to modern-day managers (leaders), especially with regard to the management of human resources, and the consequent management of labour relations. In the new South Africa political change, economic policy and changing legislation (labour, health, safety and environment and equal employment, to name but a few) are but a few of the realities that impact on the context within which managers have to function and manage labour relations.

All the above-mentioned cannot be managed in isolation, therefore the work force has to be informed and be part of the process. Communication, consultation and negotiating with employees and labour unions are imperative.

BIBLIOGRAFIE

- ABERCROMBIE, N., HILL, S. & TURNER, B. S. 1988. Dictionary of sociology. London : Penguin.
- ALLAIS, C. & MCKAY, V. 1994. Social theory. Isando : Lexicon.
- ANSTEY, M. 1991. Negotiating conflict, insights and skills for negotiators and peacemakers. Cape Town : Juta.
- BAINES, A. 1994. Negotiate to Win. *Work Study*, 43(8):25 (2 p.), [In MCB Emerald online, Full display : <http://www.emerald-library.com>] [Date of access : 3 May 2000].
- BEETGE, M. M. J. 2000. Employee participation as a form of social change and its effect on labour relations. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Dissertation - M.A.)
- BENDIX, S. 1992. Industrial relations in South Africa. 2nd ed, Cape Town : Juta.
- BENDIX, S. 1996. Industrial relations in the new South Africa. 3rd ed, Cape Town : Juta.
- BENDIX, S. 2000. Industrial relations in South Africa. 4th ed, Cape Town : Juta
- BESTER, A. N. J. D. 1982. Die staking as sosiale proses. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.)
- BRIGHT, D. & PARKIN, W. 1998. How negotiators work in teams. *Management Research News*, 21(7):20(36p) [In MCB Emerald online, Full display : <http://www.emerald-library.com>] [Date of access : 3 May 2000].
- BYBEL. 1990. Die Bybel: Nuwe vertaling. 9de dr. Kaapstad : Bybelgenootskap van Suid-Afrika.
- CARLISLE, J. 1978. Successful negotiators. *Journal of consumer and industrial trading*. Vol 2(6):7-11. (In Pienaar, W. D. en Spoelstra, H. I. J. 1996. Negotiation theories, strategies and skills. Kenwyn : Juta. p135-183.)
- CELLICH, C. 1997. Communication skills for negotiators. *International trade forum*, (3):22-27, March.
- COETZEE, W. N. 1989. Die invloed van arbeidsverhoudinge op prestasieverbetering. *Organisasie en metodes*, 27(1):16, Maart.

COLLINS, R. & MAKOWSKY, M. 1993. *The discovery of society*. 5th ed. New York : McGraw-Hill.

COSER, L. A. 1971. *Masters of sociological thought - ideas in historical and social context*. New York : Harcourt Brace Jovanovich.

CUNNINGHAM, P. W., SLABBERT, J. A. & DE VILLIERS, A. S. 1990. The historic development of industrial relations. (*In* Slabbert, J. A., Prinsloo, J. J. & Backer, W., eds. *Managing industrial relations in South Africa*. Pretoria : Digma. p2-1 - 2-63.)

DE WET GRAAFF, J. M. J. 1989. Die rol, belangrikheid en toepassing van enkele beginsels en vaardighede vir die sukses van die onderhandelaar tydens bestuur-vakunie onderhandeling. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Skripsie - B. A. Hons.)

DE WET GRAAFF, J. M. J. 1992. Onderhandelingsstrategieë vir bestuur in die jare negentig. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Verhandeling - M. A.)

GELDERBLOM, D. 1994. Emile Durkheim's sociology of morality and the individual. (*In* Allais, C. & McKay, V. eds. *Social theory*. Isando : Lexicon. p100-117).

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

HARALAMBOS, M. & HEALD, R. 1985. *Sociology themes and perspectives*. London : Unwin.

HARPER, C. L. 1993. *Exploring social change*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.

HOMANS, G. C. 1950. *The human group*. New York : Hartcourt, Brace & World.

JOHNSON, D. P. 1981. *Sociological theory: classical founders and contemporary perspectives*. New York : Macmillan.

KELLY, J. 2001. Overview of strike action. (*In* P. E. O. P. L. E. eds. *19th Annual report on employee benefits & labour relations in South Africa 2000-2001*. Johannesburg : People human resources & payroll management services. p.1-83.)

LEWICKI, R. J. & LITTERER, J. A. 1985. *Negotiation*. Homewood, Ill. : Irwin.

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

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

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

NEALE, M. A. , HUBER, V. L.& NORTHCRAFT, G. B. 1987. The framing of negotiations: Contextual versus task frames. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*. Vol39(2):228-241.

NEL, C. F. 1995. Praktiese riglyne vir werkgewers met personeelvermindering. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Skripsie - B.A. Hons.)

NIEUWMEIJER, L. J. 2000. Communication with employees and unions. (*In Slabbert, J. A., Prinsloo, J. J., Swanepoel, B. J., & Backer, W., reds. Managing employment relations in South Africa. Service Issue 3. Durban : Butterworth. p14-1 - 14-15.*)

PIENAAR, W. D. & SPOELSTRA, H. I. J. 1991. Negotiation theories, strategies and skills. Kenwyn : Juta.

PIENAAR, W. D. & SPOELSTRA, H. I. J. 1996. Negotiation theories, strategies and skills. Kenwyn : Juta.

PONS, A. & DEALE, P. eds. 1998. Labour relations handbook. Kenwyn : Juta.

PONS, A. & DEALE, P. eds. 1998. Introduction and key labour relations areas. (*In Pons, A. & Deale, P., eds. Labour relations handbook. Kenwyn : Juta. p1-1 - 1-45.*)

POTTAS, C. D. & NIEUWMEIJER, L. J. 2000. Negotiation: principles and techniques. (*In Slabbert, J. A., Prinsloo, J. J., Swanepoel, B. J. & Backer, W., eds. Managing employment relations in South Africa. Service Issue 3. Durban : Butterworth. p15-1 - 15-45.*)

RAMUNDO, B. A. 1992. Effective negotiation: a guide to dialogue management and control. New York : Quorum Books.

SCHAEFER, R. T. & LAMM, R. P. 1992. Sociology. New York : McGraw-Hill.

SENTRALE STATISTIEKDIENS

Kyk

Suid-Afrika.

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. p1-1 - 1-45.)

SLABBERT, J. A., PRINSLOO, J. J. & BACKER, W., eds. 1990. *Managing industrial relations in South Africa*. Pretoria : Digma.

SLABBERT, J. A., PRINSLOO, J. J., SWANEPOEL, B. J. & BACKER, W. eds. 2000. *Managing employment relations in South Africa*. Service Issue 2. Durban : Butterworth.

SNYMAN, C. 1995. Kollektiewe bedinging en kommunikasie as effektiewe metodes vir konflikthantering. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Skripsie - B.A. Hons.)

SUID-AFRIKA. Sentrale Statistiekdiens. 1995. *Suid-Afrikaanse Statistieke*. 1995. Pretoria : Staatsdrukker.

SWANEPOEL, B. J. 2000. South African employment relations in context. (*In* Slabbert, J. A., Prinsloo, J. J., Swanepoel, B. J. & Backer, W. eds. *Managing employment relations in South Africa*. Service Issue 2. Durban : Butterworth. p1-1 - 1-32.)

TURNER, J. H. 1982. *The structure of sociological theory*. 3rd ed. Homewood, Ill : Dorsey Press.

UYS, T. 2000. The role of small groups within the organisation. (*In* Slabbert, J. A., Prinsloo, J. J., Swanepoel, B. J. & Backer, W. eds. *Managing employment relations in South Africa*. Service issue 2. Durban : Butterworth. p17-1 - 17-23.)

VAN DER MERWE, A. 1994. Talcot Parsons' general analytic theory (*In* Allais, C. & McKay, V. eds. *Social theory*. Johannesburg : Lexicon. p187-205.)

VAN DER MERWE, P. J. 1987. Gesonde arbeidsverhoudinge. *Saipa*, 22(2): 66-72, Jun.

VAN JAARSVELD, B. J. & BRUWER, A. J. 1990. Conflict management. (*In* Slabbert, J. A., Prinsloo, J. J. & Backer, W. eds. *Managing industrial relations in South Africa*. Pretoria : Digma. p25-1 - 25-29.)

VAN WYK, C de W. 1990. Die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif - D. Com.)

WILSNACH, M. P. 1995. Enkele aspekte rakende die daarstelling en bestuur van die onderhandelingsproses tussen werkgewer en werknemer. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Verhandeling - M. A.)

WILSON, J. 1983. *Social theory*. New Jersey : Prentice-Hall.