

***DIE INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE
SISTEEMBALANS BINNE 'N CHEMIESE
ONDERNEMING***

Wilhelm Johan Coetsee, Hons. B. Com.

Verhandeling goedgekeur as gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister Commercii in die Departement Bedryfsosiologie in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Leier: Prof. dr. J.H. van den Berg

POTCHEFSTROOM

November 1991

VOORWOORD

By die afhandeling van hierdie navorsing betuig ek graag my dank en erkentlikheid teenoor:

- * Die Skepper, vir sy genade en bystand.
- * My studieleier, prof. dr. J.H. van den Berg, vir sy hulp, ondersteuning en leiding in die samestelling van die verhandeling.
- * My vrou, René, vir haar geduld, aanmoediging en ondersteuning.
- * Organisasie X wat toestemming verleen het om die ondersoek by die organisasie uit te voer.
- * Prof. dr. H.M. Viljoen, vir die taalversorging.
- * Mev. C. Postma, vir die tikwerk.

INHOUDSOPGAWE

VOORWOORD

HOOFSTUK 1	INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING	1
1.1	INLEIDING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	3
1.3	DOEL VAN DIE NAVORSING	4
1.4	METODE VAN ONDERSOEK	5
1.5	TERREINAFBAKENING	6
1.6	BEGRIPSOMSKRYWING	8
HOOFSTUK 2	ONTLEDING VAN DIE SISTEEMTEORIE	9
2.1	INLEIDING	9
2.2	HISTORIESE ONTWIKKELING VAN DIE STRUKTUUR- FUNKSIONALISME	9
2.2.1	AUGUSTE COMTE (1798 - 1857)	10
2.2.2	HERBERT SPENCER (1820 - 1903)	11
2.2.3	DIE EUROPESE SOSIOLOGIE	11
2.2.4	DIE AMERIKAANSE SOSIOLOGIE	12
2.3	KENMERKE VAN SOSIALE HANDELING	14
2.3.1	SOSIALE HANDELING IS SITUATIEF OF SITUASIEGEBONDE	14
2.3.2	HANDELING IS GEMOTIVEERD	15
2.3.3	HANDELING IS DOELGERIG	15
2.3.3.1	MOTIVERINGSORIËNTASIE	16
2.3.3.2	WAARDE-ORIËNTASIE	16
2.3.4	HANDELING IS NORMATIEF GEREGULEERD	17
2.4	SISTEME VAN HANDELING	18
2.4.1	DIE PERSOONLIKHEIDSISTEEM	18
2.4.2	DIE KULTURELE SISTEEM	18
2.4.3	DIE SOSIALE SISTEEM	19

2.5	STRUKTUURONTLEDING VAN DIE SOSIALE SISTEEM	20
2.5.1	STATUS, POSISIE EN ROL	20
2.5.1.1	STATUS	21
2.5.1.2	ROL	23
2.5.2	NORME	24
2.5.3	WAARDES	26
2.5.4	SUBGROEPE OF KOLLEKTIEWEITTE	27
2.6	FUNKSIONELE ONTLEDING VAN DIE SOSIALE SISTEEM	29
2.6.1	FUNKSIONELE PROBLEEMAREAS	30
2.6.1.1	ADAPTASIE OF AANPASSING	32
2.6.1.2	DOELBEREIKING	32
2.6.1.3	INTEGRASIE	33
2.6.1.4	PATROONHANDHAWING EN SPANNINGSBEHEER	33
2.7	SAMEVATTING	34

HOOFSTUK 3 DEELNAME, VERBONDENHEID EN KREATIWITEIT BY DIE SKOFWERKER 36

3.1	INLEIDING	36
3.2	BEVOEGDHEID - 'N BASIESE AANNAME	38
3.3	STRUKTUUR VAN DIE BEVOEGDHEIDSPROSES	43
3.3.1	DEELNAME	44
3.3.1.1	BESTUURSWAARDES	47
3.3.1.2	ONDERSTEUNINGSTRUKTURE	49
3.3.1.3	BESTUURSGELOOFWAARDIGHEID	50
3.3.2	VERBONDENHEID	51
3.3.2.1	IMPAK	53
3.3.2.2	RELEVANSIE	54
3.3.2.3	GEMEENSKAPLIKHEID	55
3.3.3	KREATIWITEIT	56
3.3.3.1	TAAKOMGEWING	58
3.3.3.2	SOSIALE KONTEKS	59
3.3.3.3	PROBLEEMOPLOSSING	60

3.4	SAMEVATTING	61
HOOFSTUK 4 ONTLEDING EN BESPREKING VAN BEVINDINGE		63
4.1	INLEIDING	63
4.2	BEVINDINGE	64
4.2.1	INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE VRYETYDSBESTEDING VAN DIE SKOFWERKER	64
4.2.1.1	SPORT- EN ONTSPANNINGSBEHOEFTE BY INWONERS VAN DORP A (IVS, 16/1989)	65
4.2.1.2	VOORKEURPATRONE EN VOORKEURORDE VIR SPORTSOORTE ONDER MANS (N = 692)	65
4.2.1.3	DEELNAME AAN ONTSPANNINGSAKTIWITEIT VOLGENS KEUSE	67
4.2.1.4	REDES WAAROM RESPONDENTE NIE AAN SPORT DEELNEEM NIE	68
4.2.1.5	TEVREDENHEID BETREFFENDE VRYETYDSBESTEDING	70
4.2.1.6	VRYETYDSBESTEDING	70
4.2.1.7	INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE GESINSLEWE VAN DIE SKOFWERKER	72
4.3	NAVORSINGSBEVINDINGE	73
4.3.1	HOUDING VAN GESIN TEENOR WERK	73
4.3.2	INVLOED VAN SKOFWERK OP KERKBYWONING	74
4.3.3	INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE PSIGOLOGIESE WELSYN VAN DIE SKOFWERKER	75
4.3.4	INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE STATUS-BELEWING VAN DIE SKOFWERKER	80
4.3.5	DEELNAME, VERBONDENHEID EN KREATIWITEIT BY DIE SKOFWERKER	82
4.3.5.1	DEELNAME	82
4.3.5.2	VERBONDENHEID	88
4.3.5.3	KREATIWITEIT	93
4.4	SAMEVATTING	97

HOOFSTUK 5	SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN ENKELE AANBEVELINGS	99
5.1	INLEIDING	99
5.2	EKSPRESSIEWE OF INSTANDHOUDINGSAKTIWITEITE	100
5.2.1	VRYETYDSBESTEDING	100
5.2.2	INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE GESINSLEWE VAN DIE SKOFWERKER	101
5.2.3	INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE STATUSBELEWING VAN DIE SKOFWERKER	102
5.2.4	DEELNAME	102
5.3	INSTRUMENTELE OF TAAKAKTIWITEITE	103
5.3.1	VERBONDENHEID	103
5.3.2	KREATIWITEIT	104
5.4	SLOTBESKOUING	105
5.5	AANBEVELINGS	105
6.	BYLAES	
6.1	BYLAE A: Vraelys	108
6.2	BYLAE B: Organizational Competence Index	117
7.	ABSTRACT	133
8.	BIBLIOGRAFIE	136
9.	LYS VAN TABELLE, FIGURE EN GRAFIEKE	
9.1	TABELLE	
	Tabel 1: Aantal respondente betrek by ondersoek	7
	Tabel 2: Voorkeurpatrone en voorkeurorde vir sportsoorte	66
	Tabel 3: Deelname aan ontspanningsaktiwiteite volgens keuse	67
	Tabel 4: Redes vir nie-sport-deelname	69

Tabel 5: Tevredenheid betreffende vryetydsbesteding	70
Tabel 6: Wyse waarop vryetyd bestee word	71
Tabel 7: Houding van gesin teenoor beroep	73
Tabel 8: Invloed van skofwerk op kerkbywoning	74
Tabel 9: Frekwensie van kerkbywoning	75
Tabel 10: Invloed van skofwerk op die psigologiese welsyn van die skofwerker	76
Tabel 11: Algemene probleme wat ten opsigte van skofwerk ervaar word	77
Tabel 12: Invloed van skofwerk in die vestiging van 'n vriendekring	78
Tabel 13: Statusbeleding van die skofwerker	80
Tabel 14: Persepsie van eie beroep	81
Tabel 15: Deelname, werklike teenoor verwagte toestande	84
Tabel 16: Verbondenheid, werklike teenoor verwagte toestande	90
Tabel 17: Kreatiwiteit, werklike teenoor verwagte toestande	94

9.2 *FIGURE*

Figuur 1: Funksies van sisteme	31
Figuur 2: Interverwante subsisteme	37
Figuur 3: Meganistiese organisasiesiklus	39
Figuur 4: Vernuwende organisasiesiklus	41
Figuur 5: Bevoegdheidsproses	43
Figuur 6: Ondersteunende elemente van deelname	46
Figuur 7: Ondersteunende elemente van verbondenheid	53
Figuur 8: Ondersteunende elemente van kreatiwiteit	57
Figuur 9: Dimensies en elemente van die bevoegdheidsproses	62

9.3 *GRAFIEKE*

Grafiek 1: Deelname	83
Grafiek 2: Verbondenheid	89
Grafiek 3: Kreatiwiteit	93
Grafiek 4: Deelname, verbondenheid en kreatiwiteit	97

HOOFSTUK 1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Wanneer 'n individu geen kontraktuele ooreenkoms met 'n werkgewer het nie, maar self as individu verantwoordelik is vir inkomstegenerering, word sy werkure deur die *taak* eerder as die *horlosie* bepaal.

Dienskontrakte tussen werknemers en werkgewers dateer egter reeds uit die Middeleeue. In Europa het gildes en munisipaliteite reeds gedurende die Middeleeue vaste werkure neergelê, normaalweg van sonsopkoms tot sonsondergang. Die werkure het ook met beperkte rusperiodes gepaard gegaan.

Die gemiddelde werkdag was 10,5 uur lank en ses dae per week is gewerk. Jaarlikse werkure is egter verminder deur godsdienstige en ander vakansiedae, sodat altesaam 90 - 100 dae per jaar geen arbeid verrig is nie. Dit impliseer dat jaarliks tussen 2 750 - 3 000 ure gewerk is, ofte wel 54 uur per week (Brown, 1984 : 487).

Tydens die Reformasie is die aantal godsdienstige vakansiedae verminder, maar tydens die Industriële Revolusie is werkure vermeerder ten einde maksimum uitset per week te verkry om sodoende eenheidskoste te verlaag. 'n Bydraende faktor tot die verhoging in werkure was die fenomenale groei in die werksoekende arbeidsmag. 'n Twaalfuurwerkdag is ingestel, beperkte vakansiedae behalwe Sondae is ingestel sodat die jaarlikse aantal ure gewerk na ongeveer 3 500 vermeerder het.

Werkure het egter sedert 1830 progressief van 3 500 na 2 200 en laer verminder. Hierdie vermindering kan hoofsaaklik aan druk van vakunies en wetgewing toegeskryf word.

Die aantal ure gewerk neem in die hedendaagse samelewing 'n bepaalde patroon aan. So het skofwerk ook 'n noodsaaklikheid geword omdat sekere ondernemings as gevolg van industrialisasie en markmededinging genoodsaak word om 24 uur per dag te werk. Skofwerk kom hoofsaaklik as gevolg van die volgende faktore voor:

- * sosiale faktore, byvoorbeeld die voorsiening van noodsaaklike dienste aan die gemeenskap. Die lewering van dienste soos mediese dienste, beskermingsdienste en brandbestrydingsdienste kan as sprekende voorbeelde hiervan dien;
- * tegnologiese faktore, byvoorbeeld kontinuerende produksieprosesse soos suikervervaardiging en staalvervaardiging, wat weens die strukturering van die produksieproses op 'n 24-uurbasis bedryf moet word;
- * ekonomiese faktore, byvoorbeeld die optimale aanwending en benutting van geïnvesteerde kapitaal.

Uit bostaande kan afgelei word dat skofwerk as 'n integreerende deel van industrialisasie en die gepaardgaande probleme beskou kan word. In die huidige eeu, wat deur uitvindings en ontwikkelings gekenmerk word, kan aanvaar word dat skofwerk toenemend sal voorkom.

Talle skofwerk-gerwante probleme kan as 'n uitvloeisel van die werker se omgewing beskou word. Sodanige probleme word enersyds veroorsaak deur die werker se nie-kongruente rol in die gemeenskap ten opsigte van die tydskedules wat deur die res van die gemeenskap gevolg word. Andersyds word die werkomgewing waarbinne die skofwerker homself bevind, dikwels deur die bestuur van 'n organisasie verwaarloos. Dit kan moontlik toegeskryf word aan die verminderde interaksiegeleenthede tussen die bestuur van 'n onderneming en die skofwerkers wat deur wisselende werkure teweeggebring word.

Die skofwerker se leefpatrone is uit pas met die gemeenskap, aangesien ondernemings, vermaaklikheidsinstellings en ander sosiale en organisatoriese fasiliteite die grootste gedeelte van die gemeenskap gedurende "normale" ure bedien, maar die persoon wat aan 'n skofrooster gekoppel is, hiervan uitsluit (Dunham, 1977 : 625). Dit het tot gevolg dat die skofwerker hom in 'n "verarmde" sosiale omgewing bevind wat sy aanpassing en effektiewe funksionering in 'n sosiale sisteem verminder. Derhalwe kan dit as noodsaaklik beskou word dat die omgewing waarbinne die skofwerker homself bevind, in staat moet wees om die voorafgaande te akkommodeer.

Elke sosiale sisteem bevat 'n aantal funksionele vereistes waaraan voldoen moet word, ten einde die voortbestaan van die sisteem en effektiewe funksionering daarvan te verseker (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 150). Die klem val dus in hierdie ondersoek op die invloed van

skofwerk (in sy breedste sin) op die balans van 'n onderneming as 'n sosiale sisteem en die vermoë van die onderneming as 'n sosiale sisteem om voortdurend aanpassings aan die vereiste toestande vir interaksie tussen die strukturelemente en funksionele vereistes te maak, ten einde sisteembalans te bewerkstellig.

1.2 PROBLEEMSTELLING

In die bostaande is reeds sydelings na die probleme verwys by wyse van inleiding. Beach (1980 : 132) definieer 'n organisasie as 'n "system, having an established structure and conscious planning in which *people work* and deal with one another in a coordinated and cooperative manner for the accomplishment of recognized goals".

Daar word van die uitgangspunt uitgegaan dat individue arbeid verrig om uiting aan daardie vaardighede te gee wat van hom/haar 'n unieke individu maak en sodoende van ander individue onderskei. Daar moet aan die individu geleenthede gebied word om persoonlik te kan groei, te presteer en hiërargies in die organisasie te vorder (Petrick, 1990 : 84). Derhalwe moet die bestuurspraktyke wat in 'n organisasie toegepas word, voorsiening vir die werknemer se behoeftes maak. In hierdie navorsing sal daar ook gefokus word op die omgewing waarbinne die skofwerker hom bevind ten einde te bepaal in watter mate geleenthede vir selfrealisering gebied word.

Alhoewel daar teenstrydighede in die literatuur voorkom ten opsigte van die uitwerking van skofwerk op individue, is die literatuur dit egter eens dat skofwerk enersyds 'n bepaalde invloed op skofwerkers het en andersyds 'n invloed op die organisasie sowel as die gemeenskap uitoefen (Greenhaus, 1985 : 76).

Organisasie X (dit is die organisasie waar hierdie navorsing gedoen word) word in 'n toenemende mate gekenmerk deur hoë personeelomset in die skofwerkgeleedere en 'n waarneembare negatiwiteit onder skofwerkers, veral onder skofwerkers met 10 jaar en langer diens. Organisasie X kan beskou word as 'n tradisionele organisasie met 'n duidelike skeiding tussen bestuur en werknemers.

Skofwerk maak die huidige situasie meer problematies, aangesien skofwerk nie 'n vaste roetine oor die langtermyn verskaf nie, met die gevolg dat gebrekkige kommunikasie tussen skofwerkers en ander werknemers voorkom, asook dat interaksiegeleenthede met die bestuur verminder.

In die lig van die uniekheid van elke organisasie en die talle veranderlike faktore teenwoordig, moet die navorsingsresultate slegs as tiperend van Organisasie X beskou word.

1.3 DOEL VAN DIE NAVORSING

Die navorsing word onderneem ten einde te bepaal in watter mate skofwerk Organisasie X as 'n sosiale sisteem in staat stel om te verhoed dat die vier funksionele vereistes van 'n sosiale sisteem te voldoen, naamlik:

* ***Patroonhandhawing en spanningsbeheer***

Daar sal bepaal word of meganismes van sosialisering teenwoordig is waardeur stabiliteit van gedragspatrone gehandhaaf kan word en of daar meganismes bestaan wat verseker dat die gedragspatrone deur individue as legitiem beskou word.

* ***Doelbereiking***

Ondersoek sal ingestel word of fasiliteite en hulpbronne geredelik beskikbaar is en of skofwerkers oor die motivering beskik om positiewe bydraes tot die bereiking van die doelstellings van dié organisasie te maak.

* ***Adaptasie of aanpassing***

Daar sal bepaal word of Organisasie X as sosiale sisteem wel in staat is om aanpassings na aanleiding van verandering in sy breë sosiale en nie-sosiale omgewing te maak.

* ***Integrasie***

Daar sal vasgestel word of die onderskeie subsisteme in staat is tot wedersydse aanpassing ten einde 'n bydrae tot die effektiewe funksionering van die sosiale sisteem te lewer.

Samevattend kan gestel word dat die doel van die navorsing is om die invloed van skofwerk op die sosiale sisteembalans van die onderhawige onderneming te bepaal, soos die titel van die navorsing ook aandui.

Ten einde hierdie doelstelling te bereik, word die inligting in die volgende hoofstukke aangebied:

Hoofstuk 2: Ontleding van die sisteemteorie.

Hoofstuk 3: Deelname, verbondenheid en kreatiwiteit by die skofwerker.

Hoofstuk 4: Empiriese bevindings.

Hoofstuk 5: Samevattende gevolgtrekkings en enkele aanbevelings.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK

Die historiese prosedure is vir die doeleindes van hierdie navorsing gevolg, terwyl die empiriese gegewens aan die hand van vraelyste en ongestruktureerde onderhoude verkry is. Die verkreeë inligting is by die navorser beskikbaar. Wat die literatuurstudie aanbetref, is dit 'n kompilasie van verkreeë inligting uit onder meer tydskrifartikels, naslaanwerke, proefskrifte en verhandelings van ander navorsers.

Die teoretiese oriëntering word toegespits op 'n struktuurfunksionele ontleding van die Parsoniese variasie van die sosiale sisteem as bewegende ekwilibrium, soos van toepassing op die onderhawige onderneming. Slegs relevante momente van die omvangryke teorie word ontleed. As verdere teoretiese oriëntering word die model van J. Hall ten opsigte van deelname, verbondenheid en kreatiwiteit bespreek. Dié model word in die teoretiese oriëntasie

ingesluit, aangesien dit verdere verklaringsmoontlikhede bied en aanvullend tot die sisteemteorie gebruik kan word.

In die navorsing word van twee tipes vraelyste as waarnemingstegnieke gebruik gemaak om die nodige inligting te bekom, naamlik:

- a) 'n versameling van vrae uit vorige empiriese ondersoeke waarvan die geldigheid en betroubaarheid van die vrae reeds bewys is. Vraelyste is herontwerp vir die onderhawige navorsing;
 - b) 'n meetinstrument van Teleometrics International, naamlik die Organisasiebevoegdheidsindeks, is gebruik ten einde te bepaal in watter mate skofwerkers die geleentheid gebied word om ten opsigte van werkstake deelname te hê, verbonde aan die take te voel en geleentheid gebied word om kreatief te wees.
- * Ongestruktureerde onderhoude, met die hooftema "Die invloed wat skofwerk op jou uitoefen en jou belewenis daarvan" is met die respondente gevoer.

Wat die empiriese komponent betref, is die grootte van die steekproef bepaal om ewekansigheid van die totale universum te verseker. Die vraelyste is aan die respondente voorgelê en is deur die navorser ingeneem. Dit het tot gevolg gehad dat 'n hoë terugbesorgingspersentasie (85%) verkry is. Die vraelysinligting is verwerk, georden, gesistematiseer en alle statistiese gegewens is tot die naaste heelgetal afgerond. Alle tabelle en figure wat verwerkte resultate weerspieël, is deur die navorser saamgestel.

1.5 TERREINAFBAKENING

Al die respondente (N=200) is werksaam by Organisasie X en is by 'n kontinuerende vervaardigingsproses betrokke. Derhalwe moet die aanleg 24 uur per dag beman word. Die skofwerkers werk gemiddeld 46 uur per week in 'n vierweekskofsiklus in ooreenstemming met die amptelike skofroosters van hul areas.

Daar is daaglikse werkskofte, naamlik:

- * Oggendskof, vanaf 07:00 - 15:00 of 06:00 - 14:00
- * Middagskof, vanaf 15:00 - 23:00 of 14:00 - 22:00
- * Nagskof, vanaf 23:00 - 07:00 of 22:00 - 06:00

Die skofuitruiling geskied binne die halfuur wat die aanvangsuur van die skof voorafgaan.

Slegs manlike blanke skofwerkers in die poskategorieë skofwerker graad A en B is by hierdie ondersoek betrek en die aantal respondente wat aan die ondersoek deelgeneem het, was soos volg:

Tabel 1: Aantal respondente betrek by ondersoek

<i>Vraelyste</i>	<i>Onderhoude</i>	N=200
150	50	

Slegs afdelings in Organisasie X wat direk by die chemiese verwerkingsprosesse betrokke is, is in hierdie ondersoek ingesluit. Syfers, van een tot twaalf, is aan die onderskeie afdelings toegeken en ses afdelings is op 'n ewekansige wyse geïdentifiseer. Dit is bereik deur die twaalf nommers in 'n houer te plaas en deur middel van 'n trekking, ses afdelings te identifiseer.

Na voltooiing van die identifiseringsproses is die totale universum van die betrokke teikenpopulasie bepaal (N=650). Daar is besluit om op 'n ewekansige wyse 200 persone van die totale universum by die navorsing te betrek, aangesien dié getal persone, na aanleiding van riglyne wat in teoretiese oriëntasies ingesluit word, as 'n ideale steekproefgrootte beskou word (Chadwick *et al.*, 1984:68). Die 200 respondente is op 'n ewekansige wyse geïdentifiseer. Dit is bereik deur 'n syfer aan elke skof, naamlik oggend-, middag- en nagskof, toe te ken en deur middel van 'n trekking bepaalde skofte te identifiseer. Vraelyste is aan al die persone op die betrokke skof wat binne die teikenpopulasie val, uitgedeel.

Die skofwerkers is verantwoordelik vir die fisiese beheer van 'n proses en werk met tegnologies hoogs gesofistikeerde toerusting. 'n Hoë premie word deur Organisasie X op opleiding geplaas ten einde die skofwerkers tegnologies vir hul take voor te berei.

1.6 BEGRIPSOMSKRYWING

- * **Skofrooster:** 'n Werksprogram waarvolgens daar twee of drie opeenvolgende skofte per dag gewerk word.
- * **Skofwerk:** Werk wat volgens 'n goedgekeurde skofrooster uitgevoer word.
- * **Skofwerker:** Individu wat volgens 'n goedgekeurde skofrooster arbeid verrig.

Origens word begrippe waar nodig, in die teks omskryf of verklaar.

HOOFSTUK 2 ONTLEDING VAN DIE SISTEEMTEORIE

2.1 INLEIDING

In hoofstuk een is aangedui dat 'n teoretiese uiteensetting van die struktuurfunksionalisme, en meer bepaald die sosiale sisteem, as teoretiese oriëntasie vir hierdie navorsing dien. Die sosiale sisteemteorie, soos in latere hoofstukke aangedui sal word, bied interessante verklaringsmoontlikhede vir die sentrale probleme wat in hoofstuk een uiteengesit is.

In hierdie hoofstuk sal slegs relevante momente van die omvangryke teorie wat vir die navorsing relevant is, na aanleiding van die werke van die befaamde Amerikaanse sosioloog, Talcott Parsons, bespreek word.

In hoofstuk drie sal 'n verdere teoretiese uiteensetting gegee word van deelname, verbondenheid, kreatiwiteit en die tien klimaatstoestande wat in 'n organisasie vir die vestiging van die drie genoemde komponente nodig is. Hoofstuk drie sal dus verdere verklaringsmoontlikhede bied vir die sentrale probleme in hoofstuk een uitgewys.

Ten einde die werk van Parsons in die korrekte perspektief te plaas en sy bydrae tot die struktuurfunksionalisme te begryp, is dit noodsaaklik dat daar kortliks by 'n historiese oorsig en die omstandighede wat sy denke beïnvloed het, stilgestaan word. Vir dié doel word 'n kort oorsig oor die historiese ontwikkeling van die struktuurfunksionalisme gegee.

2.2 HISTORIESE ONTWIKKELING VAN DIE STRUKTUURFUNKSIONALISME

Henry de Saint-Simon (1760-1825) kan as die primêre rolspeler in die ontwikkeling van die sosiologiese teorie beskou word. Dit word algemeen in die literatuur aanvaar dat sy sosiologiese denke die wegbereider vir die latere teoretiese oriëntasie van Auguste Comte was (Barnes, 1948 : 72). Talle teoretiese oriëntasies en beskouinge in die kontemporêre sosiologie kan beskou word as verfyninge en aanpassings van sieninge wat gedurende die laaste helfte van die negentiende eeu en die eerste twee dekades van die twintigste eeu geformuleer is. Dié tyd

het ook as die klassieke periode van sosiologiese teorie bekend gestaan (Abrahamson, 1978 : 19). Auguste Comte en Herbert Spencer was instrumenteel in die ontwikkeling van die sosiologie as 'n wetenskap. Vervolgens sal 'n kort bespreking rondom die perspektiewe en bydraes van Comte en Spencer in die ontwikkeling van sosiologiese teorie gevoer word.

2.2.1 AUGUSTE COMTE (1798 - 1857)

Comte, ook die grondlegger van die sosiologie genoem, se teorie was primêr daarop gefokus om "moral disorganization" (Kinloch, 1977 : 70) te verhoed. Hy het gepoog om 'n teorie van "sosiale fisika" met sosiale wette vir die regulering van die gemeenskap daar te stel. Comte wou 'n toekomstige gemeenskap daarstel wat op humanistiese beginsels gebaseer is. Die sosiologie as 'n wetenskap het vir hom 'n instrumentele rol in die bereiking van sy oogmerke gespeel (Abrahamson, 1978 : 21).

Die aannames wat Comte in die samestelling van sy teorie gevolg het, was die volgende (Kinloch, 1977 : 71):

- * die sosiale sisteem bestaan uit twee fasette, naamlik sosiale statika, "laws of human social existence", en sosiale dinamika, "laws of social change";
- * onderliggend tot die sisteem is drie menslike drange of instinkte geïdentifiseer, naamlik 'n drang na voortbestaan, 'n drang na verbetering en sosiale drange;
- * die sosiale sisteem beweeg deur drie fases van intellektuele ontwikkeling tot by die hoogste vlak, naamlik die Positivisme.

Samevattend kan dus gesê word dat die sosiale statika en sosiale dinamika die gemeenskap se geïnstitutionaliseerde struktuur en die beginsels van sosiale verandering verteenwoordig. Die struktuur word deur hom as 'n geheel beskou wat deur drie fases van ontwikkeling beweeg tot op die hoogste vlak, naamlik die Positivisme (Kinloch, 1977 : 73).

2.2.2 HERBERT SPENCER (1820 - 1903)

Spencer se teorie was daarop gemik om die proses van sosiale evolusie van die gemeenskap histories en sosiologies te bepaal.

Spencer het die gemeenskap as organies beskou: "an evolving whole, representing more than the whole of its parts and not subject to complete dissection" (Kinloch, 1977 : 77). Spencer kan beskou word as die voorloper van die kontemporêre struktuurfunksionalisme wat later in die hoofstuk bespreek sal word.

Spencer het ook soos Comte die gemeenskap in twee dele verdeel, naamlik sosiale statika, dit is die gemeenskap se geïnstitutionaliseerde strukture en sosiale sisteme, en dinamika, wat op die struktuur se evolusie dui. Die gemeenskap is deur hom in twee hoofsteme verdeel, naamlik 'n interne en 'n eksterne sisteem. Eersgenoemde dui op instandhoudings- en verspreidingsfunksie en laasgenoemde dui op sosiale beheer en regulering (Kinloch, 1977 : 78).

Wanneer die werke van Comte en Spencer bestudeer word, is dit duidelik dat daar bepaalde verskille, maar ook bepaalde ooreenkomste bestaan. Die werke van Spencer en Comte staan ook bekend as organiese paradigmas en het bepaalde bydraes tot die ontwikkeling van die struktuurfunksionalisme gelewer.

2.2.3 DIE EUROPESE SOSIOLOGIE

Die klassieke sosiologiese denke was reeds gevestig aan die einde van die Eerste Wêreldoorlog. Die oorlog en die tyd en met die Tweede Wêreldoorlog het 'n beslissende invloed op die kontemporêre sosiologiese denke gehad.

Die Europese sosiologie het gedurende bogenoemde periodes 'n traumatiese tydperk beleef sodat die mees relevante ontwikkelings in die sosiologie na afloop van die Tweede Wêreldoorlog vanaf Europa na Amerika verskuif het. Volgens Alexander (1987 : 19) kan dié geografiese skuif hoofsaaklik aan die volgende faktore toegeskryf word:

- * die intellektuele en geïnstusionaliseerde probleme wat Europa gedurende dié tyd beleef het;
- * die dood van die bekende sosioloë, Emile Durkheim en Max Weber, op relatief jong leeftyd;
- * die werkersklas het toenemend van internasionalisme en pasifisme na militante patriotisme beweeg;
- * gedurende die dertigerjare is die Europese beskawing deur toenemende irrasionalisme en onstabieleit gekenmerk.

Amerika was gedurende die voorafgaande tydperk relatief onaangeraak deur die voorafgaande gebeure. Vervolgens sal die invloed wat die Amerikaanse sosiologie op Parsons se denke gehad het, kortliks bespreek word.

2.2.4 DIE AMERIKAANSE SOSIOLOGIE

Die Amerikaanse intellektuele denke is beïnvloed deur die pragmatisme. Denkers was optimisties dat hulle in staat was om die Westerse Wêreld te rekonstrueer. In dié periode het die "Chicago-skool", met die klem op empiriese studies ten opsigte van beheer en hervorming van sosiale konflikte, sterk gefigureer. Alexander (1987 : 29) beskou die periode as "...alarmingly atheoretical and deeply empiricist ... they were haunted by theories of instinctualism and vestiges of social darwinism, ... forms of pragmatism ... and by an enduring antiphilosophical bias".

Uit die Europese en Amerikaanse situasie, soos in die voorafgaande bespreek, het 'n paradoks ontwikkel. Aan die een kant was daar teoretiese tradisies sonder 'n volk en aan die ander kant was daar 'n volk sonder teoretiese tradisies. Dié paradoks het die agtergrond geskep waarteen Parsons en ander sosioloë soos R. Merton en M. Levy na vore kon tree.

Die sisteembenadering wat deur die struktuurfunksionaliste gevolg word, kan kortliks soos volg saamgevat word:

- * 'n sisteem bevat struktuurelemente;

- * funksies, wat 'n bindingsfunksie tussen die elemente verseker, kom voor;
- * bogenoemde verseker die integrasie en voortbestaan van die sisteem;
- * die sisteem kan homself intern, asook teenoor ander sisteme handhaaf (Cilliers en Joubert, 1968 : 30).

Parsons, gebore in 1902, se denke ten opsigte van die sosiologie is sterk beïnvloed deur die Europese skool van sosiologiese denke. Die sosiologiese werke van Pareto, Weber en Durkheim het veral 'n belangrike voorbereidende bydrae tot Parsons se teoretiese denkwyses gelewer.

Parsons was 'n voorstander van die ontwikkeling van 'n sistematiese, algemene teorie van menslike gedrag. Die vlak van die ontwikkeling van abstrakte teorie is deur hom as 'n aanduiding van die volwassenheid van die wetenskap beskou. So 'n teoretiese oriëntasie vergemaklik beskrywing, ontleding en empiriese navorsing (Timasheff, 1967 : 239). Ten einde die voorafgaande te kan uitvoer, moet daar "a frame of reference ... an understanding of a structure of the theoretical system as such" bestaan (Timasheff, 1967 : 239). Derhalwe moet die sosiologiese teorie struktuurfunksioneel wees.

Gedurende 1920 is 'n boek met die titel, *The structure of social action*, deur Parsons gepubliseer. Sy primêre oogmerk met dié boek was om tradisionele en idealistiese tradisies te integreer, "synthesizing pure voluntarism with pure coercion theory by developing a general schema that would mark the beginning of a new post classical sociological theory" (Alexander, 1987 : 36).

In *The structure of social action* postuleer Parsons dat Max Weber en Emile Durkheim normatiewe teorieë geformuleer het wat ruimte vir 'n voluntaristiese benadering gelaat het. Parsons het aan die Freudiaanse teorie sekere insigte ontleen en 'n byvoeging tot die aard van die voluntaristiese orde gemaak. Parsons het Freud se teorie ten opsigte van die superego-vorming geneem en dit van toepassing op alle verhoudings tussen 'n akteur en sy sosiale voorwerpe gemaak. Volgens Freud word die superego gevorm uit die sosialiseringproses, waarin die kind met die waardes van die omgewing (en veral die ouers s'n) identifiseer en dit inkorporeer deur middel van positiewe en negatiewe versterking (Geldenhuys, 1970 : 10). Die

identifiseringsproses kan hoofsaaklik aan "cathexis" (affeksie) toegeskryf word (Alexander, 1987 : 37).

Waar Freud primêr fokus op die internalisering van gesag, was die parsoniese konsepie dat die bestaan van alle eksterne voorwerpe normaalweg gerig word deur geïnternaliseerde rolmodelle. Parsons en Shills (1951 : 53-54) beweer dat "objects, for the significance and cathexes attached to them, become organized into the actor's system of orientations".

Die ontleding van die Freudiaanse teorie en die aanpassing daarvan deur Parsons het ongetwyfeld 'n bepaalde invloed gehad op die samestelling van sy drie sisteme van handeling naamlik die persoonlikheid, die sosiale en die kultuursisteem, waarvan die sosiale sisteem verder in hierdie hoofstuk in meer besonderhede bespreek word.

2.3 KENMERKE VAN SOSIALE HANDELING

Sosiale handeling kan gedefinieer word as die normatief gereguleerde besteding van energie ter bereiking van bepaalde doelstellings in 'n situasie en dit is die resultaat van die handelende persoon se oriëntasie tot die situasie wat ook ander handelende persone insluit (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 28). Handeling het egter vier duidelik onderskeibare kenmerke waarop vervolgens kortliks gewys word.

2.3.1 SOSIALE HANDELING IS SITUATIEF OF SITUASIEGEBONDE

Parsons (1952 : 4) onderskei tussen drie kategorieë voorwerpe, naamlik sosiale voorwerpe, fisiese voorwerpe en kulturele voorwerpe. Die sosiale voorwerpe sluit alle individue in die handelingsituasie in, onder andere die ego (handelende persoon) en diegene teenoor wie die ego optree, te wete alter of mede-akteur en kollektiwiteite. Die akteur of kollektiwiteite is vir die handelende ego belangrik in terme van kwaliteit, met ander woorde, "wie die akteur is" en belangrik ten opsigte van prestasies wat deur die akteur of individue behaal is.

Fisiese voorwerpe, as 'n tweede kategorie, word deur Parsons (1952 : 4) beskryf as "empirical entities which do not interact with or respond to the ego". Dit beteken dat die

voorwerpe nie in ruimte of tyd gevestig is nie, maar enersyds deur die handelende persoon gebruik word om sy doelstellings te bereik en andersyds die toestand is waarmee hy rekening moet hou in die bereiking van sy doelstellings.

Die derde kategorie, naamlik kulturele voorwerpe, word deur die akteur as rigtingwysers gebruik om korrek in situasies op te tree waar handeling verlang word. Die sluit aspekte in soos waardes, norme en kennis van die wese wat in die akteur as 'n verwysingsraamwerk dien in sy optrede teenoor akteur of kollektiwiteit (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 22).

Daar kan dus gesê word dat alvorens 'n akteur gedrag in 'n situasie openbaar, hy hom sal laat lei deur die verskillende voorwerpe wat in 'n situasie aangetref word en na evaluering van die voorwerpe handelend sal optree.

2.3.2 HANDELING IS GEMOTIVEERD

Die handeling van die akteur is nie bloot toevallig nie, maar die handeling moet vir die akteur persoonlik betekenisvol wees. Dit beteken dat hy deur die betrokke handeling behoeftes of aspirasies kan bevredig. Motivering verwys dus na behoeftes wat die akteur aanspoor om doelstellings te bereik (Cilliers en Joubert, 1968 : 21). In die praktyk beteken dit dat die arbeid wat individue verrig, deur hulself as betekenisvol ervaar moet word en dat geleenthede vir selfrealisering geskep moet word (Petrick, 1990 : 84).

2.3.3 HANDELING IS DOELGERIG

Die akteur wil deur middel van handeling 'n bepaalde doel bereik. Derhalwe is daar 'n noue verband tussen motivering, soos bespreek in punt 5.2, en doelwitbereiking. Doelwitbereiking *per se* impliseer ook dat daar 'n tydaspek by die handelinge van 'n akteur aanwesig is. Doelwitbereiking is dus toekomsgerig en 'n bepaalde sperdatum word daaraan gekoppel.

Steyn en Van Rensburg (1985 : 24) beskou dit as noodsaaklik dat die akteur eksplisiet of implisiet, bewus of onbewus 'n idee van die situasie moet hê. Die akteur moet dus fokus op

aspekte soos: Wat wil hy bereik? Wat is die middele tot sy beskikking en die strategie wat gebruik gaan word om sy doelstellings te bereik?

In die akteur se strewe na doelwitbereiking sal twee tipes oriëntasies, naamlik *motiveringsoriëntasie* en *waarde-oriëntasie*, die kanalisering van sy energie beïnvloed. Die twee konsepte word vervolgens toegelig.

2.3.3.1 MOTIVERINGSORIËNTASIE

Timasheff (1967 : 241) beskou motiveringsoriëntasie as "cognitive, cathetic and evaluate of nature". Die kognitiewe motiveringsoriëntasie verwys na die logiese en rasonele wyse waarop die akteur die voorwerpe in 'n situasie waarneem. Dit kan dus beskou word as 'n denkproses waarin die akteur bepaalde kriteria gebruik om te bepaal watter voorwerpe hom die beste in staat sal stel om sy behoeftes te bevredig. Katektiese motiveringsoriëntasie dui op die gevoelsbetekenis wat die akteur aan die voorwerpe heg. Die akteur sal eerder voorwerpe gebruik waaraan hy 'n positiewe betekenis heg as voorwerpe wat vir hom negatiewe betekenis het (Tismasheff, 1967 : 242).

Die evaluatiewe motiveringsoriëntasie dui op die keuse wat die akteur moet uitoefen ten einde in staat gestel te word om sy behoeftes te bevredig. Die evaluatiewe motiveringsoriëntasie behels ook kognitiewe en katektiese oriëntasies, maar fokus ook op die *gevolge* van die bevrediging van die spesifieke behoeftes.

Dit kan dus gesê word dat 'n akteur gebruik maak van rasonele denkprosesse, waar die affektiewe of gevoelsoorweging 'n belangrike invloed op die keuse van hulpbronne kan uitoefen. In dié proses tree die akteur evaluerend op om die gevolge van sy handeling te bepaal.

2.3.3.2 WAARDE-ORIËNTASIE

Die waarde-oriëntasie verwys na die wyse van oriëntasie van 'n akteur wat hom noodsaak om sekere norme, standaarde en kriteria in ag te neem wanneer hy keuses uitoefen. Die waarde-

oriëntasies wat 'n akteur in die handelingsproses gebruik, is nie toevallig van aard nie, maar deel van 'n "definitiewe sisteem deur middel waarvan die akteur aan 'n georganiseerde stel van norme verbind word" (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 26). Die waarde-oriëntasie kan in drie vlakke verdeel word, naamlik kognitiewe waarde-oriëntasie (hoe die akteur die situasie waarneem), appresiatiewe waarde-oriëntasie (kulturele definisies wat aan akteur voorskryf wat emosioneel, pynlik of aangenaam is) en morele waarde-oriëntasie (die kulturele standaarde en norme wat die akteur in aanmerking moet neem by die uitoefening van 'n keuse) (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 27). Dit is belangrik om daarop te let dat die kognitiewe, appresiatiewe en morele waarde-oriëntasie nie rigied en onveranderlik is nie. Die akteur of kollektiwiteit kan die waarde-oriëntasies verander na aanleiding van spesifieke situasies en omstandighede.

Dit is egter belangrik dat die waardesisteem wat in 'n organisasie deur die leiers van 'n onderneming onderskryf word, sodanig moet wees dat werknemers hul met die waardes kan identifiseer. Organisatoriese waardes moet dus verlengstukke van individuele waardes wees. Indien dit nie sou realiseer nie, ontstaan dikwels gewetenswroegings as gevolg van botsing tussen 'n persoonlike stel waardes en norme en gedrag wat in die werk gehandhaaf word (Coetzee, 1990 : 18). In hoofstuk drie sal 'n verdere bespreking rondom hierdie aspek gevoer word.

2.3.4 HANDELING IS NORMATIEF GEREGULEERD

Die inhoud en vorm van sosiale optredes in groepe word in 'n groot mate bepaal deur die norme, reëls en verwagtinge wat in 'n groep heers (Joubert, 1965 : 7). Dit beteken dat die optrede en gedrag van die akteur binne 'n bepaalde raamwerk van norme en reëls sal geskied. Die raamwerk of normatiewe standaard skryf dus nie die handeling van die akteur in besonderhede voor nie, maar verskaf slegs breë riglyne waarbinne die akteur handel.

Die waardes en norme wat binne groepe geld, word deur middel van die sosialiseringsproses aan die akteur oorgedra, wat dan deur hom aangeleer en geïnternaliseer word. Die begrip *norm* sal later in dié hoofstuk breedvoeriger toegelig word.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat sosiale handeling altyd in 'n spesifieke situasie voorkom. Die akteur is in interaksie met ander individue betrokke, sy handeling is doelgerig

ten einde spesifieke oogmerke te bereik en hy laat hom in sy optrede lei deur die waardes en norme wat deur kollektiwiteit gestel word.

Sosiale handeling vorm 'n integrale deel van die sisteemteorie van Talcott Parsons. Parsons verdeel sosiale handeling op 'n analitiese vlak, in drie empiriese sisteme, naamlik die sosiale sisteem, die persoonlikheidsisteem en die kulturele sisteem. Dit is egter belangrik om daarop te let dat die onderskeid wat Parsons tussen die genoemde sisteme maak, as *analitiese* en nie as konkrete onderskeidings beskou moet word nie. Parsons beskou die sisteme as "each indispensable to the other two in the sense that without personalities and culture there would be no social system and so on around the roster of logical possibilities" (Parsons, 1952 : 6). Vervolgens sal 'n kort bespreking rondom die drie empiriese sisteme van handeling gevoer word.

2.4 SISTEME VAN HANDELING

2.4.1 DIE PERSOONLIKHEIDSISTEEM

Die akteur sal sy handeling op so 'n wyse struktureer dat hy sy eie persoonlike behoeftes in die uitvoering van die handeling bevredig.

Die persoonlikheidsisteem dui dus op die handeling van 'n individu wat sodanig georganiseer is dat die handeling op die bevrediging van behoeftes gerig word en wat in die bevrediging van die behoefte-disposisies ook 'n bepaalde samehörigheid en integrasie met mekaar toon (Joubert en Steyn, 1981 : 272).

2.4.2 DIE KULTURELE SISTEEM

Die kulturele sisteem *per se* is nie op sigself 'n handelingsisteem soos sosiale en persoonlikheidsisteem nie. Parsons beskou die kulturele sisteem as "on the one hand the product of, on the other hand a determinant of, systems of human social interaction" (Parsons, 1952 : 15).

Hy beklemtoon dat kultuur oorgedra, aangeleer en gedeel word en bestaan uit waardes en norme wat rigting aan die handelende persoon gee wat keuses uitoefen.

Daar kan dus gesê word dat die kultuursisteem een van drie onderskeibare handelingsisteme is. Soos reeds genoem, is die drie sisteme onderling van mekaar afhanklik. Die drie sisteme vorm dus gesamentlik die handelingsisteem en elk van hulle is 'n essensiële deel van 'n afsonderlike eenheid van handeling (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 30).

Die voorafgaande impliseer dus dat elke handeling wat deur 'n akteur uitgevoer word, elemente van die sosiale, persoonlikheid en kulturele sisteem sal bevat.

In hierdie studie sal daar primêr op die sosiale sisteem as 'n handelingsisteem gefokus word. Die sosiale sisteem kan dus beskou word as 'n handelingsisteem wat die besteding van energie behels, met die oog op die bereiking van doelstellings in situasies (Parsons en Shills, 1951 : 53).

Vervolgens word die struktuur of bou van die sosiale sisteem ontleed.

2.4.3 DIE SOSIALE SISTEEM

Die sosiale sisteem word deur Parsons (1952 : 25) gedefinieer as 'n "system of processes of interaction between actors, it is the structure of relations between the actors as involved in the interactive process which is essentially the structure of the Social System". Uit die definisie kan daar dus afgelei word dat individue met mekaar in interaksie is, met ander woorde daar is 'n *meervoudigheid* van persone wat in interaksie met mekaar is. Die interaksie geskied ordelik en gepatroneerd en die optrede van die akteurs teenoor mekaar in die interaksiesituasie, word gerig deur gemeenskaplike simbole en norme. Aangesien die sosiale sisteem die kern van die teoretiese oriëntasie van hierdie navorsing vorm, word dit vervolgens breedvoeriger uiteengesit.

2.5 STRUKTUURONTLEDING VAN DIE SOSIALE SISTEEM

In die struktuur van enige sosiale sisteem word die volgende struktuurelemente onderskei, naamlik rolle, norme, waardes en kollektiwiteit of subgroepe (Johnson, 1961 : 51). Vervolgens word dié struktuurelemente afsonderlik toegelig.

2.5.1 STATUS, POSISIE EN ROL

Deelname aan die interaktiewe proses word deur Parsons op twee vlakke onderskei. Eensyds word daar onderskei tussen die positioneringsvlak van 'n akteur teenoor ander akteurs, met ander woorde sy status, en andersyds dit wat die akteur doen, met ander woorde die rol wat die akteur vervul. Die konsep status-rol bevat dus 'n strukturele element, status, sowel as 'n funksionele element, naamlik rol. Parsons beskou die konsep status-rol nie as 'n kenmerk van die akteur nie, maar eerder as eenhede van 'n sosiale sisteem (Parsons, 1952 : 8).

Die begrippe *posisie* en *status* word dikwels in die literatuur deur skrywers as sinonieme of wissel terme gebruik. Vervolgens sal 'n uiteensetting van verskillende skrywers se sieninge rondom die twee begrippe gegee word.

In die struktuur van enige sosiale sisteem vind differensiasie plaas tussen die lede van die sisteem na aanleiding van die akteurs se sosiale posisie in die sisteem. Posisie verwys dus na 'n bepaalde plek wat 'n persoon in 'n interaksiesituasie beklee ter ondersteuning van ander posisies wat deur ander persone in die interaksiesituasie beklee word (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 93).

Johnson (1961 : 16) beskou *status* as die "regte" wat 'n individu in 'n interaktiewe situasie besit en *rol* as die "verpligtinge" wat 'n individu in so 'n situasie het. Bierstedt (1957 : 247) definieer *status* as "simply a position in society or in a group". *Rol* word deur hom as die "behavioral aspect of status" beskou.

Linton (Banton, 1965 : 25) beskou *status* as "a collection of rights and duties. A role represents the dynamic aspect of status ... when an individual puts the rights and duties into effect, he is performing a role ... status and role serve to reduce the ideal patterns for social

life to individual terms". Status en rol word dus in die bogenoemde definisie deur Linton as twee aspekte van dieselfde konsep beskou. In 'n latere definisie (Banton, 1965 : 26) definieer Linton rol as die somtotaal van kultuurpatrone wat met 'n bepaalde status geassosieer kan word. Die kultuurpatrone sluit ook in aspekte soos houdings, waardes en gedrag wat deur 'n gemeenskap voorgeskryf word (Banton, 1965 : 26).

Alhoewel Linton 'n belangrike bydrae tot die definiëring van die begrippe *posisie* en *rol* gelewer het, het sy wisselende gebruik van die konsep *status* en *posisie* bepaalde begripsprobleme in die vakliteratuur opgelewer. *Rol* word oorspronklik deur hom gedefinieer as die dinamiese aspek van *status* en later word *rol* as die somtotaal van die kultuurpatrone wat met 'n besondere *status* geassosieer word, beskou (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 93).

Vir die doeleindes van hierdie navorsing sal volstaan word met die semantiese gebruik soos bespreek in Steyn en Van Rensburg (1985 : 93) ten opsigte van dié konsepte.

2.5.1.1 STATUS

In enige sosiale interaksie is daar 'n universele verskynsel dat groeplede mekaar onderling evalueer. Joubert en Steyn (1981 : 214) definieer *status* as die waardering van 'n inhoudelike posisie en ook die waardering wat 'n groepslid ontvang, relatief tot ander lede, vir sy persoon, optrede of prestasies.

Die begrip *status* verteenwoordig die kleinste eenheid van 'n sosiale struktuur. Dobriner (1969 : 82) beskou status as 'n voertuig wat deur die akteur vir toetrede tot interaksiesituasies gebruik word.

Primêr kan twee vorme van status onderskei word, naamlik *agting*, as die waardering van die individu se optrede, en *prestige* (aansien), as waardering van die inhoudelike posisie (Joubert en Steyn, 1981 : 215). As gevolg van die differensiële evaluering van groeplede en die hiërargiese ordening van lede, ontstaan statusdifferensiasie tussen groeplede.

Die kriteria vir die toekenning van status gebruik word, kan in drie vlakke verdeel word, naamlik *verwerfde status*, *toegeskrewe status* en *inhoudelike status*. Laasgenoemde verwys na spesifieke kriteria wat deur groeplede as belangrik beskou word. *Verwerfde status* verwys

na aksies wat die individu deur eie prestasie bereik het, en *toegeskrewe status* na "die waardering van 'n kwaliteit of kenmerk van die persoon, waarvoor hy nie 'n eie of direkte prestasie gelewer het nie" (Joubert en Steyn, 1981 : 216).

Subjektiewe waardebeoordeling speel ook 'n belangrike rol in die toekenning van status. Voor- en afkeurpatrone van lede teenoor mekaar, met ander woorde die geneentheidspatrone, sal 'n belangrike rol speel in die toekenning van status.

Indien kollektiwiteite oor gevestigde en stabiele interaksiepatrone beskik, vind statusdifferensiasie tussen groeplede plaas, met gepaardgaande toekenning van gesag. 'n Positiewe korrelasie bestaan dus tussen 'n individu se status en die gesag wat in 'n kollektiwiteit aan hom toegeken word. Derhalwe kan gesê word dat die hiërgargiese ordening van lede ook die vlakke van gesag van die lede in 'n kollektiwiteit sal bepaal.

Die belangrikheid van status in 'n sosiale sisteem of gemeenskap lê vir Dobriner (1969 : 83) daarin dat die normatiewe elemente wat 'n posisie definieer, stabiliteit en ordelikheid binne groepe teweegbring, afgesien van die mobiliteit van lede in daardie groep.

Stabiliteit en ordelikheid binne groepe lei vir groeplede tot voorspelbaarheid, sekuriteit en sosiale identiteit wat tot psigologiese stabiliteit aanleiding gee. Wanneer stabiliteit en ordelikheid nie binne groepe gevestig het nie, ervaar die akteur spanning wat tot aliënasië kan lei. Aliënasië verwys na "powerlessness, meaninglessness, isolation and self enstrangement" (Beach, 1980 : 456). Die individu ervaar dat hy weinig invloed op organisatoriese prosesse kan uitoefen. Sy werk raak vir hom betekenisloos, aangesien hy nie sy "rol" in die totale produksieproses kan begryp nie. Dit lei tot 'n gevoel van isolasie en selfvervreemding ('n gebrek aan ego-betrokkenheid in die werk). In hoofstuk drie word aangetoon hoe dit onder meer verband hou met die deelname, verbondenheid en kreatiwiteit van die skofwerker.

Parsons definieer die proses as *anomie*: " ... the absence of structured complementarity of the interaction process or the complete breakdown of normative order in both senses" (Parsons, 1952 : 39).

2.5.1.2 ROL

Levinson (Coser, 1976 : 251) omskryf rol as 'n faset van organisatoriese fisiologie wat funksie, aanpassing en proses behels. Derhalwe dui rol op die dinamiese deelname van 'n akteur aan 'n interaktiewe situasie. In die vakliteratuur word dikwels na posisierol as 'n konsep verwys. Cilliers en Joubert (1968 : 96) verwys na posisie as die strukturele aspek van die interaktiewe situasie, terwyl *rol na die normatiewe handelingsaspek van die posisie* verwys. *Posisie* verwys dus na die strukturele aspek van die interaksiesituasie en *rol* na die normatiewe handelingsaspek van die posisie, met ander woorde "wat van 'n persoon in 'n posisie verwag word". Wanneer 'n individu 'n sekere rol beklee, word bepaalde eise aan die persoon gestel waaraan hy moet voldoen. Dit behels die rolverwagting(e).

Rolverwagtinge is dus die normatiewe aspek van 'n rol en wanneer 'n akteur tot 'n rol toetree, ontstaan daar rolverwagtinge. Die verwagtinge dui enersyds op regte, met ander woorde verwagtinge van die ego oor hoe alter teenoor hom in 'n interaksiesituasie behoort op te tree en andersyds verwagtinge van die akteur oor hoe die ego teenoor hom moet optree (Joubert en Steyn, 1981 : 97). Die rolverwagtinge is dus op die posisie gerig, en nie op die akteur as persoon nie. Parsons (1952 : 38) beskryf rol: "... as a sector of the total orientation system of an individual actor which is organized *around expectations in relation* to a particular interaction context ..."

Volgens Parsons se sisteemmodel moet die akteur se persoonlikheid die rolverwagtinge komplementeer. Die akteur se persoonlikheidsbehoefte en die rolverwagtinge moet korreleer (Parsons en Shills, 1951 : 147).

Afgesien van die feit dat 'n akteur in 'n harmoniese verhouding teenoor rolverwagtinge moet staan, is dit belangrik dat die akteur self sy rol in die interaksieproses vorm en ontplooi.

Samevattend kan dus gesê word dat rolverwagtinge, wat uiting vind in rolgedrag, kompleks van aard is. Rolgedrag is nie 'n meganistiese uitvoering van rolvoorskrifte nie, maar die akteur word genoodsaak om rolaanpassings te doen ten einde effektief in interaksiesituasies op te tree. In interaksiesituasies beklee die akteur 'n verskeidenheid posisies en derhalwe word 'n verskeidenheid rolle deur hom vertolk. Indien die persoonlikheidseienskappe onversoenbaar is met die eise of verwagtinge wat 'n rol aan hom stel, of onverenigbaar is met eise wat 'n ander

rol aan hom stel, ontstaan spanning en interne konflik by die akteur, wat aanleiding kan gee tot selfkonflik (Johnson, 1961 : 33).

Alhoewel 'n akteur 'n verskeidenheid posisies gelyktydig beklee, word al die rolle verbonde aan die posisies nie gelyktydig geaktiveer nie. Die rolle kan as latent of aktief beskou word (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 99).

Indien 'n akteur nie in staat is om sy veelvuldige rolle te hanteer nie, word rolstremming veroorsaak wat tot interrolkonflik lei.

Interrolkonflik kan dus ontstaan indien 'n akteur uit die aard van sy werksaamhede verplig word om skofte te werk en nie in staat is om sy gesinsverpligtinge na te kom nie. Die blootstelling van 'n akteur aan konflikterende gelegitimeerde rolverwagtinge lei dikwels daartoe dat 'n akteur 'n kompromie moet tref, hetsy deur 'n keuse uit te oefen tussen spesifieke rolverwagtinge of 'n kompromie tussen verskeie rolverwagtinge te tref. Parsons (1952 : 280) beskryf dit as " ... in any case the actor is exposed to negative sanctions and, in so far as both sets of values are internalized, to internal conflict".

Gesien in die lig daarvan dat 'n akteur aan 'n verskeidenheid rolle blootgestel word wat uiteenlopende rolgedrag verg, beskik interaktiewe situasies oor 'n konfliktpotensiaal.

Indien 'n akteur nie in staat is om selfkonflik en rolstremming effektief te hanteer nie, word rolgedrag of verwagte gedrag negatief beïnvloed, in so 'n mate dat die gedrag patologies van aard kan wees. Dit beteken dat daar afgewyk word van die werklike of verwagte gedrag, in welke geval sanksies toegepas word.

Vervolgens sal daar oorgegaan word na 'n bespreking van die tweede strukturelement van 'n sosiale sisteem, naamlik norme.

2.5.2 NORME

Homans (Joubert en Steyn, 1981 : 64; Wilson, 1978 : 29) definieer 'n norm as 'n idee in die bewussyn van die lede van 'n groep, 'n idee wat in die vorm van 'n definitiewe stelling spesifiseer wat lede moet doen, behoort te doen of wat van hulle verwag word om in *gegewe*

omstandighede te doen Joubert en Steyn (1981 : 172) beskou 'n norm as 'n gedragsreël wat bepaalde gedrag in 'n groep of ander kollektiwiteit voorskryf, verbied of toelaat. Dobriner (1969 : 74) definieer norme as "rules, standards, expectations which *define social situations*". Hy beskou dit as abstrakte patrone vir optrede in sosiale situasies. Norme kan dus beskou word as gedragsreëls wat die optrede van die akteur rig en as 'n instrument van sosiale beheer. Dit is belangrik om daarop te let dat norme, soos reeds onder die kenmerke van sosiale handeling aangedui is, situatief van aard is.

Daar kan onderskei word tussen twee tipes norme, naamlik *formele (gelegitimeerde) norme* (byvoorbeeld wetlike vereistes, konstitusies, regulasies en ordonnansies) en *informele (gewoontelike) norme* (byvoorbeeld gewoontes, gebruike, tradisies wat in 'n bepaalde gemeenskap as aanvaarbaar beskou word). Vir effektiewe regulering van gedrag is dit noodsaaklik dat die lede van 'n groep die norme as legitiem beskou. In hoofstuk drie sal die struktuurkomponent verder bespreek word.

Indien norme deur groeplede as legitiem beskou word, word die waarskynlikheid verhoog dat konformering aan hierdie norme meer geredelik sal plaasvind. In groepe met reeds gevestigde of geïnstitutionaliseerde norme is daar dikwels konsensus oor die algemene "formulering, noodsaaklikheid, wenslikheid en geldigheid van hierdie norme" (Joubert en Steyn, 1981 : 172).

Steyn en Van Rensburg (1985 : 43) beskou konformering nie as 'n eienskap van 'n sosiale norm nie, maar as 'n veranderlike wat verband hou met die mate waarin daar in werklike gedrag aan die eise van die norm voldoen word al dan nie.

Wanneer norme binne groepsverband gevestig of geïnstitutionaliseer is, tree groeplede normaalweg in ooreenstemming met die bepaalde norme op. Druk word deur mede-groeplede uitgeoefen ten einde te verseker dat lede aan die norme konformeer. Sanksionering word deur groeplede ingestel ten einde konformering aan te moedig of om konformering aan die norme af te dwing. Twee konsepte, naamlik beloning en straf, is dus hier van belang. Hierna word ook respektiewelik verwys as positiewe en negatiewe sanksies.

Die redes vir nie-konformering aan norme word deur Steyn en Van Rensburg (1985 : 43) soos volg uiteengesit:

- * sommige norme word deur individue as minder belangrik en daarom as minder bindend beskou;
- * swak toepassing of sanksionering van norme;
- * teenstrydigheid tussen norme bestaan, met ander woorde normambivalensie, wat tot rolkonflik aanleiding kan gee, byvoorbeeld by skofwerkers;
- * sommige norme is gebrekkig of onvoldoende geïnstansionaliseer of onvoldoende deur groeplede aangeleer of geïnternaliseer.

Dit is egter belangrik om 'n oomblik stil te staan by die verband tussen norme en waardes, aangesien algemene en abstrakte waardes in spesifieke norme beslag kry (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 40). Waardes kan beskou word as "'n konsepie van wat wenslik is vir gedrag en dui die *wenslike* rigting van gedrag aan" (Joubert en Steyn, 1981 : 173). Daarteenoor kan norme as die gedragsreëls of voorskrifte beskou word wat gedrag in situasies rig.

Vervolgens sal die derde struktuurkomponent van 'n sosiale sisteem, naamlik waardes, bespreek word.

2.5.3 WAARDES

Parsons (1952 : 12) beskou 'n waarde as "an element of a shared symbolic system which serves as a criterion or standard for selection among the alternatives of orientation which are intrinsically open in a situation". Dit is dus duidelik dat waardes, soos norme, tewens 'n integrale deel van die *kultuursisteem* vorm.

Waardes word deur Joubert en Steyn gedefinieer as 'n normatiewe element op 'n nog meer geabstraheerde of algemene vlak as norme (Joubert en Steyn, 1981 : 274). 'n Waarde is dus 'n algemene beginsel wat aandui wat die wenslike gedrag in 'n groep moet wees. Uit die voorafgaande kan dus afgelei word dat waardes nie spesifieke gedrag voorskryf nie, maar as 'n breë raamwerk dien vir watter optrede of denkwyse deur 'n groep as aanvaarbaar beskou word.

Parsons (Bredemeier en Stephenson, 1965 : 17-22) onderskei tussen vyf waarde-oriëntasies wat 'n akteur in 'n handelingsituasie kan ervaar en waartussen hy keuses moet uitoefen. Die waarde-oriëntasies ofte wel patroonveranderlikes, fokus op die verhoudingsaspek van die rolstruktuur van die sosiale sisteem.

Samevattend kan dus gesê word dat waardes en norme nou aan mekaar verwant is en kan waardes beskou word as algemene beginsels wat aandui wat die gedrag van groeplede in 'n groep behoort te wees. Vervolgens sal die laaste strukturelement van 'n sosiale sisteem, naamlik subgroepe of kollektiwiteite, bespreek word.

2.5.4 SUBGROEPE OF KOLLEKTIWITEITE

'n Definisie van die begrip *groep* word in die literatuur as problematies beskou. Cartwright en Zander (Wilson, 1978 : 25) beweer in dié verband die volgende: "... an author selects certain relations or properties that are of special interest to him and then *sets these up* as criteria for the many apparently *conflicting definitions*".

Groepe word deur die genoemde skrywers beskou as "... a collection of individuals who have relations to one another that make them independent to some significant degree" (Wilson, 1978 : 25).

Chinoy (1961 : 32) definieer 'n groep as 'n aantal persone wie se verhoudings gebaseer is op "a set of interrelated roles and statuses, who share certain beliefs and values, and who are sufficiently aware of their shared or similar values and their relations to one another to be able to differentiate themselves from others". Chinoy ken dus kenmerke soos gepatroneerde interaksie, gedeelde waarde- en normsisteme en 'n onderlinge groepsbewustheid by die lede aan 'n groep toe.

Johnson (1961 : 4) tref 'n onderskeid tussen groepe en sosiale verhoudings. Alle groepe kan beskou word as sosiale verhoudings, maar nie alle sosiale verhoudings kan as groepe beskou word nie. Die onderskeid lê vir Johnson daarin gesetel dat daar binne 'n groep 'n mate van samewerking moet wees om gemeenskaplike oogmerke te bereik. In hierdie groep moet die lede ook sekere regte en verpligtinge hê, ten einde as 'n *groep* of subgroep beskou te word.

Joubert en Steyn (1981 : 15) verkies om die term *kollektiwiteit* te gebruik waar twee of meer persone in interaksie met mekaar verkeer.

Dit is egter belangrik om te onderskei tussen die terme *groep*, *gemeenskap* en *samelewing*. 'n Samelewing kan beskou word as die grootste kollektiwiteit waaraan mense behoort en hul lewensrolle vervul. Daarteenoor kan 'n gemeenskap gedefinieer word "as 'n aantal verwantskapseenhede wat op 'n afgebakende plek woon en daar die meerderheid van hul daaglikse rolle vervul" (Joubert en Steyn, 1981 : 15).

Joubert en Steyn (1981 : 17) ken die volgende kenmerke aan sosiale groepe toe:

- * daar moet 'n onderskeibare patroon van interaksie bestaan;
- * die interaksie moet altyd binne 'n gegewe konteks plaasvind;
- * daar moet 'n groepsbewustheid by die lede van die groep wees;
- * lede moet bepaalde doelstellings hê wat verband hou met die motivering en behoeftebevrediging van lede;
- * daar moet 'n normatiewe georiënteerdheid van interaksie in die groep bestaan.

Wanneer die konsepte *sosiale groep* en *sosiale sisteem* ontleed word, is dit duidelik dat daar bepaalde verskille tussen die konsep *groep* en *sisteem* bestaan. Bredemeier en Stephenson (1965 : 35) wys op die volgende verskille tussen die twee konsepte:

- * wanneer 'n sosiale groep byvoorbeeld 'n huisgesin bymekaar en met mekaar in interaksie is, vorm hulle 'n *konkrete groep*. Wanneer dié groep egter uitmekaar beweeg en rolle in ander groepe vervul, terwyl die gesinsinteraksiepatroon behoue bly, kan die gesin as 'n sosiale sisteem beskou word;
- * die voortbestaan van die sosiale sisteem is nie afhanklik van spesifieke individue nie. "Units of a group are 'people acting in terms of a social system', where as the units of a social system are 'statuses in terms of which people act'. Thus a social system is an abstract concept, considered apart from particular people who give it concrete existence in a social group ... a social group is a concrete reality that act in terms of

an abstract social system, by virtue of people 'holding in their heads', collectively, the status structure of the system" (Bredemeier en Stephenson, 1965 : 35);

* mense kan in interaksie met mekaar in 'n sisteem verkeer, sonder om noodwendig 'n groep te vorm.

Uit die voorafgaande kan dus afgelei word dat, alhoewel daar bepaalde fokusverskille tussen die konsepte *groep* en *sisteem* bestaan, die een nie sonder die ander kan bestaan nie. Dit kan dus eerder as 'n onderskeiding as 'n skeiding beskou word.

In die voorafgaande bespreking is daar gepoog om 'n bondige uiteensetting van die strukturelemente van 'n sosiale sisteem te gee. Vervolgens kom die funksionele analise van die sosiale sisteem aan die orde.

2.6 FUNKSIONELE ONTLEDING VAN DIE SOSIALE SISTEEM

Johnson (1961 : 63) laat hom soos volg oor die funksie-begrip uit: "... any partial structure - a type of subgroup, a role ... is said to have a *function* if it contributes to the fulfillment of one or more of the social needs of a social system ... and to have a dysfunction if it hinders the fulfillment of one or more of these needs".

Funksie dui dus op die positiewe bydrae wat 'n strukturelement tot die effektiewe funksionering van die sisteem maak en *disfunksie* dui op 'n element wat die werking van die sisteem belemmer of verhoed en derhalwe 'n negatiewe uitwerking op die sisteem uitoefen.

Dit is egter nie *net 'n bepaalde of spesifieke eenheid* van die sosiale sisteem wat 'n bepaalde funksie het nie. Johnson (1961 : 68) is van mening dat "no mechanism is indispensable to a social system". Dit impliseer dat sosiale sisteme nie rigied is nie, want 'n sosiale sisteem kan steeds sy oogmerke bereik sonder die spesifieke eenheid of komponent. "It is perhaps rare for a social system to depend upon one mechanism alone to fulfill a given need. There are usually functionally 'equivalent' mechanisms" (Johnson, 1961 : 68).

Uit die voorafgaande kan dus afgelei word dat die sisteem alternatiewe komponente behoort te ontwikkel wat in die spesifieke funksie voorsien. Alhoewel die "alternatiewe" komponent nie

so effektief die funksie van die oorspronklike element mag vervul nie, kan die sisteem steeds sy oogmerke bereik. Die teenoorgestelde kan ook manifesteer, naamlik dat die alternatief effektiewer as die oorspronklike komponent in die funksionering van die sisteem voorsien.

Enige sosiale sisteem beskik oor behoeftes waaraan bevrediging gegee moet word, ten einde die sisteem in staat te stel om effektief te funksioneer. Ten einde uiting aan die behoefte disposisies te gee, is dit noodsaaklik dat 'n klimaat gevestig word of sekere funksionele voorvereistes gehandhaaf word, ten einde die sisteem in staat te stel om te bly voortbestaan. Enige sosiale sisteem moet vier funksionele probleme kan oplos, naamlik:

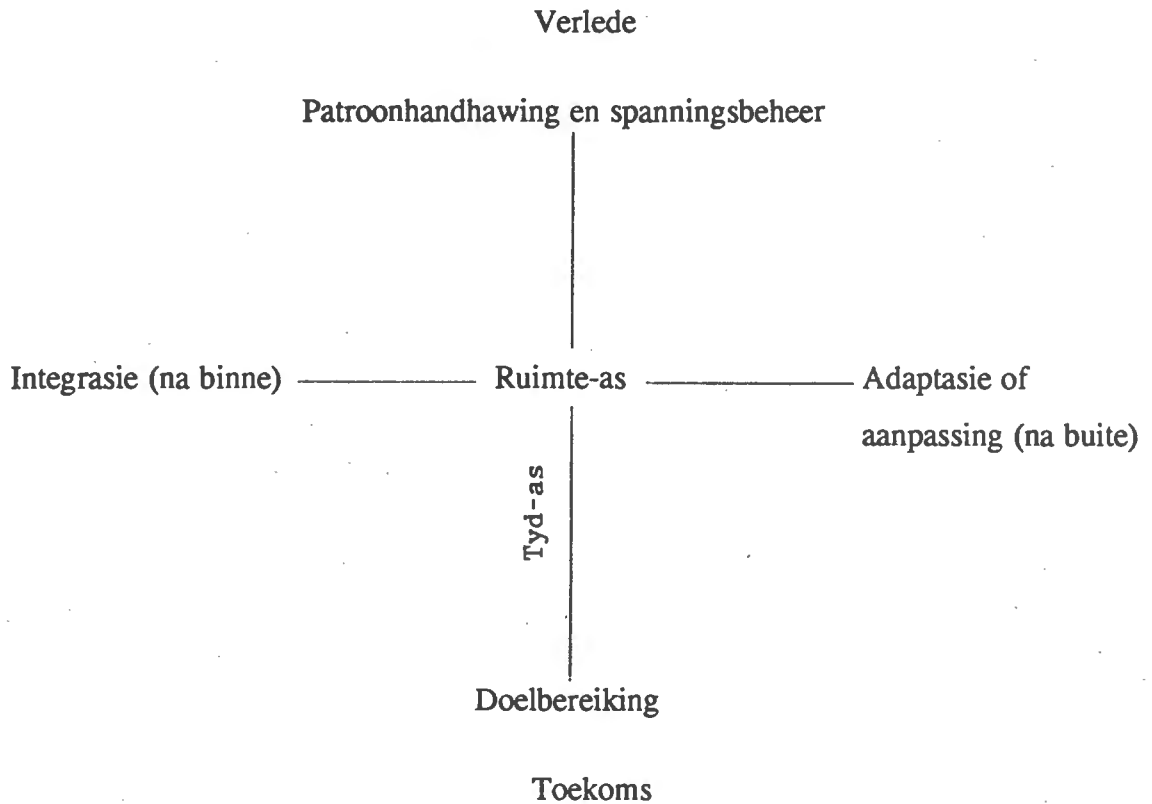
- * patroonhandhawing en spanningsbeheer;
- * doelbereiking;
- * adaptasie;
- * integrasie.

Vervolgens word elkeen afsonderlik toegelig.

2.6.1 FUNKSIONELE PROBLEEMAREAS

Soos reeds genoem, is daar vier funksionele probleemareas waaraan 'n sisteem moet aandag gee indien die sisteem homself na binne en na buite wil handhaaf. Die vier funksionele probleemareas kan skematies soos volg voorgestel word:

Figuur 1: Funksies van sisteme



Figuur verkry uit Joubert en Steyn (1981 : 277)

Die sosiale sisteem is nie 'n statiese sisteem nie, aangesien die struktuurelemente in 'n *bewegende* verhouding tot mekaar is en die sisteem in staat moet wees om homself te *handhaaf* en aan te *pas* by ander sisteme (Cilliers en Joubert, 1968 : 32).

Alle sosiale handeling vind binne die dimensies van tyd en ruimte plaas. Die twee dimensies wat op die ruimte-as voorgestel word, is integrasie (na binne) en adaptasie (na buite). Op die tyd-as word patroonhandhawing en spanningsbeheer (verledegerig) en doelbereiking (toekomsgerig) voorgestel.

2.6.1.1 *ADAPTASIE OF AANPASSING*

Ten einde in staat te wees om te kan voortbestaan, is dit noodsaaklik dat die sisteem in staat moet wees om aanpassings in die breër sosiale en nie-sosiale omgewing te maak (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 151).

Die sisteem moet in staat wees om na buite (sien figuur 1) aandag te gee aan die verkryging van fasiliteite en materiaal ten einde sy doelstellings te bereik. Die sisteem moet ook in staat wees om sy produkte effektief na buite te bemark (Cilliers en Joubert, 1968 : 35). Die sisteem moet dus in staat wees om op 'n pro-aktiewe wyse inligting ten opsigte van die mikro- sowel as makro-omgewing te interpreteer om sodoende te verseker dat hy oor voldoende hulpbronne of fasiliteite beskik om sy doelstellings te bereik.

2.6.1.2 *DOELBEREIKING*

Doelbereiking is toekomsgerig, aangesien alle doelstellings wat bereik moet word, in die toekoms gesetel is. Koöperatiewe insette deur die lede is belangrik vir doelbereiking deur die lede van die kollektiwiteit. Doelstellings word *na buite* bereik, aangesien fasiliteite en hulpbronne noodsaaklik is vir die bereiking van doelstellings.

Die sisteem moet in staat wees om by die sosiale sowel as die nie-sosiale omgewing aan te pas indien hy sy doelwitte wil bereik. Tesame met die aanpassing by die sosiale en nie-sosiale omgewings, moet hulpbronne wat benodig word vir doelwitbereiking op so 'n wyse gemobiliseer word dat dit 'n effektiewe bydrae tot doelwitbereiking lewer. Indien 'n bepaalde doelwit bereik moet word en akteurs benodig word om met die uitvoering van take behulpsaam te wees, is dit noodsaaklik dat die sisteem oor meganismes beskik wat sal verseker dat daar enersyds *voldoende* persone in die rolle beskikbaar is en andersyds dat die *regte* persone die rolle beklee.

Daar is 'n noue korrelasie tussen die funksie "doelbereiking" en die funksie "aanpassing". Die toedeling van persone tot take en die aanwending van skaars hulpbronne, is vir albei funksies ewe belangrik (Johnson, 1961 : 54). Albei lê dus op die instrumentele of taakgerigte vlak.

2.6.1.3 *INTEGRASIE*

Die laaste van die vier funksionele vereistes van 'n sosiale sisteem, is dié van integrasie. Die funksie van integrasie hou verband met die ruimtelike dimensie na binne (sien figuur 1). Integrasie behels "die effektiewe reëling van die onderlinge ordening van die eenhede of sub sisteme in terme van hulle bydraes tot die totale sisteem" (Cilliers en Joubert, 1968 : 34). Integrasie fokus dus op die interverwantskap tussen eenhede of sub sisteme. Die lede van 'n sisteem moet enersyds lojaal wees teenoor mekaar en andersyds lojaliteit teenoor die sisteem toon. Johnson (1961 : 54) beskou dit as "a problem of solidarity and morale". Daar bestaan 'n noue verwantskap tussen moraal en waardes en derhalwe is moraal noodsaaklik vir integrasie sowel as patroonhandhawing. 'n Hoë moraal onder die lede van 'n sisteem impliseer dat die lede van die sisteem "gewillig is om hulself te gee" vir 'n bepaalde doelstelling (Johnson, 1961 : 54).

Derhalwe moet die sosiale sisteem oor meganismes beskik wat solidariteit en moraal tussen subgroepe verhoog ten einde die sisteem in staat te stel om effektiewe samewerking tussen die subgroepe te verkry.

2.6.1.4 *PATROONHANDHAWING EN SPANNINGSBEHEER*

Die patroon van enige sosiale sisteem, dit wil sê sy sosiale struktuur, moet gehandhaaf word en dit kan slegs gedoen word indien die individuele akteur of kollektiwiteit die patrone in die sosiale sisteem aanleer (Johnson, 1961 : 53). Ten einde die voorafgaande te bereik, is dit noodsaaklik dat die sisteem oor *meganismes* sal beskik waardeur die patrone deur die lede van die sisteem aangeleer en geïntegreer word met die persoonlikhede van die individuele akteur of kollektiwiteit.

Tydens die bespreking van die kenmerke van sosiale handeling, is reeds daarop gewys dat handeling "normatief gereguleerd" is (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 28). Die kultuur en kultuurinhoud van die sosiale sisteem word deur middel van 'n sosialiseringsproses aan die lede van 'n groep geleer. Die sosialiseringsproses het dus 'n belangrike ordenings- of kontrolefunksie in die sisteem, deurdat dit konformiteit, harmonie en integrasie onder groeplede bewerkstellig (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 75). Die kultuurinhoud moet deur

die lede van die sisteem geïnternaliseer en geïnstusionaliseer word, ten einde die patrone van die sosiale sisteem te handhaaf.

Johnson (1961 : 53) druk hom soos volg hieroor uit: " ... Thus any social system must have mechanisms of socialization - the process by which cultural patterns come to be incorporated in the personalities of system members. Moreover, once they are learned, cultural patterns have to be renewed, so to speak, through appropriate rituals and other symbols". Sanksionering deur lede van die kollektiwiteit sal 'n belangrike rol daarin speel om lede te dissipliner wat van die voorgeskrewe of aanvaarde norme afwyk.

Handeling in 'n sisteem moet tred hou met die verlede, aangesien lede van die sisteem rolverwagtinge, roloriëntasies, sentimente, behoeftes, doelstellings en persoonlikheidskenmerke wat die individu in die verlede opgebou het, in die kollektiwiteit inbring (Joubert en Steyn, 1981 : 275). Indien die sisteem nie voorsiening daarvoor maak dat die akteur hom kan uitleef nie, kan emosionele spanning in die proses ontstaan. Derhalwe moet die kollektiwiteit in staat wees om eie normatiewe patrone te handhaaf en spanning te hanteer. In hoofstuk drie word aangetoon hoe die voorafgaande verband hou met deelname, verbondenheid en kreatiwiteit by die skofwerker. Patroonhandhawing en spanningsbeheer tesame met integrasie verteenwoordig sosio-emosionele of ekspressiewe gedrag, terwyl adaptasie en doelbereiking instrumentele of taakfunksies verteenwoordig.

Die funksie van patroonhandhawing is dus 'n funksie wat in die sosiale sisteem ter wille van die interne samehang en orde vervul moet word. Die funksie kan slegs suksesvol plaasvind indien die akteurs gemotiveerd is om kompromieë aan te gaan ten opsigte van hulle eie behoeftes en doelstellings, indien dit nie versoenbaar is met die normatiewe patrone wat in die sisteem gehandhaaf word nie (Joubert en Steyn, 1981 : 276). In hoofstuk drie sal die voorafgaande verder toegelig word.

2.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is aangetoon dat enige sosiale sisteem oor bepaalde behoeftes beskik wat hy moet bevredig ten einde effektief te kan funksioneer. Die sosiale sisteem is egter geen statiese sisteem nie, maar kan beskou word as 'n bewegende ekwilibrium. Ten einde 'n toestand van

ekwilibrium te handhaaf, is dit noodsaaklik dat bepaalde funksies in die sisteem vervul sal word.

Indien 'n sosiale sisteem nie oor voldoende meganismes beskik wat die funksies kan vervul nie, word die optimale funksionering van die sisteem verhinder en die voortbestaan van die sisteem bedreig. Die struktuurelemente, naamlik rolle, norme, waardes en kollektiwiteit of subgroepe soos bespreek, kom tot uitdrukking in die funksies.

Elke sosiale sisteem moet dus probleme binne vier funksionele probleemareas effektief kan oplos, naamlik patroonhandhawing en spanningsbeheer, adaptasie, doelbereiking en integrasie.

In hoofstuk drie sal aangedui word hoe deelname, verbondenheid en kreatiwiteit asook die tien klimaatstoestande nodig is om dié elemente te laat manifesteer, aansluiting by die sisteemteorie vind en verdere verklaringsmoontlikhede vir die gestelde probleme bied.

HOOFSTUK 3 DEELNAME, VERBONDENHEID EN KREATIWITEIT BY DIE SKOFWERKER

3.1 INLEIDING

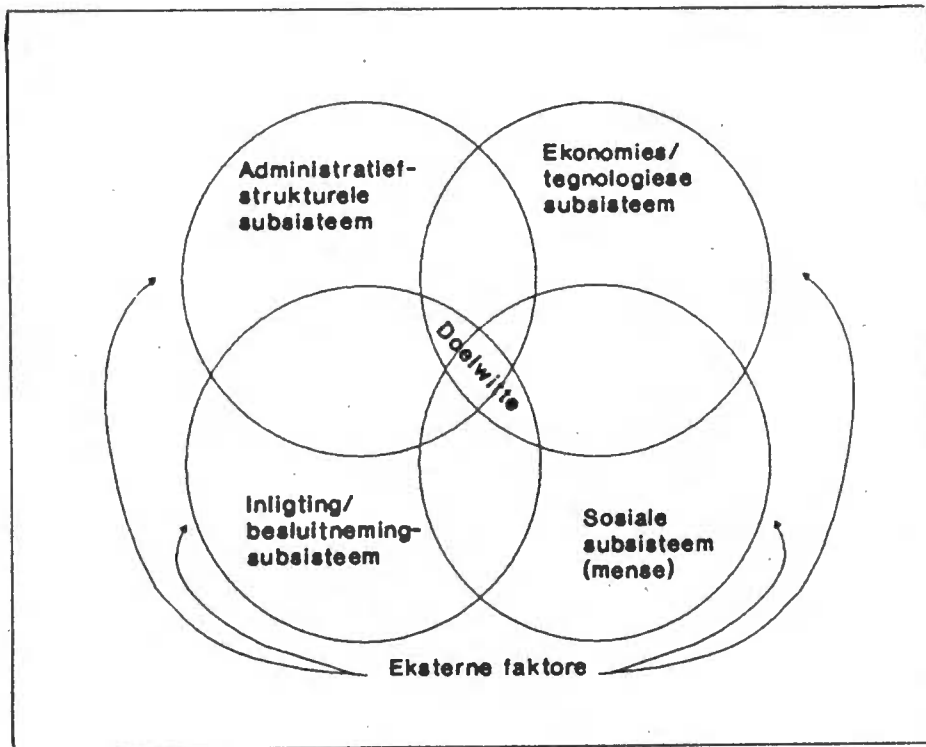
In hoofstuk twee is aandag gegee aan die strukture en funksies van sosiale sisteme, na aanleiding van die parsoniese paradigma. In hierdie hoofstuk sal klem op 'n organisasie as 'n sosiale sisteem gelê word, met verwysing na klimaatstoestande wat binne 'n organisasie gevestig moet word om werklik deelname en verbondenheid aan organisasieprosesse en kreatiwiteit van die skofwerker te verkry. Die klimaatstoestande sal hoofsaaklik uit die perspektief van J. Hall bespreek word. Die begrippe *deelname*, *verbondenheid* en *kreatiwiteit* as hoofkomponente van die bevoegdheidsproses sal ook omskryf word.

Daar sal voorts aangetoon word hoe die sisteembenadering aangewend kan word vir die beskrywing en verklaring van die verskillende dimensies binne die bevoegdheidsproses in die onderneming of organisasie.

'n Organisasie kan gedefinieer word as enige sosiale struktuur of sisteem wat uit twee of meer persone bestaan wat enersyds interafhanklik van mekaar is en andersyds op 'n gekoördineerde wyse saamwerk ten einde gemeenskaplike oogmerke te bereik (Baron, 1986 : 10).

Skematies kan dit soos volg voorgestel word:

Figuur 2: Interverwante subsisteme



Figuur verkry uit Hersey en Blanchard (1982 : 7)

Die administratiefstrukturele subsisteem fokus primêr op aktiwiteite soos gesag, strukture, statusposisie en rolle wat individue binne die organisasie vervul. Die fokus van die inligtingbesluitnemingssubsisteem berus primêr op besluitneming en die bevrediging van inligtingsverkrygingsbehoefte om sodoende die sisteem in staat te stel om effektief te funksioneer.

Die sosiale subsisteem gee aandag aan die bevrediging van werknemerbehoefte, die aanwesigheid van motiveringsfaktore en die spesifieke leierskapstyle wat deur die bestuur van 'n onderneming gebruik word.

In hierdie hoofstuk sal die strukturele en sosiale subsisteem bespreek word. Aandag sal ook aan tien klimaatsfaktore gegee word wat aanwesig moet wees om werknemers, in hierdie geval skofwerkers, in staat te stel om aan organisatoriese prosesse te kan deelneem, verbonde aan die prosesse te wees en om kreatief te kan optree.

3.2 BEVOEGDHEID - 'N BASIESE AANNAME

In die verhoogstuk *Pygmalion*, van George Bernard Shaw het 'n deel van Eliza Doolittle se dialoog soos volg gelui: "You see, really and truly, apart from the things anyone can pick up (the dressing and the proper way of speaking, and so on), the difference between a lady and a flower girl is not how she behaves, but how she's treated. I shall always be a flower girl to professor Higgins, *because he always treats me as a flower girl, and always will*; but I know I can be a lady to you *because you always treat me as a lady, and always will* (Hall, 1988 : 39).

Sommige bestuurders in 'n organisasie hanteer hul werknemers op so 'n wyse dat die persone uitstaande prestasies behaal, maar ongelukkig is dit ook so dat die oorgrote meerderheid van bestuurders onbewus op so 'n wyse teenoor hul ondergeskiktes optree dat laasgenoemde nie hul volle potensiaal kan verwesenlik nie.

Derhalwe moet aanvaar word dat bestuurders deur hul beleid en prosedures, verwagtinge wat hulle van hul ondergeskiktes koester en deur hul persoonlike handeling, 'n omgewing skep waarbinne werknemers produktief, al dan nie, gaan wees. Die omgewing of klimaat wat binne 'n organisasie heers, het 'n direkte en indirekte invloed op die gedrag en optrede van werknemers. Stein en Porter (1978 : 87) beskou organisasieklimaat "as 'n faktor wat tot die organisasie se doeltreffendheid bydra". Lawler *et al.* (1974 : 139-155) definieer organisasieklimaat as "die werknemer se subjektiewe indrukke of waarneming van die onderneming". Die bestuur van 'n onderneming fasiliteer en skep dus 'n klimaat waarbinne werknemers tot selfrealisering kan kom en hul vaardighede kan demonstreer.

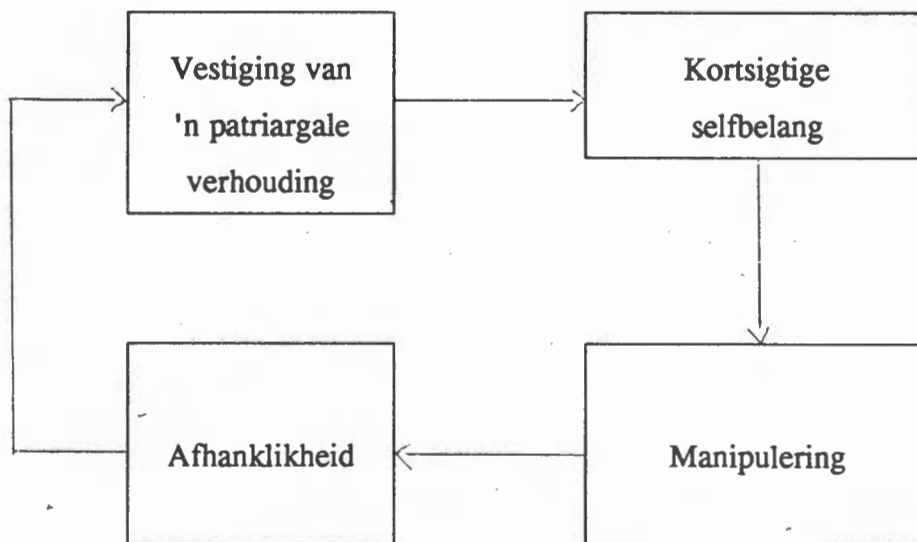
Die bevoegdheidsproses bestaan uit drie hoofkomponente, naamlik deelname, verbondenheid en kreatiwiteit. Hierdie begrippe sal in 'n latere uiteensetting in meer besonderhede verduidelik word. Volgens Maritz (1988 : 34) begin die proses "not with a focus on

conditions, so much as with a managerial mind-set". Met ander woorde, die bevoegdheidsproses begin met 'n heroriëntasie van die bestuurder se denke ten opsigte van die "waarde" wat werknemers vir 'n organisasie inhou. Nuwe bestuursdenke en -insig, selfs 'n fundamentele skuif van denke, is nodig om werklike deelname, verbondenheid en kreatiwiteit in die praktyk te laat realiseer. Bestuurders moet bereid wees om as 'n basiese lewensfilosofie te aanvaar dat mense enersyds gemotiveerd en andersyds in staat is om te doen wat gedoen moet word.

Volgens Mink (1979 : 7-8) sal suksesvolle organisasies in die volgende dekade gekenmerk word deur aanpasbaarheid eerder as voorspelbaarheid (Mink, 1979 : 7-8). Derhalwe sal organisasies vanuit 'n meganistiese organisasiesiklus na 'n vernuwende organisasiesiklus moet beweeg ten einde 'n kompeterende voordeel te behou (Block, 1987 : 17-19).

Skematies kan die meganistiese organisasiesiklus soos volg voorgestel word:

Figuur 3: Die meganistiese organisasiesiklus



Figuur verkry uit Block (1987 : 19)

In die meganistiese of tradisionele organisasie word klem geplaas op formele hiërargiese vlakke in die organisasie en werknemers word streng beheer, gekontroleer en gedissiplineer. Volgens Allen (1989 : 1-5) manifesteer die volgende kenmerke in organisasies waar outokratiese bestuurstyle gevolg word:

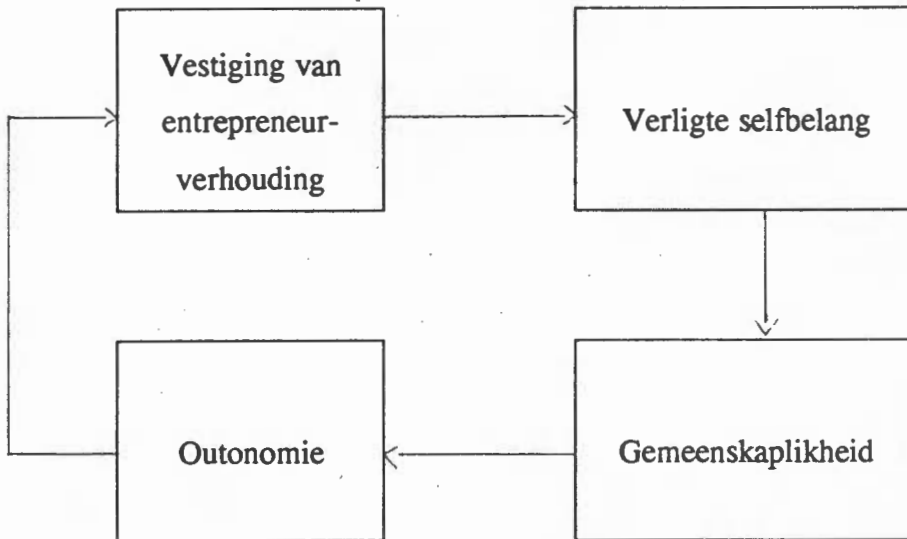
- * persoonlike doelwitte van bestuur word ten koste van werknemers se doelwitte uitgevoer;
- * besluite word sentraal geneem, geen insette word van werknemers verwag nie;
- * slegs eenrigting kommunikasie word aangemoedig;
- * beheer word deur persoonlike inspeksie uitgevoer.

Die belangrikheid van opwaartse mobiliteit word beklemtoon ten koste van horisontale ontwikkeling en selfrealisering. 'n Gedeelde visie, gemeenskaplike waardes en oogmerke word dikwels nie aan werknemers gekommunikeer nie (Block, 1987 : 18). Werknemers word in 'n groot mate deur bestuur gemanipuleer en reaktiewe bestuursoptrede lei dikwels tot oneffektiewe organisasiefunksionering.

In hoofstuk twee is aangetoon dat enige sosiale sisteem aan vier funksionele probleemareas moet aandag gee, indien die sisteem homself na binne en na buite wil handhaaf. Die meganistiese organisasie negeer dus in 'n groot mate werknemers se rolverwagtinge, sentimente, behoeftes, doelstellings en persoonlikheidskenmerke in die aanwending van dié persone se arbeid.

Die vernuwende organisasiesiklus daarenteen kan skematies soos volg voorgestel word:

Figuur 4: Die vernuwende organisasiesiklus



Figuur verkry uit Block (1987 : 24)

Die vestiging van 'n entrepreneursverhouding is daarop gerig om verantwoordelikheid en gesag in die uitvoering van take primêr na die werknemer af te wentel. Die doelwitte van die organisasie, visie, missie en waardes word deur die werknemers gedeel en daar is 'n bewustheid van die sistematiese interafhanklikheid tussen die organisasie en die breër makro-omgewing (Dostal en Oslar, 1990 : 17).

Die vernuwende organisasie plaas derhalwe 'n hoë premie op die effektiewe funksionering van elke strukturelement van die sisteem (vergelyk hoofstuk twee).

Die harmoniese funksionering van die strukturelemente en die interaktiewe wisselwerking tussen die komponente word beklemtoon. "Thus, the hiring/firing attitude of previous management styles are replaced by an attitude of *valuing* and nurturing each individual" (Dostal en Oslar, 1990 : 19).

In 'n vernuwende organisasie word gemeenskaplikheid en 'n einddoel wat 'n bydrae tot die "waarde van die organisasie" maak, nagestreef. Waardes word gedeel, inligting en

hulpbronne word tot werknemers se beskikbaarheid gestel en werknemers word aangemoedig om hulle eie potensiaal te verwesenlik (Block, 1987 : 20).

Die tradisionele benadering wat vandag in sommige organisasies ten opsigte van die hantering van mense gevolg word, misken die feit dat die mens inherent bevoeg is en wil presteer.

Volgens Argyris (Hall, 1988 : 29) word organisasies ontwerp wat individuele potensiaal vir bevoegdheid, verantwoordelikheid, oogmerkberoeiking en produktiwiteit negeer. Derhalwe word talle organisatoriese praktyke juis daarop gerig om onbevoegdheid uit te skakel maar in die proses word hindernisse geskep wat die uitlewing van inherente bevoegdheid verminder.

Navorsing gedoen deur White (Hall, 1988 : 36) bevestig dat individue oor 'n bevoegdheidsmotief beskik en 'n behoefte aan die demonstrering van die bevoegdheid het. Die mens het *geleer* om bevoeg te wees, "but we value being competent as a personal expression of biological and psychological growth. Competence is intrinsically satisfying," (Hall, 1988 : 37). Bevoegdheid en prestasie word met ander woorde deur die individu as intrinsiek bevredigend ervaar. Volgens Sigmund Freud kan die menslike bestaan in twee basiese realiteite saamgevat word, naamlik "Lieben und arbeiten" (Petrick en Manning, 1990 : 84). Alle menslike strewes is dus daarop gefokus om liefde te gee en om arbeid te verrig. Die individu beskou arbeid as 'n belangrike aanwyser van persoonlike waarde en identiteit. Die individu koppel dikwels die betekenisvolheid van sy lewe aan die betekenisvolheid van sy werk.

Werk kan beskou word as 'n belangrike dimensie vir groei en ontwikkeling en moet aan die individu bevorderingsgeleenthede sowel as vooruitsigte bied. Arbeid moet die mens se verantwoordelikebesef en inisiatief stimuleer; kortom, dit moet werkservaring van gehalte bied (Peterson, 1990 : 181).

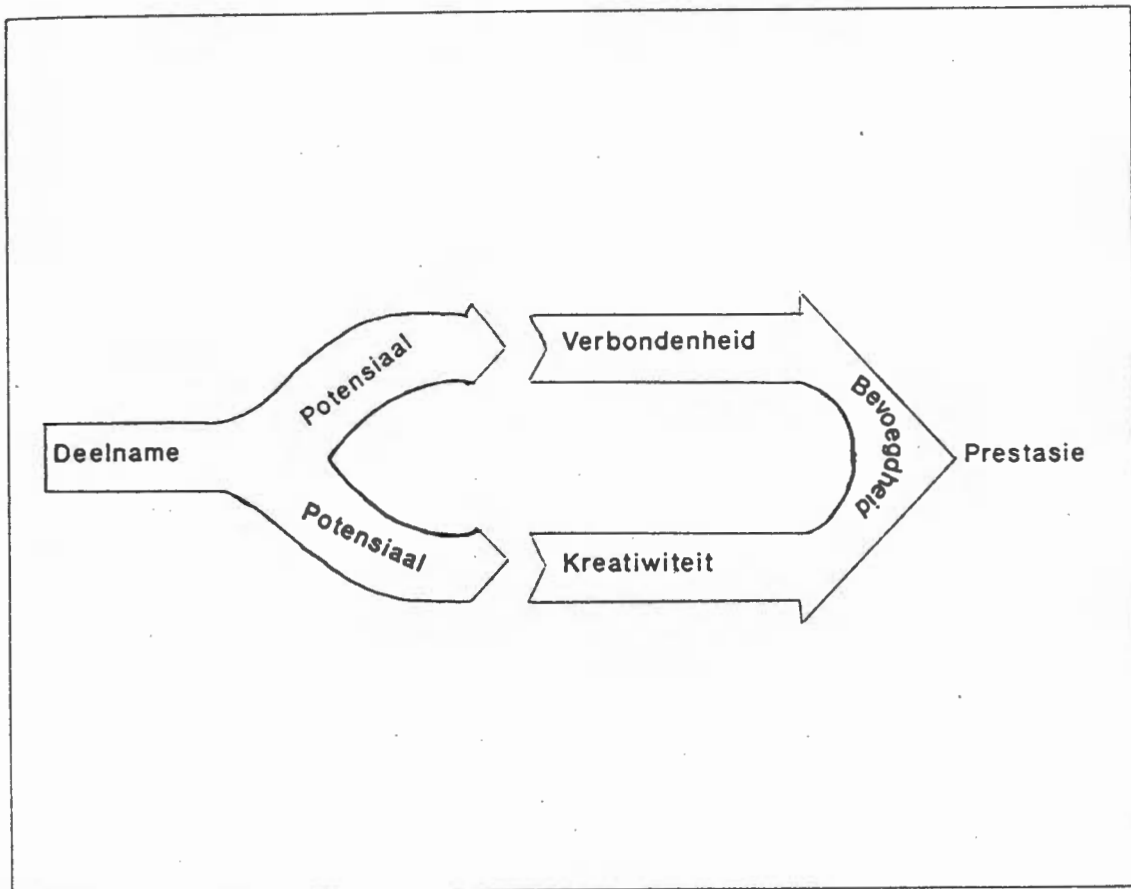
Deur arbeid te verrig, word die mens in staat gestel om sy menswees, asook sy eie uniekheid te demonstreer en om sodoende invloed op die omgewing rondom hom uit te oefen. Dus, deur te presteer in die uitvoering van sy arbeid, voel die mens goed oor homself (Hall, 1988 : 41).

* Die bestuur van 'n onderneming behoort dus 'n omgewing te skep waarbinne elke individu sy inherente bevoegdheid kan uitleef om sodoende gestalte aan groter werkbevrediging en hoër produktiwiteit te gee.

3.3 DIE STRUKTUUR VAN DIE BEVOEGDHEIDSPROSES

Soos reeds gemeld, bestaan die bevoegdheidsproses uit drie dimensies, naamlik deelname, verbondenheid en kreatiwiteit. Skematies kan dit soos volg voorgestel word:

Figuur 5: Die bevoegdheidsproses



Figuur verkry uit Hall (1980 : 63).

In bostaande figuur word deelname as die snellermeganisme in die bevoegdheidsproses aangedui, aangesien verbondenheid en kreatiwiteit uit deelnemende prosesse kan voortvloei. Verbondenheid en kreatiwiteit kan beskou word as die taak-georiënteerde dimensies in die

bevoegdheidsproses. Daar bestaan dus 'n duidelike verband tussen die vier funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem, soos dit in hoofstuk twee bespreek is, en verbondenheid en kreatiwiteit. Doelbereiking en aanpassing word as instrumentele funksies beskou wat spesifiek op die taakfunksie betrekking het.

- Die bevoegdheidsproses kan beskou word as 'n drie-dimensionele benadering waar elke dimensie andersyds 'n eiesoortige funksie besit en andersyds interafhanklik van mekaar is. Elke dimensie verteenwoordig 'n faset van die organisasie soos dit tot uiting kom in aspekte soos beleid, prosedures en praktyke. Die bestuurspraktyke moet dus vir die werknemer geleentheid bied om sy eie waarde, binne organisasiedoelwitte, te laat realiseer (Petrick en Manning, 1990 : 85) en toelaat dat werknemers hul inherente bevoegdheid kan demonstreer (Hall, 1988 :64).

Die bestuurspan van 'n organisasie skep toestande wat aan die organisasie sy basiese karakter gee. Die waardestelsel wat deur die bestuur van 'n organisasie aangehang word en die standaarde en prioriteite wat gestel word, dra 'n boodskap aan die werknemers oor wat deur hulle aangeleer en geïnternaliseer word en hulle gedrag derhalwe rig. Elke dimensie word ondersteun deur bepaalde toestande wat dimensie-realisering (deelname, verbondenheid en kreatiwiteit) moontlik maak. Vervolgens sal 'n uiteensetting van elke dimensie en sy onderskeie elemente gegee word.

3.3.1 DEELNAME

Deelname, die eerste dimensie in die bevoegdheidsproses, kan omskryf word as 'n proses waar bestuur en werknemers gesamentlik probleme oplos asook besluite neem. Wanneer geleentheid vir werknemers geskep word om deel te neem aan die genoemde prosesse, verhoog hulle selfwaarde en ervaar hulle 'n gevoel van eienaarskap (Hall, 1988 : 109).

Deelname aan organisatoriese prosesse sal egter 'n beperkte bydrae tot die kompeterende voordeel van 'n organisasie lewer indien die leiers van 'n organisasie nie oor 'n duidelike visie vir die organisasie beskik nie.

Visie kan gedefinieer word as "the way you imagine your company to be sometime in the future" (Manning, 1988 : 134). 'n *Visie* is dus 'n ideaal waarna in die toekoms gestrewe word. Volgens Block (1987 : 100) sal 'n *visie* die volgende elemente bevat:

- * hoop;
- * integriteit;
- * uitnemendheid;
- * hantering van mense.

Die *visie* wat vir die onderneming bestaan, moet deurlopend aan die werknemer gekommunikeer word, sodat alle betrokkenes in die organisasie oor dieselfde gemeenskaplike *visie* vir die toekoms beskik. Uit die voorafgaande is dit dus duidelik dat die leiers van 'n onderneming 'n *visie* saamstel en dat dit as gemeenskaplike raamwerk vir toekomstige aksies dien.

Die *missie* van die organisasie verwys na die besigheidsdomein waarbinne die besigheid opereer en "hiervolgens word die karakter en identiteit van die onderneming ondersoek en gedefinieer en word daar 'n bepaalde stelling hieromtrent gemaak" (Coetzee, 1990 : 16). Manning (1988 : 134) is van mening dat die *missie* van 'n onderneming drie basiese vrae moet beantwoord, naamlik:

- * wie is die kliënt;
- * wat is die produk;
- * hoe sal dit verskaf word.

Die *visie* en die *missie* van 'n organisasie kan slegs suksesvol in 'n organisasie gestalte kry, indien die werknemers gebind is tot die *visie* en die *missie* van die organisasie.

Wanneer bestuur werknemers laat deelneem aan die beplanning en ontwerp van take, word belangrike boodskappe aan werknemers deurgegee. Volgens Maritz (1988 : 36) word die volgende aspekte dan aan werknemers oorgedra:

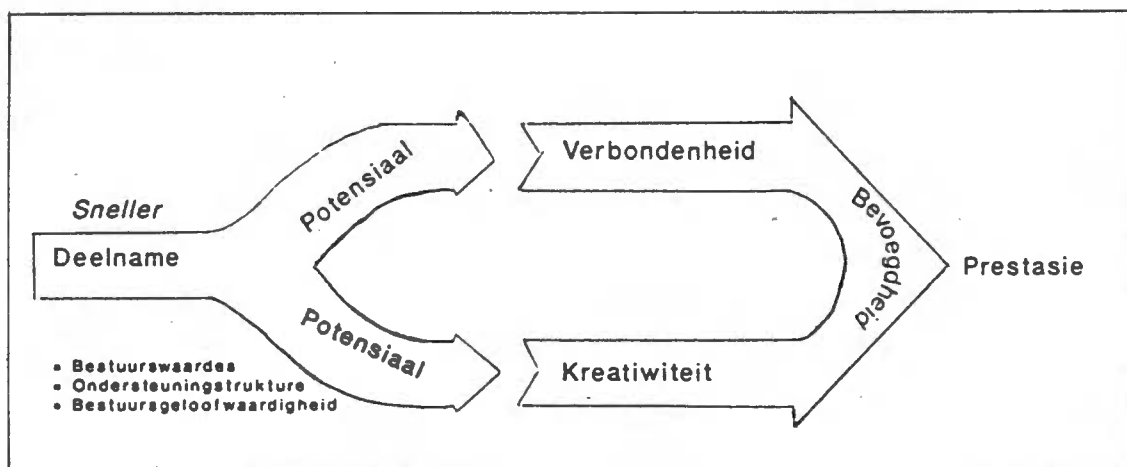
- * die bestuur erken en waardeer die vaardighede, kennis en bevoegdheid van die werknemer;
- * werknemers kan beheer oor en invloed op hul eie werksprosesse uitoefen;
- * die bestuur vertrou dat werknemers hul beste sal lewer.

Deelname beteken dus dat werknemers 'n bepaalde invloed op en beheer oor aktiwiteite het wat in hul werkomgewing plaasvind, wat impliseer dat die bestuur van 'n onderneming bereid moet wees om die tradisionele, gesentraliseerde magsbasis met sy ondergeskiktes te deel.

Die resultaat wat met bogenoemde bereik word, is enersyds motiverend van aard en 'n erkenning van die bevoegdheidsmotief van werknemers en andersyds word latente kennis en vindingrykheid in die organisasie aangewend. Deelname, as 'n eerste dimensie van die bevoegdheidsproses, impliseer die verrigting van sekere handeling in die toekoms. Derhalwe moet werknemers die deelnemende proses as betekenisvol beskou met die wete dat hul insette tot bepaalde resultate sal lei. Die taak van die bestuur is dus om te verseker dat die korrekte ondersteunende toestande in die werkomgewing gevestig is om sodoende te verseker dat werklike deelname sal kan plaasvind.

Vervolgens sal die ondersteunende elemente van deelname naamlik bestuurswaardes, ondersteuningstrukture en bestuursgeloofwaardigheid afsonderlik bespreek word. Skematies kan die elemente soos volg voorgestel word:

Figuur 6: Ondersteunende elemente van deelname



Figuur verkry uit Hall (1980 : 76)

3.1.1 BESTUURSWAARDES

Elke organisasie beskik oor 'n unieke karakter of kultuur wat dit van ander organisasies onderskei. Die kultuur van 'n organisasie verwys na die waardesisteem wat deur die leiers van 'n onderneming onderskryf word, sienswyses ten opsigte van die waarde van die mens in die produksieproses en die norme of gedragsreëls wat deur die organisasie onderskryf word (Baron, 1986 : 35).

Volgens Mink (1979 : 35) kan organisasiewaardes die volgende elemente bevat:

- * mense kan vertrou word en is in beginsel goed. (Hierdie mensbeskouing staan lynreg teenoor 'n Christelike antropologie.);
- * mense is verskillend, maar die verskille kan in die organisasie gebruik word;
- * die individu se mening oor aktiwiteite in die organisasie is belangrik;
- * individue het die reg om van mekaar te verskil.

Die waardes wat deur die leiers van 'n organisasie uitgeleef word, moet aansluiting vind by die persoonlike waardes van die werknemers. Organisasiewaardes moet dus die werknemers se waardes aanvul en kan akkommodeer. Indien dit nie plaasvind nie, ontstaan konflik tussen 'n persoonlike stel waardes en norme en die gedrag wat in die werksomgewing gehandhaaf word. Dié konflik bring spanning en 'n bevraagtekening van die botsende waardestelsels tussen die individu, onderneming en gemeenskap (Coetzee, 1990 : 18).

Bestuurswaardes word aan werknemers deurgegee in aspekte soos beleid, prosedures en praktyke wat binne die organisasie geïmplementeer word. Indien die bestuur werklike deelname binne 'n organisasie wil vestig, moet die bestuurswaardes wat onderskryf word dit reflekteer, uitdra en deurgee.

McGregor (Hall, 1988 : 80) druk hom ten opsigte van die voorafgaande soos volg uit: "The effective use of participation is a consequence of a managerial point of view which includes confidence in the potentialities of subordinates, awareness of management's dependency downward, and a desire to avoid some of the negative consequences of emphasis on personal authority".

Dit kom daarop neer dat die bestuur van 'n onderneming aanvaar dat werknemers oor die vermoë beskik om gesag en verantwoordelikheid te aanvaar en dat selfverwesenliking deur werknemers nagestreef word. Die bestuur van 'n organisasie en werknemers funksioneer as 'n vennootskap wat oor 'n gedeelde toekomsvisie beskik.

Derhalwe moet die bestuurswaardes wat onderskryf word, op 'n operasionele sowel as 'n filosofiese vlak, erkenning gee aan die mense se strewe en vermoë om bevoeg te wees, asook die interafhanklikheid tussen die mens en die organisasie beklemtoon.

Volgens Hall (1988 : 81) sal bestuurswaardes, wat deelnemende praktyke in die organisasie ondersteun, die volgende in die praktyk reflekteer:

- * beleid en prosedures soos saamgestel, dui op 'n vennootskap tussen bestuur en die werknemer;
- * die belangrikheid van elke individu in die bereiking van oogmerke, word erken;
- * die interafhanklikheid van die bestuur en werknemer word beklemtoon;
- * besluitnemingsmag, regte en voorregte word gedeel of afgewentel;
- * opleidingstrategieë reflekteer die bestuur se strewe na uitmuntendheid en opleiding om werknemers se vaardigheidsvlakke te verhoog, word aangebied;
- * bestuurspraktyke reflekteer 'n fundamentele beginsel, naamlik wedersydse respek.

Ten einde die voorafgaande in die praktyk te realiseer, mag dit nodig wees dat die bestuur hul waardes en bestuursfilosofie herevalueer en aanpas ten einde die eerste ondersteunende toestand, naamlik bestuurswaardes in die praktyk, te verwesenlik. Organisasiekulture wat gebaseer is op 'n sterk outoritêre beheersisteesem en die manipulering en etikettering van mense, sal selde in staat wees om werklik die deelname van hulle arbeidsmag te verkry (Block, 1987 : 19).

3.3.1.2 ONDERSTEUNINGSTRUKTURE

Die wyse waarop die bestuur van 'n onderneming die fisiese en psigologiese verhoudings tussen individue, werkgroepe, produksiefaktore en dies meer struktureer, kan as 'n verdere voorvereiste vir werklike deelname beskou word. Derhalwe moet die verwantskappe op so 'n wyse gefasiliteer word dat geleenthede vir interaksie geskep word.

Werknemers moet in staat gestel word om met daardie individue en bestuurders te skakel en te koördineer wat 'n wesentlike bydrae tot hul uitsette kan lewer. Derhalwe moet 'n organisasie se ondersteuningstrukture toeganklikheid verleen.

Kommunikasievloei moet op so 'n wyse bestuur word dat die persone wat inligting benodig, sowel as die persone wat 'n relevante bydrae kan lewer, by die kommunikasieprosesse betrek word. Die bestuur moet dus die tegniese, sowel as die sosiale sisteem integreer, om sodoende te verseker dat die funksionele interafhanklikheid tussen divisies gereflekteer word in die werkvloeiprosesse van die organisasie. Sodoende word werknemers in staat gestel om op 'n gekoördineerde wyse hulpbronne in taakvoltooiing te gebruik. Dit is dus duidelik dat die bestuur van 'n organisasie hul werknemers moet toelaat om hulle verpligtinge en regte teenoor mekaar te kan uitoefen. Uit die voorafgaande kan afgelei word dat waardes 'n belangrike funksie in die regulering van gedrag in interaksionele situasies het (Steyn en Van Rensburg, 1985 : 37-38).

'n Ondersteuningstruktuur vir deelname word gekenmerk deur die volgende (Hall, 1988 : 87):

- * die bestuur poog om op 'n deurlopende basis geleenthede vir deelname te skep en moedig werknemers aan om aktief aan werksprosesse deel te neem;
- * 'n effektiewe tweerigtingkommunikasiestelsel verseker dat individue inligting ontvang wat deur hulle benodig word vir taakmotivering en geleenthede word gebied om sekere inligting en idees terug te voer;
- * poste en individue wat interafhanklik van mekaar is, word op so 'n wyse gestruktureer dat werknemers toegang tot mekaar het;

- * werknemers word aangemoedig om hul menings te lug en prosesse se effektiwiteit te bevraagteken.

3.3.1.3 BESTUURSGELOOFWAARDIGHEID

Bestuursgeloofwaardigheid kan beskou word as 'n kritiese element in die deelnemingsproses, aangesien die graad van vertrouwe wat werknemers in die bestuur het, sal bepaal in welke mate werknemers gebruik gaan maak van die geleenthede om deel te neem.

Indien die bestuur van 'n onderneming deelname as 'n proses wil vestig, moet hulle bereid wees om hul eie persoonlike geloofwaardigheid onder werknemers te vestig (Hall, 1988 : 90). Dit kan gedoen word deur te verseker dat persone met spesialiservaring toegelaat word om spesialisadvies te gee. Bestuursoptrede wat gekenmerk word deur beslistheid toon in die praktyk dat verhoogde produktiwiteit (nie beleid en prosedure nie) die primêre oogmerk van die onderneming is.

Bestuursgeloofwaardigheid word verdien deurdat bestuur op 'n bewuste wyse aan werknemers in die praktyk toon dat hulle opreg en eerlik in hulle optrede is. Bestuursgeloofwaardigheid manifesteer in die praktyk deur die volgende gedragswyses (Integro, 1981 : 35):

- * betroubaarheid ("wat ek sê ek sal doen, is dieselfde as wat ek doen");
- * opregtheid ("wat ek dink en voel, is dieselfde as wat ek sê en doen");
- * openlikheid ("ek sê vir jou alles wat ek weet, en vra vir jou alles wat jy weet");
- * aanvaarding ("ek aanvaar jou soos jy is met jou sterk en swak punte").

Derhalwe moet die verhouding tussen die bestuur en die werknemer gekenmerk word deur wedersydse openheid en vertrouwe en kommunikasie oor die organisasie se doelwitte en waardes.

Bestuursgeloofwaardigheid, wat as een van die kritiese elemente deelname as 'n dimensie ondersteun, sal op die volgende wyses gestalte in die werksomgewing vind (Hall, 1988 : 94):

- * die optrede van die bestuur in die verlede toon aan die werknemers dat die bestuur se woord op sigwaarde aanvaar kan word;
- * indien werknemers versoek word om aan die besluitnemingsproses deel te hê, word hul idees in die aksieplanne, wat daaruit sou voortspruit, geïntegreer;
- * 'n hoë premie word deur die bestuur op werkervaring geplaas en daar word van mense verwag om invloed op aspekte wat hulle werk raak, uit te oefen;
- * die bestuur gee op 'n deurlopende basis aan die werknemers terugvoer ten opsigte van wat met hulle voorstelle in die praktyk gebeur het.

Deur deelname moedig die bestuur werknemers aan om kreatief in die werksituasie en sosiale verhoudings te wees en hulle volle potensiaal te verwesenlik. Die elemente van deelname ondersteun hierdie proses.

Soos reeds in die hoofstuk aangedui, is deelname die eerste dimensie in die bevoegdheidsproses en kan dit beskou word as slegs 'n begin en as die snellermeganisme wat die bevoegdheidsproses in werking laat kom. Vervolgens sal die tweede dimensie, naamlik verbondenheid, bespreek word.

3.3.2 VERBONDENHEID

Deur werknemers aan werkprosesse te laat deelneem, word energie of potensiaal vrygestel wat *moontlik kan lei* tot werknemerverbondenheid. Deur deelname ervaar die werknemer sekere psigologiese prosesse soos 'n toename in persoonlike waarde en belangrikheid, maar hierdie gevoelens moet ondersteun word deur *aksie* of *handeling* om sodoende te verseker dat dié gevoelens versterk en geïnternaliseer word.

In terme van die bevoegdheidsproses word verbondenheid omskryf as "... the soul of work. It is the sense of purpose that guides one's activities; it is the meaning that justifies one's investment of self, it is the feeling of responsibility that defines one's soul and reason for being and when shared it is a common bond which holds people together in ways that transcend differences or personal gratification" (Hall, 1988 : 100). Hieruit kan dus afgelei

word dat verbondenheid van werknemers aan aktiwiteite tot groter betekenisvolheid vir die werknemer lei en dat intrinsieke motivering in 'n groot mate ervaar word.

Ten einde bogenoemde te bewerkstellig, moet werknemers by besluitnemingsprosesse betrek word sodat hulle kan ervaar dat hulle idees en menings van waarde is vir die organisasie. Werknemers moet in staat gestel word om hul energie en tyd aan aspekte te bestee wat relevant is vir en gerig is op die bereiking van bepaalde oogmerke.

Indien verbondenheid reg bestuur word in 'n organisasie, dien dit op sigself as 'n beheermeganisme in die taakvoltooiingsproses. Individue wat aan take en aksies verbonde voel, ervaar persoonlike eienaarskap en verantwoordelikheid en gebruik hul energie om take te voltooi en hindernisse wat in die taakvoltooiingsproses mag ontstaan, te oorkom (Hall, 1988 : 101).

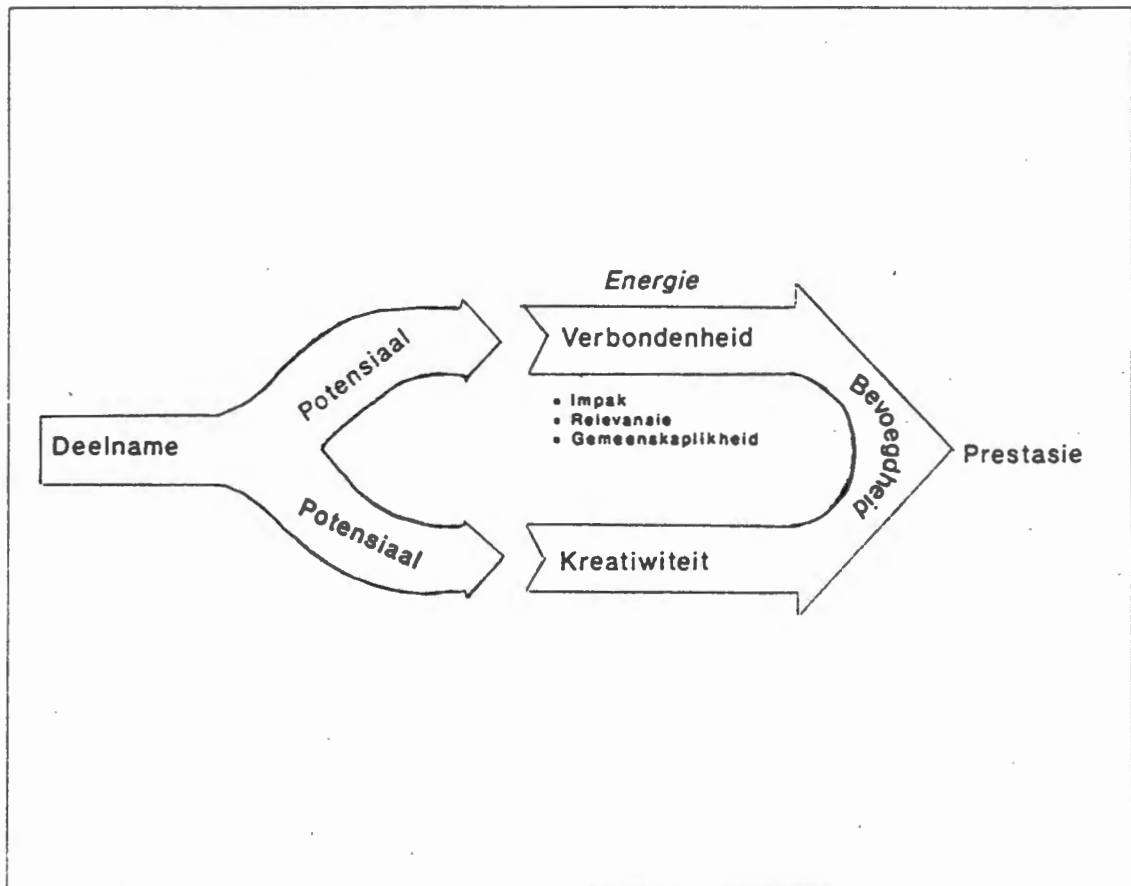
Die voorafgaande sluit nou aan by die vernuwende organisasiesiklus (Block, 1987 : 20) waar as uitgangspunt geneem word dat die individu met gesag en verantwoordelikheid toegerus word. Die individu lewer 'n betekenisvolle bydrae, nie omdat daar sanksioneel teenoor hom opgetree word nie, maar uit eie oortuiging. Verbondenheid is dus 'n kragtige meganisme wat gebruik kan word om arbeid 'n sinvolle ondervinding te maak en geleentheid tot selfontplooiing te bied (Petersen, 1990 : 18).

Soos in hoofstuk twee uitgewys, ontstaan aliënasië indien stabiliteit en ordelikheid nie binne groepe gevestig is nie. Indien werknemers egter nie verbondenheid ervaar nie, kan dit gebeur dat die persone gealiëneerd raak. Burgess (1986 : 200) beskou aliënasië " ... as a condition whereby 'men' were unable to realise the extent to which external processes or situations were determined by their own actions". Die individu ervaar dat hy weinig of geen invloed op organisatoriese prosesse kan uitoefen nie. Arbeid raak vir die individu betekenisloos, aangesien hy nie sy rol in die totale produksieproses kan begryp nie. Dit lei tot 'n gevoel van isolasie en selfvervreemding - 'n gebrek aan ego-betrokkenheid by die werk.

Die bestuur van 'n organisasie word voor twee keuses gestel, naamlik werknemers kan op so 'n wyse bestuur word dat verbondenheid ervaar word, of individue kan op so 'n wyse bestuur word dat hulle aliënasië ervaar. Laasgenoemde is uiteraard negatief en kontraproduktief en lewer geen bydrae tot effektiewe organisasiefunksionering nie.

Vervolgens sal die ondersteunende elemente van verbondenheid, naamlik impak, relevansie en gemeenskaplikheid, afsonderlik bespreek word. Skematies lyk die elemente soos volg:

Figuur 7: Ondersteunende elemente van verbondenheid



Figuur verkry uit Hall (1988 : 102)

3.3.2.1 IMPAK

Om verbondenheid onder werknemers te vestig, is dit noodsaaklik dat werknemers persoonlike impak in die werksituasie sal ervaar. Die bestuur van 'n onderneming moet verseker dat waar individue toegelaat is om deelname aan besluitnemingsprosesse te hê, hulle in staat gestel word om impak op aksies daaruit voortspruitend, te hê (Hall, 1988 : 104). Werknemers moet met die nodige *mag* beklee word om hulle in staat te stel om die take te kan uitvoer.

Gedurende die bespreking van deelname as 'n dimensie van die bevoegdheidsproses, is daar genoem dat die bestuur van 'n organisasie bereid moet wees om mag te deel. Waar

magsdeling gedurende die deelnemende fase meer simbolies van aard is, word magsdeling gedurende hierdie fase geformaliseer tot werklike magsdeling tussen bestuur en die werknemers.

Indien impak as 'n ondersteunende element van verbondenheid in die werkomgewing realiseer, sal werknemers die volgende aspekte in die werkomgewing ervaar (Hall, 1988 : 107):

- * werknemers word toegelaat om beheer oor prosedures en riglyne in hulle onmiddellike werkomgewing uit te oefen;
- * werknemers word toegelaat om hul spesialiskennis, wat deur ervaring opgedoen is, te gebruik en besluit self op die metodes wat gebruik gaan word om die taak te voltooi;
- * individue ervaar op 'n deurlopende basis dat hulle 'n persoonlike impak in die werkomgewing kan uitoefen, met ander woorde hulle word toegelaat om dinge te laat gebeur;
- * werknemers word deur die bestuur van 'n organisasie vertrou dat hul goeie oordeel ten opsigte van die oplossing van probleme aan die dag sal lê en word die geleentheid gebied om besluite te neem.

Dus kan gesê word dat individue die reg moet hê om keuses uit te oefen om sodoende te ervaar dat hulle 'n persoonlike impak in die werkomgewing het.

3.3.2.2 RELEVANSIE

Dit is noodsaaklik dat werknemers moet ervaar dat hulle aktiwiteite betekenisvol is en 'n doelgerigte bydrae tot die bereiking van organisatoriese oogmerke lewer. Werknemers moet die take as betekenisvol ten opsigte van persoonlike oogmerke ervaar.

Een metode wat deur die bestuur van 'n onderneming gebruik kan word om te verseker dat werknemers hul energie op kernaktiwiteite bestee, is die bepaling van sleutelprestasie-areas. Van den Berg (1991 : 5) definieer sleutelprestasie-areas as 'n individuele aktiwiteit wat belangrik is vir die bereiking van organisatoriese oogmerke. Die voordele verbonde aan die bepaling van sleutelprestasie-areas is soos volg (Van den Berg, 1991 : 10):

- * duplisering in die uitvoering van take word uitgeskakel;
- * die 20 / 80-beginsel in die uitvoering van take word gevolg;
- * dit kan tot organisatoriese herontwerp lei en as basis vir 'n produktiwiteitsmetingstelsel en 'n prestasiebevorderingstelsel dien.

Nie-relevante take, onnodige verslae en vergaderings lewer geen bydrae tot die bereiking van oogmerke nie. Werknemers ervaar die take as tydverkwistend wat afbrekend op die strewe na werknemerverbondenheid inwerk.

3.3.2.3 GEMEENSKAPLIKHEID

Gemeenskaplikheid verwys na "the sense of oneness or spirit of belonging and identification with the organizational group - its objectives and well-being" (Hall, 1988 : 119). Gemeenskaplikheid het dus ten doel om die interafhanklikheid, wedersydse respek en onderlinge verantwoordelikheid tussen werknemers en werkgroepe te verhoog.

Gemeenskaplikheid kan slegs bereik word indien dit in die waardes en norme wat die bestuur uitleef, gereflekteer word. Werknemers moet daarvan bewus wees dat alle werknemers vir 'n gemeenskaplike oogmerk, naamlik organisasiesukses, verantwoordelik is. Om dit te kan bereik, moet daar wedersydse vertroue en respek tussen individue en werkgroepe bestaan. In hoofstuk twee is reeds daarop gewys dat vir die effektiewe regulering van gedrag, dit noodsaaklik is dat die lede van 'n groep die bestaande norme as legitiem sal beskou. Indien 'n toestand van sosiale ontwigting ontstaan omdat normatiewe patrone afwesig of versteur is, sal gemeenskaplikheid nie in die werkgroep realiseer nie (Joubert, 1980 : 13).

Samevattend kan gestel word dat verbondenheid beskou kan word as 'n gevoelservaring wat deur werknemers beleef word. Die implikasies daarvan is egter veel meer as slegs hoë werknemermoraal en werkbevrediging. Dit het 'n direkte impak op taakvoltooiing, aangesien verbondenheid 'n persoonlike belewenis is en werknemers 'n begeerte het om 'n bydrae tot die sukses van die onderneming te maak. Ten einde gemeenskaplikheid in die praktyk te laat realiseer, is dit belangrik dat, soos in hoofstuk twee uiteengesit, werkgroepe oor die volgende kenmerke sal beskik:

- * daar moet 'n onderskeibare patroon van interaksie bestaan;
- * groeplede moet oor bepaalde doelstellings beskik, die visie en missie van die organisasie moet met die werknemers gedeel word en die waardes wat deur die leiers van die onderneming onderskryf word, moet deur die werknemers gedeel word;
- * daar moet 'n normatiewe georiënteerdheid van interaksie in die groep bestaan.

Die belangrikheid van die rol van die bestuur van die onderneming in die skepping van 'n klimaat waarbinne gemeenskaplikheid tot uiting kom, kan nie oorbeklemtoon word nie.

3.3.3 KREATIWITEIT

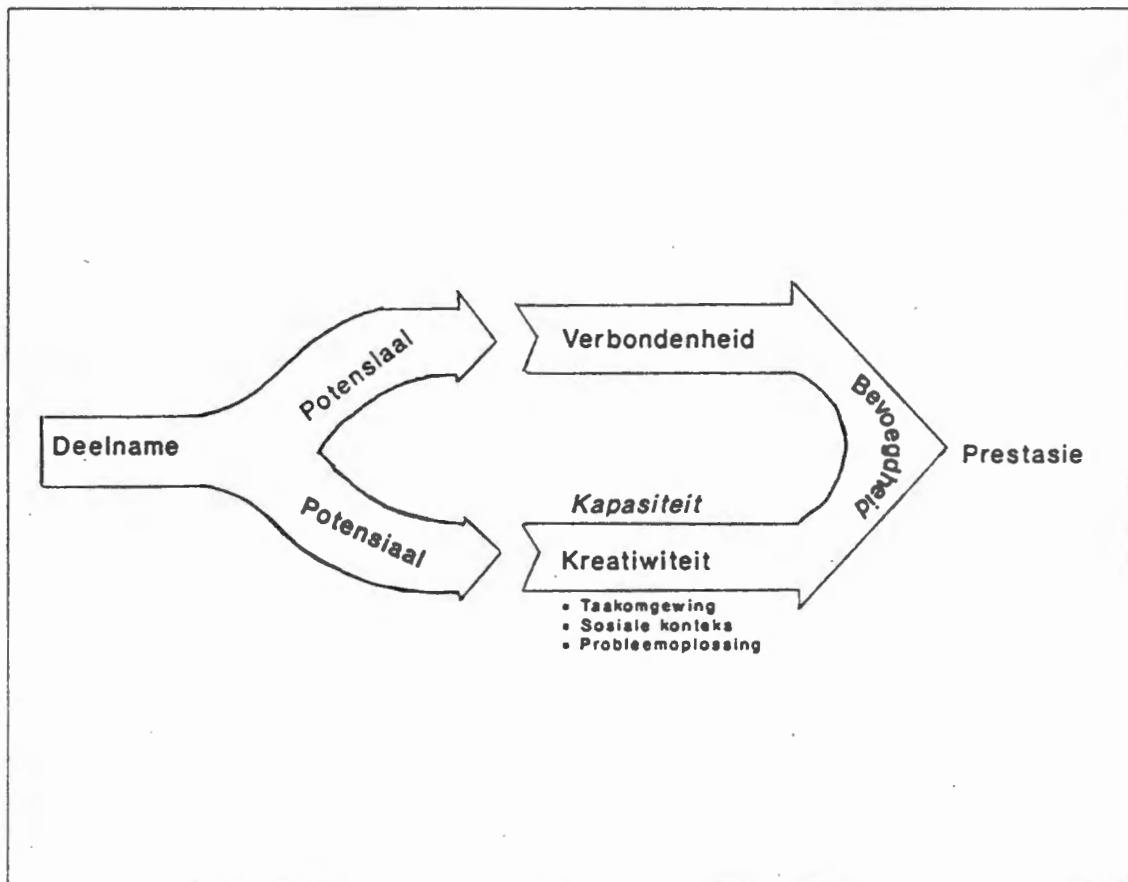
In die voorafgaande bespreking is reeds aangetoon dat deelname as 'n snellermeganisme wat die bevoegdheidsproses begin, beskou kan word en dat verbondenheid die energie verskaf wat noodsaaklik is vir taakvoltooiing. Dit is egter by die derde dimensie van die bevoegdheidsproses, naamlik kreatiwiteit, waar die hele proses ineenskakel. Kreatiwiteit is 'n natuurlike uitvloeisel van 'n proses waar werknemers aan aktiwiteite deelgeneem en 'n gevoel van eienaarskap ervaar het. Dit is belangrik om die konsep *kreatiwiteit* in die regte konteks te plaas. Kreatiwiteit in die konteks van die bevoegdheidsproses verwys na innoverings, nuwe kykhoue na probleme en die "nuwe" aanwending van "ou" hulpbronne (Hall, 1988 : 132).

Organisasies wat 'n kompeterende voordeel bo ander organisasies wil bekom, beskik oor 'n toekomsgerigte oriëntasie wat deel uitmaak van die organisasiekultuur. Dit kan beskou word as 'n deurlopende, pro-aktiewe oriëntasie in plaas van die uitvoer van 'n strategiese beplanningsoefening wat tradisioneel een keer per jaar in organisasies uitgevoer word (Dostal en Oslar, 1990 : 17). Die sentrale fokus van vernuwende organisasies is 'n pre-okkupasie met prosesse/prosesimplementering en die instandhouding van prosesse. Hierteenoor fokus tradisionele organisasies op strukture en die instandhouding van strukture (Dostal en Oslar, 1990 : 21).

Ten einde 'n kompeterende voordeel ten opsigte van produktepryse en kwaliteit van produkte in die mark te behou, is dit noodsaaklik dat organisasies van kreatiewe metodes vir die oplossing van probleme en die aanwending van produksiemiddele gebruik sal maak.

Werknemers in 'n organisasie kan in staat wees om werk-relevante probleme op 'n kreatiewe wyse op te los. Dit is egter die rol van die bestuur om te verseker dat die werksklimaat wat deur hulle geskep word, kreatiwiteit aanmoedig en stimuleer. Indien 'n organisasie kreatiwiteit in die taakomgewing wil vestig, moet daar op die volgende ondersteunende elemente gefokus word, naamlik taakomgewing, sosiale konteks en probleemoplossingsprosesse. Skematies kan die elemente soos volg voorgestel word (Hall, 1988 : 133):

Figuur 8: Ondersteunende elemente van kreatiwiteit



Figuur verkry uit Hall (1988 : 133).

3.3.3.1 TAAKOMGEWING

In enige werkomgewing is dit belangrik dat taakstrukturering, die stel van prioriteite en oogmerke plaasvind ten einde effektiewe taakvoltooiing daar te stel. Die stel van prioriteite en oogmerke moet egter op so 'n wyse plaasvind dat die werknemers die taakomgewing as ondersteunend tot kreatiewe werksprosesse ervaar. Die taakomgewing moet op so 'n wyse gestruktureer word dat werknemers toegelaat word om te eksperimenteer en outonoom (gegewe die individu se taakgereedheidsvlakke) op te tree.

Wanneer die bestuur van 'n onderneming poog om elke taakaspek prosessueel te omskryf, streng kontroles ten opsigte van elke taakaspek vas te stel en sanksioneel teenoor werknemers op te tree wat van elke standaardprosedure afwyk, word die klem op *konformering* en nie op kreatiwiteit geplaas nie (Hall, 1988 : 137).

Derhalwe is dit belangrik dat die taakomgewing op so 'n wyse gestruktureer word dat die gebruik van nuwe idees en innoverende werkswyses onder werknemers aangemoedig word, maar ook beloon word. Dit beteken dat organisasies oor gesonde prestasiemetingspraktyke moet beskik, wat gebaseer is op die beginsels van prestasiebereiking gemeet teen werkdoelwitte.

Arbeid moet as sinvol deur die werknemer ervaar word. Die werknemer moet glo dat die arbeid wat hy verrig, 'n bydrae lewer tot selfverwesenliking en tot die bereiking van organisasiedoelstellings (Petersen, 1990 : 187). Daar is reeds op die destruktiewe invloed van aliënasië in die werkomgewing gewys. Indien arbeidsvreugde ontbreek en die arbeid wat verrig word, as "sielloos" beskou word, tree werkvervreemding in wat uit die volgende elemente bestaan (Petersen, 1990 : 186):

- * magteloosheid - Die individu voel dat hy geen invloed op die bestuursbeleide en werkprosesse kan uitoefen nie;
- * betekenisloosheid - Die werker ervaar min werklike betekenis of gevoel van prestasie in sy dagtaak;
- * isolasie - Dit verwys na die gevoel van sosiale isolasie van ander in die werkplek;

- * selfvervreemding - Dit hou primêr in dat die werknemer 'n gebrek aan ego-betrokkenheid by sy werk ervaar.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat die strukturering van die taakomgewing 'n bepaalde invloed op die arbeidsvreugde wat die werknemer ervaar, uitoefen. Dit is dus van die uiterste belang dat die bestuur van 'n onderneming die taakomgewing op so 'n wyse struktureer dat arbeid deur die werknemer as betekenisvol en verrykend ervaar word.

3.3.3.2 SOSIALE KONTEKS

Die aanmoediging van sosiale interaksie of sosiale fasilitering tussen werknemers in die werkomgewing, dit wil sê, die uitruil van idees onderling, verkryging van terugvoer en die lewering van kritiek, is belangrike fasette in die skepping van 'n klimaat waarin kreatiwiteit tot uiting kan kom (Hall, 1988 : 141). In hoofstuk twee is reeds op die funksionele probleemareas van die sosiale sisteem gewys. Sosiale konteks hou dus verband met ekspressiewe of instandhoudingsfunksies soos in die genoemde hoofstuk uiteengesit.

Die sosiale konteks waarin werknemers arbeid verrig, word dikwels gekenmerk deur 'n gebrek aan spontaniteit asook deur die ontmoediging van wedersydse hulpverlening wat kan lei tot 'n gevoel van geïsoleerdheid onder werknemers.

Die bestuur van 'n organisasie moet bewus poog om werknemers die geleentheid te bied om interaktief met mekaar te verkeer en idees ten opsigte van werkverwante aspekte uit te ruil. Sodoende sal die sosiale dinamika binne die werkomgewing verhoog en die geleentheid bied vir die uitlewing van kreatiwiteit.

Laasgenoemde kan slegs plaasvind indien die bestuur die belangrikheid van 'n spontane en dinamiese werkskonteks besef en aandag gee aan aspekte soos die volgende (Hall, 1988 : 144):

- * die bestuur van die onderneming moet aktief betrokke by die werkomgewing en ook persoonlik sigbaar wees;

- * kreatiwiteit en innovering moet deur die bestuur aangemoedig word en werknemers wat besparings teweegbring deur middel van innoverende idees, moet kan deel in die besparings;
- * werknemers moet aangemoedig word om idees te deel;
- * terugvoer, hetsy positief of negatief, moet beskou word as 'n meganisme wat gebruik word om prosesse verder te optimaliseer en uit te bou;
- * die beginsel van "werk is pret" moet aangemoedig word, aangesien dit 'n bydrae tot die sosiale dinamika van die werkomgewing lewer.

3.3.3.3 PROBLEEMOPLOSSING

Die taakomgewing kan op so 'n wyse bestuur word dat die sosiale dinamika verhoog, maar indien die probleemoplossingsprosesse nie op kreatiwiteit gerig is nie, sal geen innoverende oplossings in die probleemoplossingsprosesse te voorskyn kom nie.

In probleemoplossing is daar twee faktore van belang, naamlik die *taakfaktor*, wat insluit inligting, kennis, vaardighede en ander taakaspekte, en die *prosedurele faktor*, wat insluit die in- of uitsluiting van spesifieke persone, besluitnemingsreëls wat gebruik word en die wyse waarop verskille of konflik bestuur word. In organisasies word normaalweg gevind dat die *taakfaktor* die meeste aandag in die oplossing van probleme geniet (Hall, 1988 : 148). Ten einde werklike kreatiewe oplossings vir probleme te vind, is dit hoofsaaklik dat daar ewe veel aandag aan die taakfaktore as aan prosesuele faktore gegee word. Soos in hoofstuk twee aangetoon, hou probleemoplossing as 'n element, verband met die ekspressiewe of instandhoudingsfunksies.

Om kreatiwiteit in die werkomgewing te laat realiseer, moet die probleemoplossingsprosesse op so 'n wyse bestuur word dat:

- * 'n eksperimenterende, hipotese-toetsbenadering in die oplossing van probleme gebruik word;

- * werknemers aangemoedig word om te dink en hul menings te lug;
- * konflik as 'n voedingsbron beskou word wat nuwe insigte en perspektiewe aan probleme kan gee.

Die probleemoplossingsprosesse wat deur die bestuur van 'n onderneming voorgestel word, bepaal in watter mate kreatiwiteit tot uiting kom in die werksomgewing.

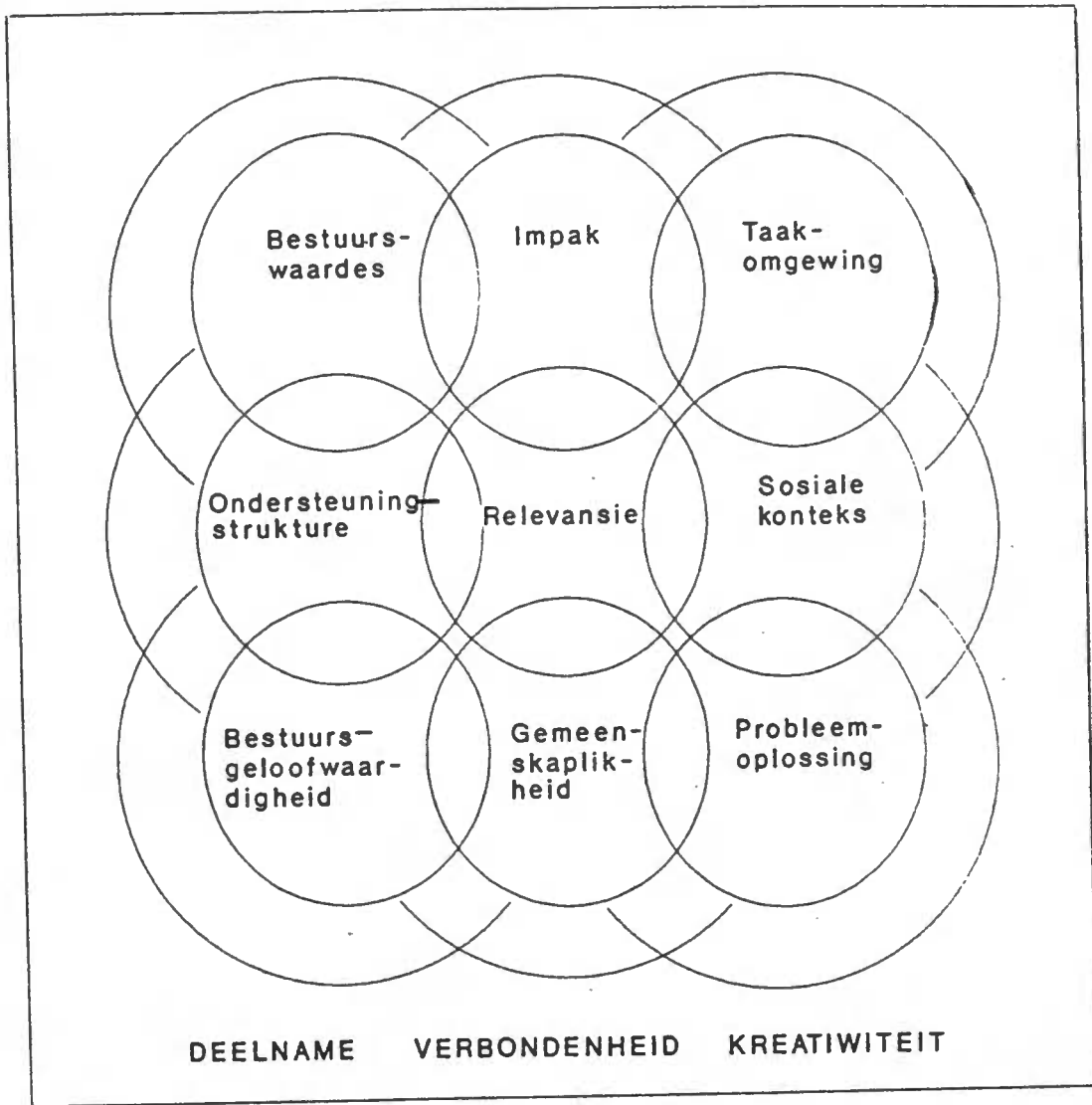
3.4. SAMEVATTING

In die voorafgaande uiteensetting is die dimensies van die bevoegdheidsproses asook die ondersteunende elemente wat nodig is vir die vestiging van deelname, verbondenheid en kreatiwiteit bespreek. Daar is onder meer gewys op die belangrike rol wat die bestuur van 'n onderneming speel in die vestiging van 'n werkklimaat waarbinne werknemers toegelaat word om hul inherente bevoegdheid te demonstreer.

Die elemente soos bespreek is omvattend in die sin dat dit 'n reflekering is van die psigologiese, sosiale en fisiese aspekte van die werksomgewing. Dit sluit aspekte in soos die gevoel van die bestuur en werknemers teenoor mekaar, watter verwagtings word van take gekoester en hoe verhoudings en take binne die werksomgewing gestruktureer word (Hall, 1988 : 161).

Wanneer die dimensies en elemente as 'n geheel beskou word, is dit duidelik dat die elemente en dimensies mekaar onderling ondersteun en versterk. Skematies kan dit soos volg voorgestel word:

Figuur 9: Dimensies en elemente van die bevoegdheidsproses



Figuur verkry uit Hall (1988 : 161)

- Die bestuur van 'n onderneming kan as die spilpunt van die bevoegdheidsproses beskou word. Slegs die bestuur is in staat om 'n klimaat te skep waarbinne individue die inherente bevoegdheid waaroor hulle beskik, kan uitleef.

Die belangrike rol wat organisasiewaardes in die vestiging van die klimaatstoestande soos bespreek speel, kan nie oorbeklemtoon word nie. Die bestuur van 'n tradisionele organisasie moet dus op 'n bewuste wyse hul waardestelsels aanpas alvorens deelname, verbondenheid en kreatiwiteit in die werkomgewing sal realiseer.

In hoofstuk vier sal aangedui word watter navorsingsresultate met die ondersoek verkry is en hoe die resultate by die voorafgaande uiteensettings aansluiting vind.

HOOFSTUK 4 ONTLEDING EN BESPREKING VAN BEVINDINGE

4.1 INLEIDING

Ten einde die bevindinge wat uit die navorsing verkry is in perspektief te plaas, is dit noodsaaklik om weer eens op die doel van die navorsing te fokus.

Soos in hoofstuk een uiteengesit, is die navorsing onderneem ten einde te bepaal in watter mate skofwerk Organisasie X as 'n sosiale sisteem in staat stel of verhinder om aan die vier funksionele vereistes van 'n sosiale sisteem, naamlik patroonhandhawing en spanningsbeheer, doelbereiking, adaptasie of aanpassing en integrasie, te voldoen.

Om uitvoering aan die voorafgaande te gee, is die teoretiese oriëntering toegespits om 'n struktuurfunksionele ontleding van die parsoniese variasie van die sosiale sisteem as 'n bewegende ekwilibrium, soos van toepassing op Organisasie X, te maak. Die struktuurfunksionele ontleding is in hoofstuk twee uiteengesit.

As 'n verdere teoretiese uitbouing, is daar in hoofstuk drie 'n uiteensetting van die bevoegdheidsproses, soos geformuleer en saamgestel deur J. Hall, gegee. In die uiteensetting is daar hoofsaaklik gefokus op die drie dimensies van die bevoegdheidsproses, naamlik deelname, verbondenheid en kreatiwiteit, asook elemente wat die drie dimensies ondersteun. Die inhoud van die struktuurfunksionele ontleding en die inhoud van die bevoegdheidsproses is *ondersteunend* en *aanvullend* tot mekaar.

„Talle skofverwante probleme wat skofwerkers ervaar, kan beskou word as 'n uitvloeisel van die omgewing waarbinne hulle funksioneer. Die skofverwante probleme word veroorsaak deur die "shift workers' non - congruent role in society in relationship to the time schedule of the majority of the community" (Dunham, 1976 : 624).

Die skofwerker se "leefpatrone" is uit pas met die van die gemeenskap, aangesien gemeenskapsaktiwiteite, vermaak en ander sosiale aktiwiteite gedurende normale werkure plaasvind. Derhalwe word die skofwerker in 'n groot mate hiervan uitgesluit. Dit gee aanleiding daartoe dat die skofwerker as gevolg van skofwerk geïsoleerd raak van die gemeenskapslewe, familie en vriende.

Vervolgens sal 'n uiteensetting en bespreking van die vernaamste bevindinge, soos verkry uit die navorsing, gegee word.

4.2 BEVINDINGE

4.2.1 INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE VRYETYDSBESTEDING VAN DIE SKOFWERKER

Ten einde inwoners in 'n bepaalde gemeenskap in staat te stel om hul vrye tyd optimaal te benut, is dit noodsaaklik dat die gemeenskap daarvoor voorsiening maak om die inwoners se vryetydsbehoefes te bevredig.

Deelname aan dinge soos sport, kulturele aangeleenthede, aktiwiteite wat verband hou met die buitelewe, ensovoorts, dra by tot 'n verhoging in die kwaliteit van lewe wat deur individue ervaar word, en bied geleentheid tot selfrealisering wat soms in die werksituasie nie moontlik is nie.

Deelname aan rekreasie-geleentheid open ontmoetings- en kommunikasiemoontlikhede vir lede van gemeenskappe wat in isolasie en vervreemding van mekaar lewe. Op dié wyse kan mense se vryetydshandelinge 'n samebindende effek hê en kan dit eenheid, identifikasie en gemeenskaplike lojaliteit bevorder (IVS, 1989 : 6).

Intensiewe navorsing is gedurende 1989 deur die Instituut vir Vryetydstudies van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, ten opsigte van die sport- en ontspanningsbehoefte by die inwoners van Dorp A gedoen waar Organisasie X geleë is. Ten einde die navorsing se eie navorsing in perspektief te stel, sal Dorp A se manlike inwoners se sport- en ontspanningsbehoefte soos deur die Instituut vir Vryetydstudies bevind, kortliks weergegee word.

4.2.1.1 SPORT- EN ONTSPANNINGSBEHOEFTE BY INWONERS VAN DORP A (IVS, 16/1989)

Die vryetydsbeeld van Dorp A is problematies en vertoon 'n sterk neiging tot negatiewe projeksies. Die sportbeeld van Dorp A word deur 45% van die respondente as goed beskou, teenoor 42% wat dit as redelik en die res wat dit as swak tot baie swak afmaak. Baie respondente het die meerderheid van die subsegmente van die dorp se vryetydsbeeld as redelik, tot swak, tot selfs uiters swak beskou.

4.2.1.2 VOORKEURPATRONE EN VOORKEURORDE VIR SPORTSOORTE ONDER MANS (N=692)

Ten opsigte van bogenoemde was die resultate soos volg:

Tabel 2: Voorkeurpatrone en voorkeurorde vir sportsoorte

SPORTSOORT	PERSENTASIE DEELNAME		
	EERSTE KEUSE N = 672	TWEEDE KEUSE N = 672	DERDE KEUSE N = 672
	% VAN N		
1. Muurbal	9,8	3,1 (1)	0,6 (2)
2. Gholf	8,6	2,4 (2)	-
3. Hengel	4,9	1,2 (6)	-
4. Rugby	3,9	1,4 (5)	-
5. Tennis	3,7	-	-
6. Marathon	1,9	-	-
7. Fietsry	1,6	1,0 (7)	0,5 (3)
8. Vlugbal	1,5	-	-
9. Swem	1,5	1,6 (3)	0,9 (1)
10. Liggaamsbou	1,5	-	-
11. Krieket	1,3	1,5 (4)	-
12. Snoeker	1,2	-	-
13. Veerpyltjies	0,9	1,0 (8)	-
14. Tafeltennis	0,9	0,6 (10)	-
15. Karate	0,7	-	-
16. Atletiek	0,7	-	-
17. Pluimbal	0,5	0,7 (9)	0,5 (4)
ORDE VAN VOORKEUR			
GEREELDHEID VAN DEELNAME	EERSTE KEUSE N = 672 %	TWEEDE KEUSE N = 672 %	DERDE KEUSE N = 672 %
1. Minder as 1 keer per maand	8,2	5,1	2,3
2. Ongeveer 1 keer per maand	8,5	3,4	1,0
3. Meer as 1 keer per maand	14,0	5,5	2,4
4. Meer as 1 keer per week	16,1	7,5	1,3
5. Byna daaglik	7,0	1,6	0,7
TOTAAL	53,8	23,2	7,7

Tabel verkry uit IVS (1989 : 49)

Uit die 672 manlike respondente het 53,8% aangedui dat hulle aan een of meer sportsoorte deelneem, 23,2% aan twee sportsoorte en 7,7% aan drie sportsoorte. Die gewildste sportsoorte was muurbal (9,8%), gholf (8,6%), rugby (3,9%) en tennis (3,7%) wat saam sowat 40% van die totale aantal deelnemers verteenwoordig.

Uit die bogenoemde word afgelei dat deelname beperk is tot 'n klein aantal sportsoorte, deelname per sportsoort klein is en dat die feit dat min mans aan 'n tweede of derde sportsoort deelneem, op 'n gebrekkige diepte in die persone se eie deelname dui.

4.2.1.3 DEELNAME AAN ONTSPANNINGSAKTIEWEIT VOLGENS KEUSE: MANS

Manlike respondente het hulle keuseordes soos volg aangedui:

Tabel 3: Deelname aan ontspanningsaktiwiteite volgens keuse: mans

ONTSPANNINGS- VOORKEURE	PERSENTASIE DEELNAME		
	EERSTE KEUSE N = 672	TWEEDE KEUSE N = 672	DERDE KEUSE N = 672
	% VAN N		
1. Tuinmaak	30,2	7,9 (2)	2,7 (8)
2. Lees	9,8	11,8 (1)	5,4 (3)
3. Bioskoopgang	3,9	5,4 (5)	3,0 (7)
4. Dans	3,9	4,5 (7)	3,4 (6)
5. Hengel	3,9	2,1 (10)	1,6 (9)
6. Draf	3,3	2,7 (9)	1,5 (10)
7. Musiek	3,3	5,4 (6)	6,1 (1)
8. Videokyk	3,0	7,4 (3)	6,0 (2)
9. Stap/wandel	2,8	5,8 (4)	4,8 (5)
10. Teaterbesoek	1,9	3,6 (8)	5,1 (4)
11. Kampeer	1,4	-	-
12. Houtwerk	1,4	-	-
13. Swem	0,7	0,7 (13)	-
14. Naaldwerk	0,7	1,0 (12)	-
15. Ysskaats	0,6	-	-
16. Sing	0,3	-	-
17. Skaak	-	1,3 (11)	1,3 (11)
18. Televisiekyk	-	-	1,1 (12)
19. Trimgim	-	-	1,1 (13)

Deelname aan ontspanningsaktiwiteite geniet hoër aandag as deelname in sport. Altesame 78,4% van die mans het aan een of meer ontspanningsoorte deelgeneem, 65,3% aan twee en 46,5% aan drie. 61% van die respondente het aangedui dat hulle meer as een keer per maand daaraan meegedoen het.

Oor die drie keusevlakke van deelname heen was tuinmaak (40,8%), lees (27%), bioskoopgang (12,3%) en dans (11,8%) die vier gewildste aktiwiteite. Opvallend is die feit dat die meeste van die aktiwiteite tuis of in die direkte tuisomgewing beoefen kon word.

4.2.1.4 REDES WAAROM RESPONDENTE NIE AAN SPORT DEELNEEM NIE

Die redes vir nie-deelname aan sport word verdeel in persoonlike redes en eksterne redes. Laasgenoemde sluit aspekte soos fasiliteite wat te ver is, geriewe wat ontbreek, ensovoorts, in.

Opmerklik is die feit dat werksverpligtinge as die belangrikste rede tot nie-deelname aangedui is, en dit dui daarop dat die skedulering van aktiwiteite/programme ontoeganklik is vir baie mense. (21% van die respondente wat aan die navorsing deelgeneem het, kan as skofwerkers geklassifiseer word.)

Tabel 4: Redes vir nie-deelname aan sport

REDE VIR NIE-DEELNAME AAN SPORT	STERKTE VAN TOEPASLIKHEID VAN REDE					
	VOLKOME VAN TOEPASSING		MATIG VAN TOEPASSING		GLAD NIE VAN TOEPASSING	
	%	N	%	N	%	N
1. Ek het geen behoefte daaraan nie	8,5	32	24,3	91	67,2	252
2. My gesondheidstoestand laat dit nie toe nie	9,5	36	15,5	59	75	285
3. As gevolg van my ouderdom	2,7	10	15,6	58	81,7	303
4. Ek hou nie van sport nie	7,2	26	12,5	45	80,3	290
5. Werksverpligtinge laat dit nie toe nie	29,9	133	38,7	172	31,2	139
6. Ek is bang vir moontlike beserings	3,9	14	11,6	42	84,5	306
7. Die nodige fasiliteite ontbreek	19,3	73	27,7	105	52,6	199
8. Die fasiliteite is te ver	23,7	91	27,9	107	48,4	186
9. Om finansiële redes	15,5	61	27,4	108	57,1	225
10. Onbevredigende afrigtingsgeriewe	7,8	28	19,4	69	71,0	253
11. Afrigtingsgeriewe ontbreek	9,5	34	19,4	69	71,0	253
12. Die sportmense verstoot my	1,4	5	5	18	93,6	334
13. Ek is bang ek doen swak	1,9	7	7,7	28	88,8	325
14. Ek beskik nie oor die nodige vaardigheid nie	5,5	20	20,6	75	73,9	269
15. Die gees van sport stoot my af	2,5	9	7,5	27	90,1	326

Tabel verkry uit IVS (1989 : 62)

4.2.1.5 TEVREDENHEID BETREFFENDE VRYETYDSBESTEDING

Die respondente is uitgevra na die graad van tevredenheid betreffende die benutting van vryetyd, dit wil sê hoe die respondente dié tyd ervaar en beleef. Die resultate was soos volg:

Tabel 5: Tevredenheid betreffende vryetydsbesteding

RESPONDENTE- TEVREDENHEID	PERSENTASIES
	GETALLE (% van N) N = 665
1. Hoogs tevrede	10,2
2. Tevrede	51,0
3. Ek weet nie juis nie	17,3
4. Ontevrede	19,1
5. Hoogs ontevrede	2,4

Tabel verkry uit IVS (1989 : 59)

Daar het 21,5% (19,1% ontevrede en 2,4% hoogs ontevrede) van die respondente aangedui dat hulle ontevrede is met die benutting van beskikbare tyd. Gesien in die lig daarvan dat 17,3% van die respondente twyfel, kan die 21,5% aansienlik hoër wees.

4.2.1.6 VRYETYDSBESTEDING

Op die vraag "Op watter wyse bestee u u vrye tyd?" het die respondente soos volg gereageer:

Tabel 6: Wyse waarop vryetyd bestee word

AKTIWITEIT	%
1. Saam met gesin	55%
2. Buitelewe (kamp)	13%
3. Sporttoeskouer	42%
4. Sportdeelnemer	26%
5. Beoefening van 'n stokperdjie	45%
6. Drankverbruik	2%
7. Kyk van televisie	28%
8. Studeer	4%
9. Lees	12%
10. Sosiale aktiwiteite	34%
11. Musiek	6%
12. Godsdienstige aktiwiteite	4%

Tabel deur navorser saamgestel.

Dit is opmerklik dat 37% van die respondente in die vraelys aangedui het dat skofwerk hul verhinder om aan georganiseerde sport- of sosiale aktiwiteite deel te neem. Redes wat in dié verband aangevoer is, het gewissel van die werk van skofte tot 'n onbeplande verandering in die skofrooster. Derhalwe was hulle nie in staat om langtermynbeplanning ten opsigte van vryetydsbestedingsaktiwiteite te doen nie. Die feit dat 37% aangedui het dat skofwerk hul verhinder om aan georganiseerde aktiwiteite deel te neem, korreleer met navorsing gedoen deur die Instituut vir Vryetydsbesteding waarin 29,9% van die respondente aangedui het dat "werksverpligtinge hul nie toelaat om 'n sport te beoefen nie" (PU vir CHO, IVS, 16/1989).

Die grootste persentasie van die respondente, naamlik 55%, het aangedui dat hulle die meeste van hul vryetyd saam met hul gesinne deurbring. Stokperdjie-beoefening (45%) vind meestal in en om die huis plaas. Blakelock (Dunham, 1976 : 627) is van mening dat skofwerk 'n bepaalde effek het op die feit dat skofwerkers stokperdjies op 'n enkelbasis beoefen. Navorsing gedoen deur Mott (Dunham, 1976 : 627) ondersteun dié navorsing gedoen deur Blakelock.

Indien die profiel van sportbeoefening in Dorp A vergelyk word met resultate wat uit hierdie ondersoek verkry is, naamlik dat net 26% van die respondente sport beoefen, is hierdie lae persentasie onrusbarend. Dit kan moontlik daaraan toegeskryf word dat die skedulering van aktiwiteite of sportsoorte ontoeganklik vir skofwerkers is.

Daar het 15% van die respondente aangedui dat hulle nie oor genoegsame energie of oor die behoefte beskik om aan aktiwiteite deel te neem nie. Opmerkings soos "Ek slaap eerder of verbruik drank" (2%), is deur die respondente in dié verband gemaak.

Sommige respondente (11%) het aangedui dat finansiële redes grootliks daarvoor verantwoordelik is dat beskikbare vryetyd nie optimaal benut kan word nie. Opmerkings soos "Daar is niks om in Dorp A te doen nie" of "Dit is te duur om vir 'n naweek weg te gaan", is telkens deur respondente gebruik.

Samevattend kan gesê word dat skofwerk 'n bepaalde effek op die vryetydsbestedingsaktiwiteite van skofwerkers het, en derhalwe moet daar gepoog word om gemeenskapsaktiwiteite op so 'n wyse te skeduleer dat skofwerkers aan die aktiwiteite kan deelneem.

In die voorafgaande is die bevindinge van navorsing deur die Instituut vir Vryetydstudies van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys beskryf. Vervolgens word die navorser se eie bevindinge ontleed en bespreek.

4.2.1.7 INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE GESINSLEWE VAN DIE SKOFWERKER

- ^A Navorsing gedoen deur Spencer (Dunham, 1976 : 627) het bevind dat 64% van skofwerkers se gesinslede negatiewe gevoelens teenoor skofwerk geopenbaar het. Wyatt, Marriott en Mott (Dunham, 1976 : 627) het deur navorsing gevind dat 'n hoër frekwensie van gesinsprobleme, seksuele probleme en egskeidings in gesinne waar skofte gewerk word, aangetref word.

Die voorafgaande probleme kan as 'n uitvloeisel van skofwerk beskou word, aangesien die vader se werksure veroorsaak dat hy "uit pas" met die res van die gesin raak en derhalwe is die hele gesin van die skofwerker ook "uit pas" met gemeenskapsaktiwiteite.

Navorsing gedoen deur Kahn (Greenhaus, 1985 : 77) bevestig die voorafgaande, maar het ook bevind dat werk-gesins-konflik ontstaan as gevolg van die dubbele rol wat die skofwerker moet vertolk. Die werk-familie-konflik kan beskou word as interrolkonflik, aangesien "role pressures associated with membership in one organization are in conflict with pressures stemming from membership in other oprups. Demands from role senders on the job for overtime or take-home work may conflict with pressures from one's wife to give attention to family affairs during evening hours. The conflict arises between the role of the local person as worker and his role as husband and father" (Greenhaus, 1985 : 77).

Indien die moeder van die gesin ook 'n beroep beklee, verhoog die konflikpotensiaal in die verhouding, aangesien rolstremming in 'n groter mate ervaar word.

4.3 NAVORSINGSBEVINDINGE

4.3.1 HOUDING VAN GESIN TEENoor WERK

Op 'n vraag "Wat dink u vrou en kinders van u beroep?", het die respondente soos volg gereageer:

Tabel 7: Houding van gesin teenoor beroep

BAIE GOEIE WERK	GOEIE WERK	REDELIKE WERK	SWAK WERK	BAIE SWAK WERK
17%	30%	34%	15%	4%

Sewe-en-veertig persent van die respondente het aangetoon dat hulle vrou en kinders 'n positiewe ingesteldheid teenoor hulle beroepe koester, teenoor 19% van die respondente wat die werk as negatief ervaar het. Bogenoemde bevindinge is teenstrydig met die bevindinge van Spencer (Dunham, 1976 : 627) en kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat die respondente 'n gemiddelde dienstydperk van 7,2 jaar by Organisasie X het, en reeds aanpassings binne gesinsverband gemaak het om die konflik tussen werk en gesin op 'n effektiewe wyse te hanteer.

Uit onderhoude wat met skofwerkers gevoer is, het dit wel geblyk dat 58% van die respondente van mening was dat die eggenotes wel soms huishoudelike pligte, wat tradisioneel manlike pligte is, moes waarneem. Die feit dat 19% van die respondente aangedui het dat hul eggenotes hul beroep as "'n swak werk" ervaar, moet nie geïgnoreer word nie. Daar kan moontlik 'n korrelasie bestaan tussen die negatiewe evaluering van skofwerk, omsetsyfers binne Organisasie X en die hoë egskeidingsyfers in Dorp A. (Inligting verkry uit 'n onderhoud met 'n werknemer van die Christelike Maatskaplike Raad, Dorp A.)

4.3.2 INVLOED VAN SKOFWERK OP KERKBYWONING

Op die vraag "In watter mate beïnvloed skofwerk kerkbywoning van u en u gesin?" het die respondente soos volg gereageer:

Tabel 8: Invloed van skofwerk op kerkbywoning

ALTYD	DIKWELS	SELDE	BAIE SELDE	NOOIT
5%	48%	34%	10%	3%

Uit die bogenoemde tabel is dit duidelik dat skofwerk 'n bepaalde negatiewe invloed op die kerkbywoning van skofwerkers uitoefen. Die resultate moet egter met die frekwensie wat

skofwerkers kerk bywoon, vergelyk word. Die resultate was soos volg:

Tabel 9: Frekwensie van kerkbywoning

NOOIT	1 KEER PER MAAND	2 KEER PER MAAND	3 KEER PER MAAND	1 KEER PER SONDAG	2 KEER PER SONDAG
4%	21%	34%	25%	14%	2%

Uit die bogenoemde tabelle is dit duidelik dat alhoewel skofwerk 'n effek op kerkbywoning uitoefen, die frekwensie waarmee skofwerkers kerkdienste bywoon, laag is. Die feit dat skofwerkers 'n relatief lae persentasie kerkbywoning het, moet nie sonder meer aan skofwerk toegeskryf word nie. Daar bestaan oor die algemeen in Dorp A 'n koudheid van lidmate teenoor die kerk wat manifesteer in lae maandelikse kerklike bydraes. (Inligting verkry vanaf predikant, Gereformeerde Kerk, Dorp A.)

4.3.3 INLOED VAN SKOFWERK OP DIE PSIGOLOGIESE WELSYN VAN DIE SKOFWERKER

Op die vraag "Hoe dikwels is die volgende stellings op u van toepassing?" het die respondente in hierdie ondersoek ten opsigte van bogenoemde soos volg gereageer:

Tabel 10: Invloed van skofwerk op die psigologiese welsyn van die skofwerker

	ALTYD	DIKWELS	SELDE	BAIE SELDE	NOOIT
a. Terneergedruk en neerslagtig	-	36%	28%	26%	10%
b. Moeg sonder rede	3%	30%	27%	21%	19%
c. Rusteloos en kan nie stilsit nie	8%	50%	13%	15%	14%
d. Prikkelbaar	4%	25%	46%	19%	6%
e. Mismoedig oor die toekoms	22%	28%	27%	14%	9%
f. Skofwerk verhinder u om 'n wye vriendekring op te bou	15%	27%	23%	19%	16%
g. Om u werk te laat vaar en ander werk te soek	7%	38%	9%	23%	23%

Indien item (a) soos uiteengesit in tabel 10, "Terneergedruk en neerslagtig", waarop 36% van die respondente positief gereageer het, geëvalueer word in samewerking met item (e) soos uiteengesit in tabel 10, "Mismoedig oor die toekoms", waarop 50% van die respondente positief gereageer het, is dit onrusbarend dat so 'n hoë persentasie van die respondente simptome van depressie toon. Uit onderhoude wat met die respondente gevoer is, kan die volgende stellings as moontlike verklarings vir die hoë persentasies behaal in items (a) en (e) beskou word:

Tabel 11: Algemene probleme wat ten opsigte van skofwerk ervaar word

STELLING	% VAN RESPONSE
1. Te min vryetyd	30%
2. Eentonige en ondankbare werk	16%
3. Mense is negatief	3%
4. Geen erkenning nie	21%
5. Finansiële bekommernis	52%
6. Verdien te min geld	48%
7. Geen werkbevrediging	12%
8. Huislike probleme	8%
9. Behuising is te duur	44%
10. Werkfrustrasies	27%
11. Geen bevorderingsgeleenthede	36%

Alhoewel 'n wye spektrum van aspekte in bostaande tabel aan die orde kom, wil dit voorkom of die respondente 'n mate van aliënasië (tabel 11, items 2, 3, 4, 7, 10 en 11) asook finansiële bekommernisse (tabel 11, items 5, 6 en 9) ervaar. Uiteraard sal aspekte soos neerslagtigheid, terneergedruktheid en mismoedigheid 'n bepaalde effek op die gesinslewe van skofwerkers hê. Alhoewel skofwerk 'n bydrae tot die genoemde faktore kan lewer, moet die invloed van die veranderings in die makro-omgewing ten opsigte van die ekonomiese en politieke situasie nie buite rekening gelaat word nie.

Wanneer items (b), tabel 10, "Moeg sonder rede", (c), tabel 10, "Rusteloos en kan nie stilsit nie" en item (d), tabel 10, "Prikkelbaar", onder die loep geneem word, korreleer dit met navorsing wat oor die effek van skofwerk op die slaappatrone van skofwerkers gedoen is. In 'n verslag wat deur Chronotech (Chronotech, 1986 : 5) vir Organisasie X saamgestel is met betrekking tot die effek van skofskedules op slaappatrone, is gevind dat "following from changeover from morning to night shifts, approximately four days are required before

temperature and sleep rhythms become synchronized and normal temperature/sleep relationships become reestablished. On changeover to afternoon shift three days later, temperature and sleep rhythms again desynchronize, accounting *for the tiredness reported at this time*".

Verder het die bogenoemde ondersoek gevind dat "inadequate deep time and poor quality sleep were reported by virtually all shiftworkers interviewed".

Uit die voorafgaande kan daar afgelei word dat skofwerk 'n bepaalde effek op die slaappatrone van skofwerkers het en dit daartoe aanleiding gee dat 33%, tabel 10, van die respondente aangedui het dat hulle moeg sonder rede is, 58%, tabel 10, dat hulle rusteloos is en nie kan stilsit nie en 29%, tabel 10, het aangedui dat hulle prikkelbaar is.

Die voorafgaande drie items sal uiteraard 'n effek op die gesins- en sosiale lewe van die skofwerker uitoefen. Die oorsaak van die drie genoemde items is ook moontlik 'n manifestasie van interrolkonflik, soos reeds in die voorafgaande uiteensetting gemeld is.

Op die vraag "In watter mate verhinder skofwerk u om 'n wye vriendekring op te bou?", het die respondente soos volg gereageer:

Tabel 12: Invloed van skofwerk in die vestiging van 'n vriendekring

ALTYD	DIKWELS	SELDE	BAIE SELDE	NOOIT
15%	27%	23%	19%	16%

Twee-en-veertig persent van die respondente het aangedui dat skofwerk 'n bepaalde verhinderings effek op die uitbou van 'n vriendekring uitoefen. Gedurende die onderhoudsituasie het 48% van die respondente aangedui dat skofroosters dikwels sonder vooraf kennisgewing deur bestuur verander word sonder dat skofwerkers geraadpleeg is. 'n

Verdere probleemarea, naamlik "skofwerkers daag nie op vir skofte nie" of "boek af siek voor skofooname" is deur 59% (uit die vraelys verkry) van die respondente as 'n probleem uitgewys. Dit impliseer dat die skofwerkers vir 'n verdere skof van agt ure moet aanbly wat uiteraard 'n effek het op sosialisering en interaksie met die gesin verminder.

Dit is opmerklik dat slegs 46%, tabel 10, van die respondente aangetoon het dat hulle "baie selde" of "nooit" daaraan dink om hul huidige werk te verlaat en 'n ander beroep te aanvaar. Vyf-en-veertig persent, tabel 10, van die respondente het aangedui dat hulle altyd (7%) of dikwels (38%) daaraan dink om van werk te verander. Laasgenoemde syfers korreleer met personeelomsetsyfers, soms 20% en hoër, wat deur Organisasie X ondervind word. 'n Interessante verskynsel is dat van dié werknemers by Organisasie X wel hulle poste bedank om alternatiewe beroepe soos versekeringsmakelaar of eiendomsagent te beoefen, maar na 'n tyd weer na Organisasie X terugkeer om hulle "ou" beroepe te beoefen.

Die feit dat 45% van die respondente daaraan dink om hul werk te laat vaar, en dit soms uitvoer, oefen 'n ontwrigtende effek op die huisgesin uit. Laerskole in die omgewing het op 'n deurlopende basis 'n toeloop en uitbeweging van kinders in die skole. Aangesien die kinders gereeld van skole verwissel, is dit 'n logiese afleiding dat dit 'n negatiewe uitwerking op die skolastiese prestasie van die kind uitoefen en aanpassingsprobleme dikwels ondervind word, terwyl die hele gesin deur 'n transformasie-fase gaan wat 'n effek op die stabiliteitspatrone van die huisgesin uitoefen.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat skofwerk 'n negatiewe uitwerking op die gesinslewe het. Dit is egter belangrik dat skofwerk nie as die enkele faktor wat die voorafgaande probleme veroorsaak, beskou moet word nie. So 'n beskouing sal 'n oorvereenvoudiging van die probleme wees, aangesien faktore in die makro-omgewing en in die mikro-omgewing 'n verdere bydrae tot die geïdentifiseerde probleme kan lewer.

4.3.4 INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE STATUS-BELEWING VAN DIE SKOFWERKER

Op die vraag "Watter status sal u aan die volgende beroepe toeken?" het die respondente soos volg gereageer:

Tabel 13: Statusbeleving van die skofwerker

	HEEL HOOGSTE STATUS	HOË STATUS	GEMIDDEL- DE STATUS	LAE STATUS	DIE HEEL LAAG- STE STATUS
a. Vakman	13%	18%	63%	5%	1%
b. Klerk	1%	14%	53%	30%	2%
c. Personeelbeampte	13%	45%	37%	4%	1%
d. Operateur	-	7%	35%	41%	17%
e. Kontroleur (Skofwerker)	7%	14%	51%	22%	6%

'n Individu se beroep word dikwels as maatstaf gebruik om te bepaal watter "status" 'n persoon in die gemeenskap beklee (Roode, 1974 : 174). Die voordele, salaris en mag wat aan 'n pos gekoppel word, word gebruik om te bepaal watter individu 'n hoër posisie as 'n ander persoon beklee. Hoë prestige word aan beroepe toegeken waar individue lang opleidingstydperke, waaraan hoë koste verbonde is, deurloop het.

In die vraag "Watter status sal u aan die volgende beroepe toeken?" is van die skofwerker verwag om 'n subjektiewe waardebeplanning van sy beroep, skofwerker, in verhouding met ander beroepe te maak.

Slegs 21%, tabel 13, van die respondente het aan "skofwerker" die "heel hoogste status" (7%) en 'n "hoë status" (14%) toegeken. Een-en-vyftig persent van die persone het 'n "gemiddelde

status" aan die beroep toegeken, teenoor 22% persone wat 'n "lae status" en 6% persone wat aan die beroep die "heel laagste status" toegeken het. Oorwegend kan dus gesê word dat die skofwerkers 'n positiewe beleving van hulle beroep het. Dit korreleer met die response wat op 'n vraag "Wat dink u self van u beroep?", deur die respondente gegee is. Tabel 14 bevat die response.

Tabel 14: Persepsie van eie beroep

BAIE GOEIE WERK	GOEIE WERK	REDELIKE WERK	SWAK WERK	BAIE SWAK WERK
21%	38%	29%	10%	2%

Dit is egter wanneer die beroep van 'n skofwerker met ander beroepsgroepe vergelyk word, dat die positiewe beleving verander. Aan die respondente is in die vraelys so 'n geleentheid gegee en die response is soos volg:

Die hoogste status is aan die beroep "Personeelbeampte" (58% - heel hoogste status 13% en hoë status 45%) toegeken. Die beroep "Vakman" (31%) is aangedui as die beroep met die tweede hoogste status. Slegs 21% van die respondente het aangedui dat die beroep "Kontroleur" die heel hoogste of hoë status beklee.

Die beleving van die onderskeie beroepe se statusposisie korreleer met navorsing gedoen deur onder andere Bester (1978 : 44) waarin hy bevind het dat ruilskofwerkers 'n laer status aan hul beroep toeken as aan persone wat dagwerk verrig. Gedurende die onderhoude wat met die skofwerkers gevoer is, is opmerkings soos "Mense sien op jou neer"; "Ons is maar net "kokololle" (term wat algemeen gebruik word in die beskrywing van skofwerkers binne Organisasie X); "Ek moet weer "aapskool" toe gaan" (beskrywing van opleiding wat by die opleidingsentrum deurloop word) en "Ons werk mos binne die draad" (Organisasie X is totaal

omhein, ander kantore is buite die omheining geleë), enkele degraderende opmerkings wat deur die skofwerkers self gebruik is.

Dit blyk dus uit die voorafgaande dat die skofwerker 'n laer status in verhouding met ander beroepe aan hulle eie beroep toeken. Uit die onderhoude het dit ook geblyk dat geen formele kwalifikasie deur skofwerkers verwerf kon word soos in die geval van 'n gekwalifiseerde vakman nie. Dit op sigself het 'n probleem vir die skofwerkers geblyk te wees.

4.3.5 DEELNAME, VERBONDENHEID EN KREATIWITEIT BY DIE SKOFWERKER

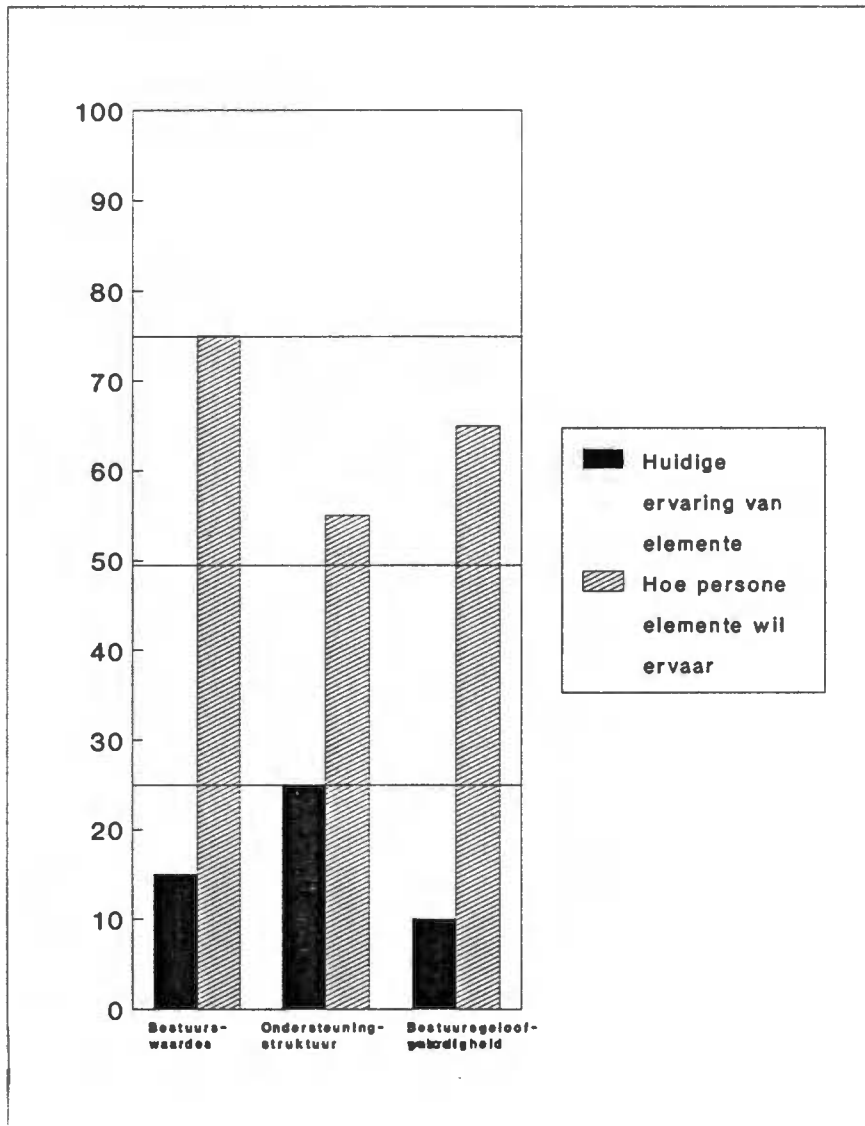
'n Meetinstrument, naamlik "Organizational Competence Index" (bylae B), is gebruik ten einde te bepaal in watter mate geleentheid vir deelname, verbondenheid en kreatiwiteit aan die skofwerker gebied word. Daar is met die voltooiing van die instrument van die respondent verwag om keuses ten opsigte van sekere toestande, soos hy dit in sy werk ervaar, uit te oefen. In die uitoefening van sy keuse moes die respondent aandui hoe hy enersyds die toestand ervaar en andersyds hoe hy graag sou wou hê die toestand daarna moes uitsien.

Die ondersteunende elemente van die dimensies van deelname, verbondenheid en kreatiwiteit, naamlik bestuurswaardes, ondersteuningstrukture, bestuursgeloofwaardigheid, impak, relevansie, gemeenskaplikheid, taak-omgewing, sosiale konteks en probleemoplossing soos in hoofstuk drie uiteengesit, word ook deur die vraelys gemeet. Vervolgens word die resultate wat met die vraelys verkry is, bespreek.

4.3.5.1 DEELNAME

Die respondente se ervaring van deelname ten opsigte van werkprosesse kan soos volg voorgestel word:

Grafiek 1: Deelname



'n Statistiese ontleding van die werklike toestande teenoor verwagte toestande word in tabel 15 gereflekteer.

Tabel 15: Deelname, werklike teenoor verwagte toestande

Deelname	Werklik	Persentiele	
		Verwag	% nie gebruik *
1. Bestuurswaardes	15	75	80%
2. Ondersteuningstruktuur	25	55	54%
3. Bestuursgeloofwaardigheid	10	65	84%

* Formule van berekening

$$\frac{\text{verwag} - \text{werklik}}{\text{verwag}} \times \frac{100}{1}$$

* **BESTUURSWAARDES**

Wanneer die persentietellings van die respondente ten opsigte van bogenoemde elemente ontleed word, is dit duidelik dat die respondente bestuurswaardes in Organisasie X negatief beleef. Met 'n persentietelling van 15 (hoe bestuurswaardes tans ervaar word) teenoor 'n persentietelling van 75 (hoe respondente die bestuurswaardes wil ervaar), word 80% van die beskikbare potensiaal ten opsigte van bestuurswaardes nie deur die bestuur benut nie.

Die bestuur van Organisasie X toon deur middel van hul gedrag aan die respondente dat laasgenoemde nie werklik vir hulle belangrik is nie, maar bloot net deel uitmaak van 'n groter proses waarin die respondente 'n bydrae lewer. Die bestuurswaardes in Organisasie X reflekteer 'n hoë taakoriëntasie (instrumentele funksies) met 'n lae klem op die menslike aspekte (ekspressiewe funksies). Die bestuur van Organisasie X handhaaf 'n tipiese X-benadering tot mense soos dit deur McGregor (Hall, 1988 : 33) gestel word, naamlik:

* die mens het 'n inherente teensin in werk en sal dit vermy indien moontlik;

- * as gevolg van die voorafgaande moet die mens geforseer, met straf gedreig en beheer word, ten einde organisasieoogmerke te bereik;
- * die mens het 'n behoefte aan rigtinggewende gedrag en sal verantwoordelikheid ontduik. Die grootste behoefte wat werknemers kan hê, is die bevrediging van die sekuriteitsbehoefte.

In aansluiting by bogenoemde, dien gemeld te word dat in die onderhoude wat met die respondente gevoer is, die volgende stellings onder meer gemaak is:

- * "die bestuur kry al die voordele, die skofwerker niks";
- * "organisasie X stel nie belang in jou as persoon nie";
- * "'n mens kry geen erkenning nie";
- * "die bestuur is onredelik";
- * "die base loer oor jou skouer";
- * "nuut aangestelde persone word op hoër salariskerf aangestel as werknemers met lang diensjare";
- * "die bestuur neem al die besluite";
- * "die bestuur vertrou ons nie - ons is nie kinders nie";
- * "daar word gediskrimineer teenoor die blanke - die swartes kan doen wat hulle wil; die bestuur gee eerder toe aan hulle eise, want die bestuur is bang die swartes staak.

Alhoewel van die voorafgaande stellings blote werknemerpersepsies kan wees, is dit hoe die skofwerkers van Organisasie X die bestuurswaardes wat deur die bestuur gereflekteer word, ervaar.

Organisasie X beskik oor 'n missie-stelling waarvan een van die paragrawe soos volg lui: "Geen diskriminasie sal op grond van ras, geslag of geloof plaasvind nie, alle werknemers van Organisasie X is kollegas ..." (Missie-stelling, Organisasie X). Twee-en-veertig persent van die skofwerkers het hul ontevredenheid met dié missie-stelling uitgespreek, aangesien hulle

van mening is dat sekere voorregte van die blanke weggeeneem word en aan die swart werker gegee word. Gesien in die lig daarvan dat Organisasie X 'n gelykegeleenthede-maatskappy is en diskriminerende praktyke stelselmatig uitskakel, ervaar die skofwerkers die praktyke as bedreigend, aangesien swart persone op dieselfde posvlakke as hulle aangestel word.

Die meriete-stelsel wat deur Organisasie X in prestasiebeoordeling gebruik word, is deur 54% van die respondente as 'n "klug" bestempel. Die respondente is van mening dat die stelsel 'n subjektiewe beoordeling van werknemersprestasie is, aangesien geen deurlopende terugvoer gedurende die jaar aan hulle oor werkprestasie gegee word nie. Opmerkings soos "As alles goed gaan, hoor jy nie van die bestuur nie, maar as daar 'n gemors is ..."; "die voltooiing van die merietevorms is 'n blote formaliteit, as die voorman van jou hou, kry jy 'n goeie meriete, anders is jy net gemiddeld"; "My voorman het nog nooit met my 'n meriete-gesprek gevoer nie" en "Jy het nie op elke skof dieselfde voorman nie (voormanne roteer na skofte), hoe kan een persoon jou prestasie bepaal as jy vir drie verskillende voormanne gewerk het?".

Samevattend kan gesê word dat mag in Organisasie X gesentraliseer is, individue ervaar nie dat hulle belangrik in die bereiking van oogmerke is nie en die skofwerkers ervaar nie 'n "vennootskap" tussen die bestuur en die werknemers nie.

Die volgende stelling is waarskynlik ook van toepassing op die skofwerkers van Organisasie X: "Good morning from Wirts, Miesbouer, Holan, Gehagen and associates, and also from me, sir - a pleasant, nameless cog in the wheel" (Bester, 1978 : 163).

* ***ONDERSTEUNINGSTRUKTURE***

Met 'n persentietelling van 25 (hoe ondersteuningstrukture tans ervaar word) teenoor 'n persentietelling van 55 (hoe respondente die ondersteuningstrukture wil ervaar), is dit duidelik dat 54% van die beskikbare potensiaal ten opsigte van ondersteuningstrukture nie deur die bestuur van Organisasie X benut word nie.

Alhoewel 'n persentietelling van 25 as aanvaarbaar in organisasies beskou word, het die respondente aangedui dat dit tog nog verbeter kan word.

Uit die onderhoude wat met die respondente gevoer is, het dit duidelik geblyk dat daar 'n groot behoefte aan die verbetering van kommunikasie in Organisasie X bestaan. Relevante inligting word nie altyd aan persone deurgegee nie, wat soms tot 'n negatiewe onder skofwerkers lei. Dit het veral betrekking op inligting wat op 'n persoonlike vlak vir die skofwerker van belang is. Werknemers is ook van mening (31%) dat "'n mens nie vir die bestuur kan sê wat jou pla nie, anders word jy as negatief beskou".

Derhalwe moet Organisasie X poog om kommunikasiekanale en meganismes vir terugvoer daar te stel wat sal verseker dat relevante inligting wel die skofwerkers bereik.

Die skofwerkers moet voorts aangemoedig word om prosesse en werkswyses se effektiwiteit te bevraagteken en die bestuur moet aan die skofwerkers die versekering gee dat hulle nie as "negatief" of as "moeilikheidmakers" gebrandmerk sal word nie.

* ***BESTUURSGELOOFWAARDIGHEID***

Wanneer die persentietellings van die respondente ten opsigte van bogenoemde ontleed word, is dit duidelik dat die graad van vertroue wat die skofwerkers in die bestuur het, laag is. Met 'n persentietelling van 10 (hoe bestuursgeloofwaardigheid tans beleef word) teenoor 'n persentiestelling van 65 (hoe respondente bestuursgeloofwaardigheid wil beleef), word 84% van die beskikbare potensiaal ten opsigte van bestuursgeloofwaardigheid nie deur die bestuur benut nie. Die graad van vertroue wat die skofwerkers in die bestuur van Organisasie X het, sal bepaal in watter mate skofwerkers gebruik maak van beskikbare geleenthede om deel te neem.

Skofwerkers ervaar in 'n mate dat sekere prosedures en reëls slegs vir hulle geld en nie van toepassing op die bestuur is nie. Organisasie X het 'n kwaliteitverbeteringsprosesintervensie geloods met die primêre oogmerk om 'n globale kwaliteitverbetering in die organisasie te bewerkstellig. Skofwerkers is van mening dat hulle gedwing word om kwaliteitbeginsels in hul werk te gebruik, maar hulle bestuurders gebruik nie die beginsels nie. Dit het dikwels tot gevolg dat werk oorgedoen moet word of 'n nuwe rigting met 'n projek ingeslaan word.

In onderhoude en gesprekke met skofwerkers is die volgende opmerkings gemaak: "Die bestuur is besluiteloos"; "Hulle sê hulle gaan iets doen, maar dit gebeur nooit nie"; "Die bestuur kyk net na hulleself". Die negatiewe persepsies is soms geregverdig, maar kan ook toegeskryf word aan gebrekkige kommunikasie.

Soos reeds genoem, kan die bestuur die effektiwiteit van die kommunikasieprosesse binne Organisasie X verhoog. Lang kommunikasiekanale gee dikwels daartoe aanleiding dat die totale boodskap nie die skofwerkers bereik nie. Feite word deur die skofwerkers verdraai en aangepas om hulle eie situasie te pas, en sodoende word die informele kommunikasiekanale negatief teen die bestuur gebruik. Dit gee verder daartoe aanleiding dat die bestuursgehoofwaardigheid van die bestuur onder werknemers verminder.

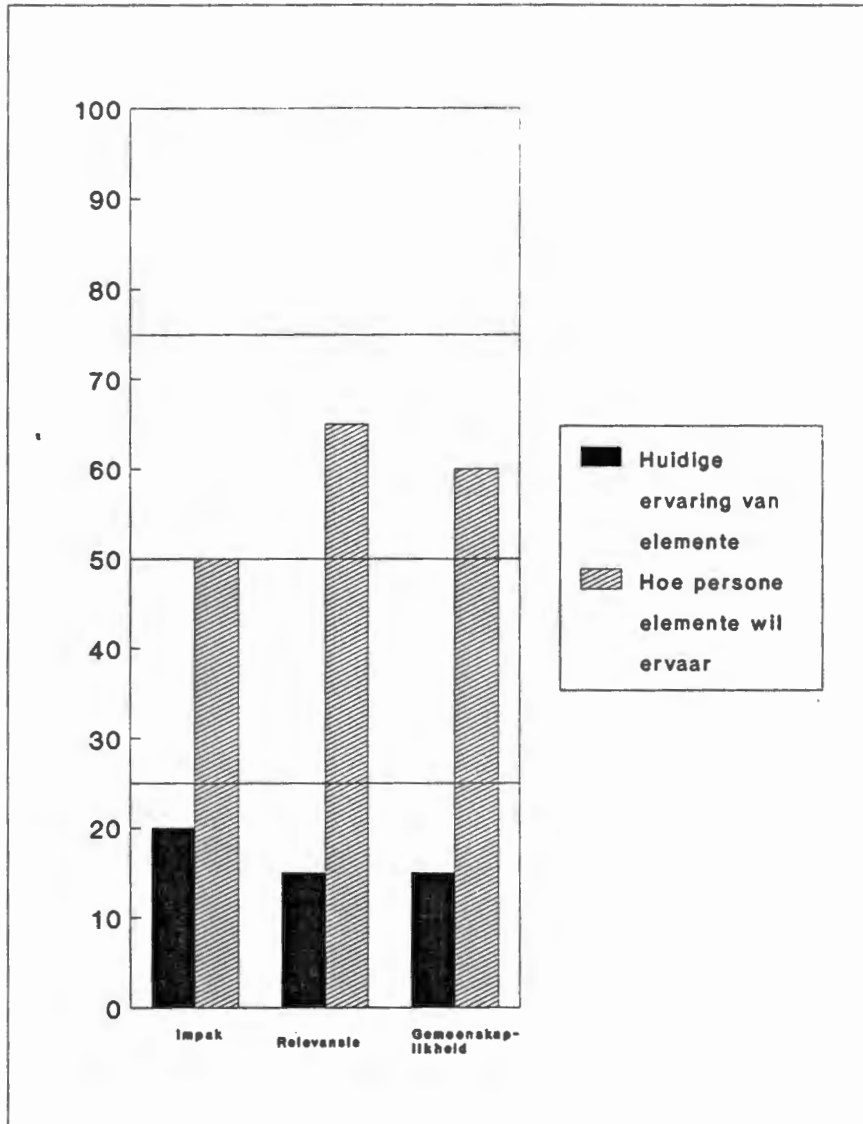
Die bestuur van Organisasie X sal daaraan aandag moet gee om hulle eie geloofwaardigheid onder werknemers te verhoog. Dit kan slegs geskied indien die bestuur in hul optrede in die praktyk toon dat werknemers, in hierdie geval skofwerkers, op hulle kan staatmaak. Die bestuur van Organisasie X moet waak teen skyn-deelname, dit is situasies waar insette van skofwerkers verwag word, maar die oorspronklike bestuursbesluite steeds sonder enige aanpassing geïmplementeer word.

Samevattend kan gesê word dat die skofwerkers in Organisasie X hulle eie inherente bevoegdheid wil demonstreer, deur deelname aan organisatoriese prosesse, maar dat die bestuur van die organisasie bepaalde aksies moet loods om 'n klimaat te skep waarbinne werknemers bereid sal wees om deel te neem.

4.3.5.2 VERBONDENHEID

Die respondente se ervaring van verbondenheid tot aktiwiteite binne Organisasie X word in grafiek 2 gereflekteer:

Grafiek 2: Verbondenheid



Tabel 16 gee 'n statistiese ontleding van die werklike toestande teenoor die verwagte toestande weer.

Tabel 16: Verbondenheid, werklike teenoor verwagte toestande

Verbondenheid	Werklik	Persentiele	
		Verwag	% nie gebruik
1. Impak	20	50	60%
2. Relevansie	15	65	76%
3. Gemeenskaplikheid	15	60	75%

*** IMPAK**

Wanneer die persentietellings van die respondente ten opsigte van bogenoemde ontleed word, kan gesien word dat 60% van die beskikbare potensiaal ten opsigte van impak nie deur die bestuur van Organisasie X benut word nie. Die respondente het onderskeidelik 'n persentietelling van 20 (werklike toestande) teenoor 'n persentietelling van 50 (verwagte toestand) ten opsigte van die element impak behaal.

Bogenoemde impliseer dat werknemers 'n groter mate van beheer oor die prosedures en interne werkwyses verlang om sodoende in staat gestel te word om groter impak in hul eie werksomgewing te hê. Ten einde werknemers in staat te stel om impak in die werksomgewing te hê, moet die werknemers met genoegsame mag toegerus word om hulle in staat te stel om besluite te kan neem. Die bestuur van Organisasie X moet wegbeweeg van gesentraliseerde besluitneming en werknemers toelaat om besluite wat op hul vlak geneem kan word, te neem.

Besluite moet nie deur die bestuurder op werknemers afgeforseer word nie, maar op 'n deelnemende wyse, waar toepaslik, geneem word. Grondredes vir besluite moet aan

werknemers verduidelik word en idividue moet die reg hê om keuses in die werksomgewing uit te oefen.

* **RELEVANSIE**

Met 'n persentietelling van 15 (hoe relevansie tans ervaar word) teenoor 'n persentietelling van 65 (hoe die respondente relevansie wil ervaar), word 76% van die beskikbare potensiaal ten opsigte van relevansie nie deur die bestuur van Organisasie X gebruik nie.

Die voorafgaande impliseer dat werknemers nie ervaar dat al hul beskikbare tyd op relevante, kernaktiwiteite bestee word nie. Alhoewel perseptueel van aard, beskou die skofwerkers sommige aktiwiteite soos heropleiding, sommige kursusse, byvoorbeeld verhoudingsgerigte kursusse, en dies meer as tydvermorsing, aangesien hulle meen dat hulle reeds oor die nodige vaardighede beskik om hul take te verrig. Opmerkings soos: "Ons ken mos die werk" en "Ons weet mos wat Organisasie X van ons wil hê", is opmerkings wat dikwels deur die skofwerkers geopper is.

Uit die onderhoude wat met die skofwerkers gevoer is, het dit duidelik geblyk dat van die respondente (34%) van oordeel is dat verveling in die werksituasie 'n groot probleem is. Organisasie X is 'n hoogs tegnologiese onderneming en die totale proses word deur middel van rekenaars uit kontrolekamers beheer. Geen ander aktiwiteite soos lees, rondloop, ensovoorts, word toegelaat nie.

Die respondente is van mening dat indien geen probleme in die aanleg ervaar word nie, hulle nie toegelaat word om hulle tyd "konstruktief" aan te wend nie.

Derhalwe moet geleenthede aan die skofwerkers gebied word waar hulle hulle tyd kan bestee aan kernaktiwiteite sodat hulle kan ervaar dat hulle 'n bepaalde bydrae tot die bereiking van organisatoriese oogmerke lewer. Enkele voorbeelde hiervan is die betrekking van die skofwerkers- by besluitnemings sowel as beplanningsprosesse. Die bestuur moet poog om nie deurlopend van rigting en doelwitte te verander nie. Indien dit wel gebeur, moet redes ten opsigte van die noodsaaklikheid van rigtingverandering aan skofwerkers deurgegee word.

* **GEMEENSKAPLIKHEID**

Met 'n persentietelling van 15 (hoe gemeenskaplikheid tans ervaar word) teenoor 'n persentietelling van 60 (hoe respondente gemeenskaplikheid wil ervaar), word 75% van die beskikbare potensiaal ten opsigte van gemeenskaplikheid nie deur die bestuur van Organisasie X gebruik nie.

Die voorafgaande daarvan impliseer dat die skofwerkers 'n hoë behoefte daaraan het dat mense mekaar vertrou, openlik en eerlik teenoor mekaar sal optree en dat die bestuur aan hulle sal demonstreer dat die mens in die produksieproses belangrik is.

Die belangrikheid dat die skofwerkers vertrou in die bestuur van Organisasie X moet hê, is reeds bespreek. Net so 'n belangrike faset van vertrou is die vertrou wat onderling tussen die skofwerkers en werksgroepe moet heers. Skofwerkers moet mekaar kan vertrou en respekteer.

Uit die onderhoude met die skofwerkers het dit duidelik geblyk dat overte diskriminasie, soos aparte toiletgeriewe, reeds in 'n groot mate uitgeskakel is. Kovert diskriminasie tussen rassegroepe is egter sterk teenwoordig. Voorbeelde hiervan is onder andere: Indien 'n blanke skofwerker in 'n beheerkamer instap, sal hy slegs blankes groet en die swart skofwerkers ignoreer. As 'n swart skofwerker 'n blanke skofwerker op sy naam noem, sal hy geen reaksie van sommige blanke skofwerkers verkry nie. Swart personeel sal in hulle eie taal oor handradio's kommunikeer, alhoewel slegs die amptelike landstale oor die radio gebruik mag word. Alhoewel bestuur gelyke geleenthede propageer en uitleef, projekteer hulle moontlik op 'n onbewuste wyse hulle eie politieke sienswyses of poog om te kompenseer deur "sagter" teenoor swart skofwerkers op te tree. Enkele klagtes van blanke skofwerkers in dié verband is dat "die bestuur nie die dissiplinêre kode konsekwent toepas nie, aangesien die bestuur bang is vir die vakbond".

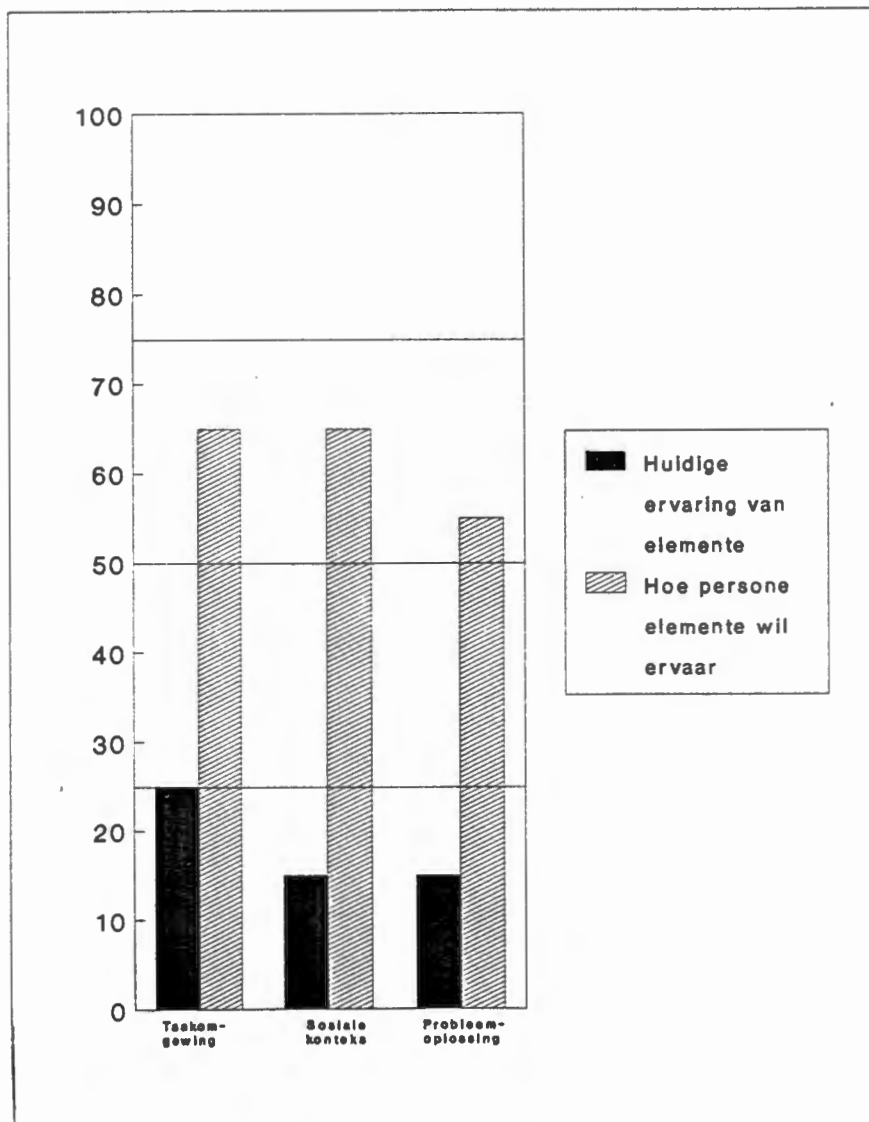
Organisasie X het deur middel van verhoudingsgerigte programme gepoog om blank en swart nader aan mekaar te bring deur van die uitgangspunt uit te gaan: "Indien mense mekaar verstaan, sal hulle beter saamwerk". Ongelukkig het die programme beperkte sukses gehad, aangesien stereotipering van die verskillende rassegroepe onderling na afloop van die kursusse voortgegaan het.

Die sanksionele optrede van skofwerkers teenoor mekaar is egter nie net gerig op verskillende rasse-groepe nie, maar ook onderling. Opmerkings van skofwerkers soos: "Mense probeer om jou in die rug te steek"; "Hy kruip by die voorman"; "Mense is agteraf en dra stories aan", is enkele voorbeelde daarvan dat aspekte soos eerlikheid, openhartigheid en kongruensie nog nie heeltemal in die werks-groepe gevestig is nie.

4.3.5.3 KREATIWITEIT

Die respondente se ervaring van kreatiwiteit binne Organisasie X word in grafiek 3 gereflekteer:

Grafiek 3: Kreatiwiteit



Tabel 17 is 'n statistiese ontleding van die werklike toestande teenoor die verwagte toestande:

Tabel 17: Kreatiwiteit, werklike teenoor verwagte toestande

Kreatiwiteit	Werklik	Persentiele	
		Verwag	% nie gebruik
1. Taakomgewing	25	65	61%
2. Sosiale konteks	15	65	76%
3. Probleemoplossing	15	55	72%

*** TAAKOMGEWING**

Met 'n persentietelling van 25 (hoe die taakomgewing tans ervaar word) teenoor 'n persentietelling van 65 (hoe die respondente die taakomgewing wil ervaar), word 61% van die beskikbare potensiaal ten opsigte van taakomgewing nie deur die bestuur van Organisasie X benut nie.

'n Persentietelling van 25 kan as aanvaarbaar beskou word, maar die respondente het aangetoon dat hulle tog sekere behoeftes het wat tans nie in die taakomgewing aandag geniet nie.

Die taakomgewing waarbinne skofwerkers van Organisasie X hulle take uitvoer, is hoogs gestruktureerd. Dit kan toegeskryf word aan die aard van die besigheid wat Organisasie X bedryf, naamlik 'n hoogs tegnologies-gevorderde proses waarby toerusting van miljoene rand betrokke is. Gevaarlike chemiese stowwe word hanteer en 'n ongeluk deur nalatigheid of foutiewe toerusting kan lewensverlies tot gevolg hê. Derhalwe is die taakaktiwiteite ten opsigte van die bedryf van die proses, prosedureel omskryf. Streng kontroles ten opsigte van dié taakaspekte is vasgestel. In die lig van die voorafgaande, is dit dus nie vir Organisasie X

moontlik om skofwerkers in die werksituasie toe te laat om te eksperimenteer en mislukking as 'n leerervaring te beskou nie.

Wat egter wel belangrik is, is dat skofwerkers as gevolg van hulle spesialiskennis wat deur ervaring opgedoen is, toegelaat moet word om hulle oordeel in die hantering van probleme te gebruik. Skofwerkers moet, waar moontlik, toegelaat word om beheer oor hulle take uit te oefen en die take op so 'n wyse te struktureer dat die organisasie se oogmerke op die effektiwste wyse bereik kan word. Die vestiging van gehaltekringe, of relevante beginsels wat in gehaltekringe voorkom, kan met sukses 'n bydrae tot probleemoplossing lewer.

Die bestuur moet egter poog om die skofwerker met die korrekte toerusting toe te rus wat hy in die uitvoering van sy take nodig mag hê.

* ***SOSIALE KONTEKS***

Met 'n persentietelling van 15 (hoe die skofwerkers tans die sosiale konteks beleef) teenoor 'n persentietelling van 65 (hoe die skofwerker die sosiale konteks wil ervaar), word 76% van die beskikbare potensiaal ten opsigte van sosiale konteks nie deur die bestuur benut nie.

Die respondente het deur die aangeduide persentietellings aangetoon dat hulle 'n behoefte het aan verhoogde sosiale interaksie in die werksomgewing, dit wil sê die uitruil van idees, die verkryging van terugvoer en die lewering van kritiek.

Sommige divisionele bestuurders in Organisasie X poog reeds om die sosiale dinamika van die werksplek te verhoog deur die beheerkamers visueel aantreklik vir die skofwerkers te maak. Daardeur word gepoog om die koue, kliniese paneelborde meer te verpersoonlik.

Wanneer skofwerkers nagskof werk, is hulle in 'n mate geïsoleer van senior bestuur, aangesien laasgenoemde persone reeds om 17:00 die werksplek verlaat. Dit is noodsaaklik dat die bestuurslede ook hul betrokkenheid by die nagskofwerkers sal toon om sodoende te wys dat die bestuur in die werknemer se aktiwiteite belangstel.

Met 'n persentietelling van 15 ervaar werknemers nie dat hulle aangemoedig word om idees ten opsigte van werkswyses te genereer nie, en ontvang hulle nie genoegsame terugvoer ten

opsigte van werksaktiwiteite nie. Die beginsels van "werk is pret" en spontaniteit in die werksomgewing moet deur die bestuur van Organisasie X aangemoedig word. Volgens die parsoniese konsep van sisteembalans, figureer dit binne die funksionele imperatief van ekspressiewe of instandhoudingsfunksies.

* ***PROBLEEMOPLOSSING***

Met 'n persentietelling van 15 (hoe respondente probleemoplossing tans ervaar) teenoor 'n persentietelling van 55 (hoe die respondente probleemoplossing wil ervaar), word 72% van die beskikbare potensiaal ten opsigte van probleemoplossing nie deur die bestuur van Organisasie X benut nie.

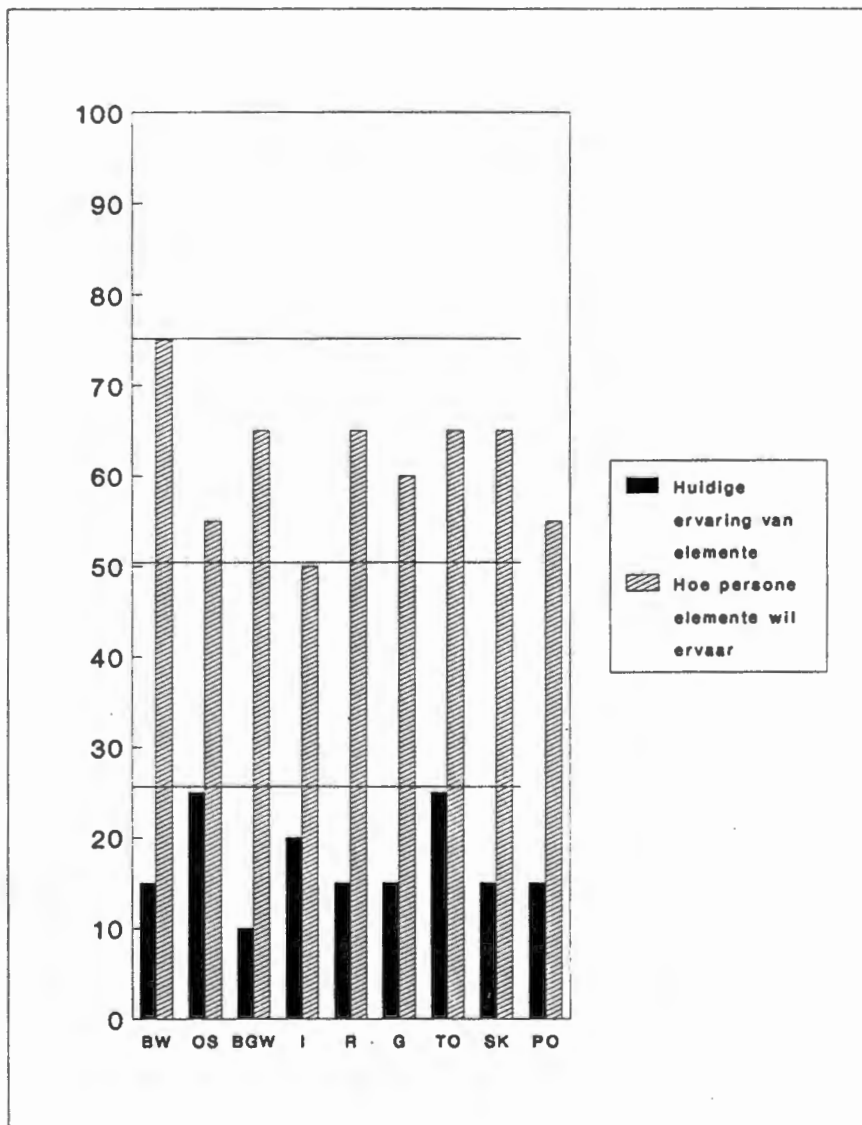
Skofwerkers ervaar dat hulle nie genoegsaam by die oplossing van probleme betrek word nie en dat hul kundigheid nie voldoende aangewend word nie. Skofwerkers van Organisasie X sal nie bereid wees om idees, voorstelle en nuwe werkswyses te genereer nie, indien hulle van mening is dat die bestuur hulle enersyds nie vertrou nie of andersyds dat die bestuur nie vertrou kan word nie.

'n Uitvloeisel van die kwaliteitverbeteringsintervensie (soos reeds in 'n vorige gedeelte bespreek) was die stigting van kwaliteitwerkspanne. Werknemers word aangemoedig om in groepverband die kwaliteitbeginsels wat insluit insette benodig, prosesbeginsels en uitsette benodig, toe te pas en oplossings vir probleme te genereer. Een keer per jaar word 'n dag uitgesonder waar erkenning gegee word aan kwaliteitgroepe, wat na aanleiding van spesifieke kriteria uitsonderlike prestasies behaal het. Erkenning vind plaas in die vorm van baadjies, trofees en dies meer. Dit is egter 'n hoogs geformaliseerde proses wat nog nie ten volle deur die skofwerkers geïnternaliseer is nie. Skofwerkers ervaar die bestaande erkenningsproses as pseudo-erkenning, aangesien slegs enkele groepe of individue vir die pryserkenning in aanmerking kom. Erkenning in breë verband of monetêre vergoeding is enkele voorstelle wat deur die skofwerkers geopper is.

4.4 SAMEVATTING

In die voorafgaande uiteensetting is die empiriese bevindinge van wat nodig is vir die vestiging van deelname, verbondenheid en kreatiwiteit, bespreek. Grafiek 4 vat al die resultate saam:

Grafiek 4: Elemente van deelname, verbondenheid en kreatiwiteit



- BW Bestuurswaardes
- OS Ondersteuningstrukture
- BGW Bestuursgeloofwaardigheid
- I Impak

R	Relevansie
G	Gemeenskaplikheid
TO	Taakomgewing
SK	Sosiale konteks
PO	Probleemoplossing

In hoofstuk vyf sal 'n volledige uiteensetting gegee word van die implikasies wat die empiriese bevindinge vir Organisasie X inhou, en aanbevelings vir die optimalisering van bestaande prosesse en werkswyses gemaak word.

HOOFSTUK 5 SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN ENKELE AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Soos reeds in hoofstuk twee verduidelik, beskik enige sosiale sisteem oor spesifieke behoeftes waaraan bevrediging gegee moet word ten einde die sisteem in staat te stel om effektief te funksioneer. Om gestalte aan die behoefte-disposisies te gee, is dit noodsaaklik dat sekere funksionele voorvereistes gehandhaaf word ten einde die sisteem in staat te stel om te bly voortbestaan. Die sosiale sisteem is nie 'n statiese sisteem nie, aangesien die strukturelemente in 'n bewegende verhouding tot mekaar is en die sisteem in staat moet wees om homself te handhaaf en aan te pas by ander sisteme (Cilliers en Joubert, 1968 : 32).

Alle sosiale handeling vind binne die dimensies van tyd en ruimte plaas. Die twee dimensies van organisasies wat op die ruimte-as voorgestel word, is integrasie (na binne) en adaptasie (na buite). Op die tyd-as word patroonhandhawing en spanningsbeheer (verledegerig) en doelbereiking (toekomsgerig) voorgestel (vergelyk figuur 1).

Patroonhandhawing en spanningsbeheer tesame met integrasie verteenwoordig sosio-emosionele of ekspressiewe gedrag, terwyl adaptasie en doelbereiking instrumentele of taakfunksies verteenwoordig. In hoofstuk twee is slegs relevante momente van die omvangryke sisteemteorie bespreek wat vir die onderhawige navorsing relevant is.

In hoofstuk drie is 'n uiteensetting gegee van 'n model deur J. Hall saamgestel ten opsigte van deelname, verbondenheid en kreatiwiteit en die klimaatsfaktore wat nodig is alvorens deelname, verbondenheid en kreatiwiteit werklik in die praktyk realiseer. Dié model is in die teoretiese oriëntasie ingesluit, aangesien dit verdere verklaringsmoontlikhede bied en aanvullend tot die sisteemteorie gebruik word. Die komponente verbondenheid en kreatiwiteit is taakgerigte funksies en vind aansluiting by doelbereiking en adaptasie, wat as instrumentele taakfunksies bekend staan. Die komponent deelname is meer gerig op instandhoudingsfunksies wat nou aansluit by patroonhandhawing en spanningsbeheer en integrasie, wat as ekspressiewe of instandhoudingsfunksies bekend staan.

In hoofstuk een is as doel van die navorsing gestel om die invloed van skofwerk op die sosiale sisteembalans van die onderhawige onderneming te bepaal. In hoofstuk vier is die bevindinge van die navorsing bespreek. Vervolgens sal samevattende gevolgtrekkings na aanleiding van die empiriese bevindinge in hoofstuk vier gegee word en aanbevelings ten opsigte van die uitkakeling van sekere aktiwiteite en implementering van aksies gemeet word om sodoende 'n bydrae tot verhoogde organisasie-effektiwiteit te lewer.

Vervolgens word by wyse van samevattende gevolgtrekkings kortliks stilgestaan by enkele van die belangrikste bevindings.

5.2 EKSPRESSIEWE OF INSTANDHOUDINGSAKTIWITEITE

5.2.1 VRYETYDSBESTEDING

Uit die bevindinge is dit duidelik dat deelname aan sportsoorte in Dorp A, waar Organisasie X geleë is, tot 'n klein aantal sportsoorte beperk is, wat daarop dui dat daar gebrekkige diepte in die respondente se eie deelname voorkom. Deelname aan ontspanningsaktiwiteite kry meer aftrek as deelname aan sport. Die vernaamste ontspanningsaktiwiteite wat volgens die respondente aandag geniet, is tuinmaak (40,8%), lees (27%), bioskoop (12,3%) en dans (11,8%). Dit is opvallend dat die meeste van die aktiwiteite tuis of in die onmiddellike omgewing van die huis beoefen word.

Die primêre redes wat deur die respondente aangevoer is waarom hulle nie 'n sportsoort beoefen nie, is werkverpligting (37% van die respondente het aangedui dat skofwerk hulle verhinder om 'n sportsoort te beoefen), finansiële redes en dat sommige fasiliteite te ver van Dorp A geleë is.

Dit is kommerwekkend dat 21,5% van die totale getal respondente aangedui het dat hulle nie tevrede is met die wyse waarop hul vrye tyd benut word nie. Sewentien komma drie persent van die respondente het aangedui dat hulle nie seker is of hulle daarmee tevrede is nie. Dit is dus moontlik dat die 21,5% veel hoër kan wees.

Vyf-en-vyftig persent van die respondente het aangedui dat vryetyd saam met die gesin deurgebring word.

Samevattend kan dus gesê word dat skofwerk 'n bepaalde uitwerking het op die deelname aan sport en vryetydsbesteding, maar dat ander faktore soos die omgewing, fasiliteite en persepsies ten opsigte van Dorp A ook wel 'n rol ten opsigte van vryetydsbesteding speel.

Soos reeds in hoofstuk twee bespreek, is dit noodsaaklik dat 'n sisteem daarvoor voorsiening maak dat individue hulleself kan uitleef. Indien dit nie gebeur nie, kan emosionele spanning ontstaan wat op ander terreine negatiewe manifestasies kan meebring. Derhalwe sal die sisteem onder andere voorsiening moet maak vir die nie-kongruente rol wat die skofwerker in die gemeenskap beklee.

5.2.2 INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE GESINSLEWE VAN DIE SKOFWERKER

Sewe-en-veertig persent van die respondente het aangedui dat hulle gesin 'n positiewe beleving van skofwerk het. Die respondente (58%) het aangetoon dat daar wel pligte is wat tradisioneel as "manlike" take geklassifiseer kan word wat deur die eggenotes uitgevoer moet word. Rolkonflik word in 'n mindere mate beleef, aangesien Dorp A as 'n industriële omgewing geklassifiseer kan word. Die respondente het 'n gemiddeld van 7,2 jaar diens by Organisasie X en het reeds in 'n mate suksesvolle aanpassings binne gesinsverband gemaak.

Uit die navorsing is dit duidelik dat skofwerk 'n effek op kerkbywoning uitoefen, maar die feit dat skofwerkers 'n lae persentasie kerkbywoning het, moet nie sonder meer voor die deur van skofwerk gelê word nie. Geestelike vervlakking en 'n algemene koudheid van lidmate teenoor die kerk lewer ook 'n bepaalde bydrae.

Die resultate toon dat skofwerk 'n bepaalde uitwerking op die psigologiese welsyn en die uitbou van vriendskappe op die skofwerker uitoefen. Ses-en-dertig persent van die respondente het aangedui dat hulle terneergedruk en neerslagtig voel, moeg sonder rede (33%) en 50% van die respondente het aangedui dat hulle mismoedig oor die toekoms voel. Twee-

en-veertig persent van die respondente het aangedui dat skofwerk 'n bepaalde verhinderings effek op die uitbou van 'n vriendekring uitoefen.

Indien die volgende elemente, naamlik te min vryetyd (30%), eentonig en ondankbare werk (16%), geen erkenning (21%), finansiële bekommernis (52%), geen bevorderingsgeleenthede (36%) en duur behuising (44%) in aanmerking geneem word, is dit duidelik dat skofwerk nie alleen vir die resultate verantwoordelik gehou kan word nie.

Daar bestaan 'n moontlike verband tussen die voorafgaande en die feit dat 45% van die respondente aangedui het dat hulle daaraan dink om hulle huidige beroepe te laat vaar. Gegewe die relatief hoë personeelomsetsyfers in Organisasie X in die betrokke beroepskategorie, kan aanvaar word dat die gesinslede van skofwerkers negatief beïnvloed sal word deur bedankings.

5.2.3 INVLOED VAN SKOFWERK OP DIE STATUSBELEWING VAN DIE SKOFWERKER

Uit die bevindinge is dit duidelik dat die skofwerker 'n laer status aan sy eie beroep in verhouding tot ander beroepe toeken. Dié negatiewe belewing kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat skofwerkers geen formele kwalifikasies binne Organisasie X as skofwerker kan behaal nie. Dit wil voorkom of die omgewing waarbinne die skofwerker homself bevind, geen aksies loods om die negatiewe stereotipering af te breek nie. Die selfbelewenis van die skofwerker word moontlik versterk deur aliënasië wat hy in die werkomgewing ervaar.

5.2.4 DEELNAME

Ten einde werklike deelname van die skofwerkers te verkry, is dit noodsaaklik dat 'n klimaat gevestig word waar die skofwerker die uitlewing van bestuurswaardes, ondersteuningstrukture en bestuursgehoofwaardigheid positief ervaar. Uit die bevindinge kan afgelei word dat die skofwerker dié drie elemente in die werkomgewing as negatief ervaar. 'n Diskrepanse tussen

wat die skofwerkers tans in die onderneming ervaar teenoor wat graag ervaar wil word, bestaan duidelik in Organisasie X.

Dit is van kardinale belang dat 'n sisteem die lede van die sisteem in staat moet stel om hul rolverwagtinge, behoeftes en persoonlikheidskenmerke in die sisteem te kan uitleef.

Die klimaat wat deur die bestuur van Organisasie X gevestig en in stand gehou word, is nie ondersteunend vir die handhawing van normatiewe patrone en die beheer van spanning wat in die sisteem ervaar word nie.

Soos reeds in hoofstuk twee uitgewys, bestaan daar 'n noue verwantskap tussen moraal en waardes. 'n Hoë moraal onder die skofwerker kan as noodsaaklik beskou word vir effektiewe integrasie sowel as patroonhandhawing.

Die bestuurs- en beloningspraktyke wat binne Organisasie X uitgeleef word, lewer nie 'n doelgerigte bydrae tot die verhoging van werknemersmoraal nie. Die skofwerker ervaar dat individuele behoeftes en persoonlike doelwitte in 'n groot mate nie deur die praktyke wat toegepas word, bevredig word nie.

Samevattend kan dus gesê word dat skofwerk 'n bepaalde uitwerking op die vryetydsbestedingsaktiwiteite, die gesinslewe en statusbelewing van die skofwerker het. Die aktiwiteite vind buite werksure in die makro-omgewing plaas en dui dus op 'n integratiewe en patroonhandhawings- en spanningsbeheerprobleem wat op makro-vlak aandag moet geniet. Die navorsing toon aan dat integrasie en patroonhandhawing en spanningsbeheer in die werkomgewing ook as problematies beskou kan word. In 'n latere uiteensetting in dié hoofstuk sal aanbevelings gemaak word wat Organisasie X moontlik in staat sal stel om van die genoemde probleme uit te skakel.

5.3 INSTRUMENTELE OF TAAKAKTIWITEITE

5.3.1 VERBONDENHEID

Soos reeds in hoofstuk drie aangetoon, word deur deelname energie of potensiaal vrygestel wat moontlik tot werknemerverbondenheid kan lei. Deur die werknemer te laat deelneem, ervaar

hy 'n toename in persoonlike waarde en belangrikheid. Dié gevoelens moet egter ondersteun word deur bepaalde aksies of handelingte om te verseker dat die gevoelens versterk en geïnternaliseer word. Daar is reeds aangetoon dat verbondenheid as 'n kragtige meganisme gebruik kan word om van arbeid 'n sinvolle ervaring te maak en geleentheid tot selfontplooiing te bied.

Die navorsing toon aan dat die skofwerkers nie verbonde voel aan hulle werksaktiwiteite en werksprosesse nie. Hulle ervaar dat hulle nie genoegsame impak in die werkomgewing kan uitoefen nie, dat hulle aktiwiteite nie betekenisvol is nie en 'n doelgerigte bydrae tot die bereiking van organisasie oogmerke lewer nie en dat daar nie identifisering met breër organisatoriese oogmerke plaasvind nie. Die resultate van die studie toon dat die skofwerkers aliënasië ervaar. Derhalwe ervaar die individue hul arbeid as betekenisloos, en dit lei tot 'n gebrek aan ego-betrokkenheid by die werk.

5.3.2 KREATIWITEIT

Daar is reeds aangetoon dat deelname beskou kan word as 'n snellermeganisme wat die bevoegdheidsproses begin, en dat verbondenheid die energie verskaf wat vir taakvoltooiing noodsaaklik is. Kreatiwiteit kan egter as 'n natuurlike uitvloeisel van 'n proses beskou word waar werknemers aan aktiwiteite deelgeneem het en 'n gevoel van eienaarskap ervaar het.

Die bevindinge wat met hierdie navorsing verkry is, dui daarop dat skofwerkers 'n gebrek aan spontaniteit en ontmoediging van wedersydse hulpverlening aan mekaar ervaar. Voorts word daar deur die skofwerkers ervaar dat hulle nie genoegsaam by die oplossing van probleme betrek word nie of dat hulle kundigheid nie voldoende aangewend word in die oplossing van probleme nie.

Vir enige sisteem om effektief te funksioneer, is dit noodsaaklik dat dit by die sosiale sowel as die nie-sosiale omgewing kan aanpas ten einde in staat te wees om sy doelwitte te bereik. Tesame met die voorafgaande moet die hulpbronne op so 'n wyse gemobiliseer word dat dit 'n effektiewe bydrae tot doelwitbereiking maak.

Die voorafgaande empiriese bevindings dui dus op 'n doelwitbereikingsprobleem wat deur Organisasie X uitgekakel moet word.

5.3 *SLOTBESKOUIING*

Soos reeds in hoofstuk een uitgewys is, is dié navorsing onderneem ten einde te bepaal in watter mate skofwerk Organisasie X as 'n sosiale sisteem in staat stel of verhinder om aan die vier funksionele vereistes van 'n sosiale sisteem te voldoen, naamlik:

- * patroonhandhawing en spanningsbeheer;
- * doelwitbereiking;
- * adaptasie of aanpassing;
- * integrasie.

Samevattend kan dus gestel word dat die doel van die navorsing was om aan te dui in watter mate *skofwerk* 'n invloed op die sosiale sisteembalans van die onderneming uitoefen.

Die resultate dui daarop dat skofwerk op mikro- sowel as makro-vlak 'n effek op die sisteembalans uitoefen. Die rol wat die bestuur van Organisasie X in die skepping van 'n klimaat speel waarbinne die skofwerker deelname, verbondenheid en kreatiwiteit ervaar, is egter deur hierdie navorsingsresultate as meer beduidend bevind. Die vernaamste probleme wat deur die navorsing uitgewys is, kan as gebreke in patroonhandhawing en spanningsbeheer, doelbereiking en adaptasie beskou word. Die bestuur van Organisasie X beskik oor die vermoë om die drie genoemde probleme uit te skakel en vervolgens sal aanbevelings gemaak word wat as riglyne kan dien om die genoemde probleme die hoof te bied.

5.5 *AANBEVELINGS*

Organisasie X het in die loop van tien jaar drie opnames deur professionele instansies laat uitvoer ten einde probleemareas te identifiseer. Die resultate wat met die studies verkry is,

korreleer met die empiriese resultate wat met hierdie ondersoek verkry is. Dit is egter verblydend dat Organisasie X deurlopend poog om aanpassings aan sy organisasie-prosesse aan te bring en verskeie intervensies geloods het om geïdentifiseerde probleme uit te skakel. Beduidende suksesse is wel deur die intervensies verkry.

Die volgende aksies kan moontlik deur Organisasie X geloods word om die genoemde probleme uit te skakel:

- * die formulering en kommunisering van 'n visie deur die leiers van Organisasie X en die binding van skofwerkers tot die laagste vlak aan hierdie visie;
- * die identifisering en kommunisering van kernwaardes;
- * die samestelling en visuele voorstelling van gedragsnorme wat die uitlewing van die kernwaardes vir skofwerkers in 'n breër perspektief stel;
- * sanksioneringsmaatreëls moet deur skofwerkers saamgestel word ten einde teen persone te kan "optree" wat van die kernwaardes afwyk;
- * die bestuur van Organisasie X moet op 'n deurlopende wyse die uitlewing van die waardes aan skofwerkers demonstreer en sodoende aantoon dat die waardes vir Organisasie X uiters belangrik is;
- * die bestuur van Organisasie X moet hulle sigbaarheid vir die skofwerkers, veral aan persone op middag- en nagskof, verhoog;
- * doelgerigte aksies om bestuursgeloofwaardigheid onder skofwerkers te verhoog en 'n bewuste poging vanaf die bestuur om 'n balans tussen produksie en die mens te vind;
- * die aanpassing van stelsels en strukture, met spesifieke verwysing na die prestasiebeoordelingstelsel vir huidige werknemers en vergoedingsbeleid vir nuut aangestelde werknemers;
- * die herstrukturering en optimalisering van kwaliteitwerkspanne. Dit moet met oortuiging geïmplementeer word, tesame met kompensasie of erkenning;
- * die opleiding van bestuurders in die hantering van verandering;

- * skofwerkers moet aangemoedig word om prosesse en werkswyses te bevraagteken;
- * die moontlikheid om aan skofwerkers 'n formele kwalifikasie te bied, soos vir ambagsmanne, kan ondersoek word;
- * daar moet gepoog word om gemeenskapsaktiwiteite op so 'n wyse te skeduleer dat skofwerkers aan die aktiwiteite kan deelneem;
- * die desentralisering van mag na laer vlakke;
- * die verbetering van kommunikasieprosesse en die skepping van terugvoermeganismes;
- * die optimale aanwending van skofwerkers in die werkomgewing deur hulle toe te laat om hul inherente bevoegdheid te demonstreer deur deelname aan organisasieprosesse.

Die leiers van Organisasie X speel die belangrikste rol in die veranderingsproses. Geen verandering sal teweeggebring word indien die persone nie totaal verbonde aan die veranderingsproses is en werknemers betrokke maak by die veranderingsproses nie.

Ten slotte moet dit duidelik gestel word dat al die tekortkominge soos uit die navorsing na vore gekom het, nie uitsluitlik en partikulier toegeskryf kan word aan mikro-faktore soos dit bestaan by Organisasie X nie, veral nie wat die bestuur en die omgewing betref nie.

In enige gemeenskap wat gekenmerk word deur snelle veranderinge op onder andere ekonomiese, politieke en maatskaplike terrein ervaar mense onsekerheid, 'n mate van ongelukkigheid, gealiënerdheid en angs. In Suid-Afrika vind genoemde veranderinge tans teen 'n hoë tempo plaas en is mense geneig om hul ontevredenheid op die werkgewer of owerheid te projekteer. Die sielkundige uitwerking hiervan is dat werknemers hul werkgewers van velerlei dinge beskuldig wat nie noodwendig ooreenkom met die werklikheid nie.

BYLAE A: VRAELYS

Geagte Kollega

Tans is ek besig met verdere studie en ten einde my in staat te stel om my studie te voltooi, word daar van my verwag om navorsing te doen.

Organisasie X se bestuur het aan my toestemming verleen om my navorsing binne Organisasie X uit te voer en derhalwe wil ek u vriendelik versoek om die aangehegte vraelys in te vul.

Die navorsing het ten doel om die invloed van skofwerk op die sisteembalans van die onderneming te bepaal.

Die waarde van die projek hang heeltemal af van die eerlikheid en openhartigheid waarmee u die vrae gaan beantwoord.

U antwoorde sal as hoogs vertroulik beskou word en sal in geen omstandighede met ander persone bespreek word nie.

By voorbaat dank vir u samewerking

JOHAN COETSEE

AFDELING A

1. Hoe oud was u op u laaste verjaardag? (In jare)

--	--

2. Wat is u huwelikstatus?

GETROUD

ONGETROUD

GESKEI

WEWENAAR

3. Diensjare in ORGANISASIE X (In jare).

--	--

4. Aantal werkveranderings (van een organisasie na 'n ander) gedurende die afgelope vyf jaar.

1
2
3
4
5+

AFDELING B

Merk slegs deur die blokkie te kruis, *een* wat u meen van toepassing is in elk van die volgende, naamlik:

STEM BESLIS NIE SAAM NIE	STEM NIE SAAM NIE	ONSEKER	STEM SAAM	STEM BESLIS SAAM
--------------------------	-------------------	---------	-----------	------------------

1. ORGANISASIE X het 'n visie van waarheen hy die volgende vyf jaar op pad is.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Ek is bewus van hierdie visie.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Ek is op my vlak verbind tot hierdie visie.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ORGANISASIE X se werknemers is trots om in ORGANISASIE X te werk.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Ek sal ORGANISASIE X by my familie en vriende as 'n werkgewer aanbeveel.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ORGANISASIE X as 'n werkgewer gee om vir sy mense.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

AFDELING C

Merk slegs, deur die blokkie te kruis, *een* wat u meen van toepassing is in elk van die volgende vrae.

1. Wat dink uself van u beroep?

BAIE		REDE-		BAIE
GOEIE	GOEIE	LIKE	SWAK	SWAK
WERK	WERK	WERK	WERK	WERK

2. Wat dink vriende buite u werksituasie van u beroep?

BAIE		REDE-		BAIE
GOEIE	GOEIE	LIKE	SWAK	SWAK
WERK	WERK	WERK	WERK	WERK

3. Wat dink u vrou en kinders van u beroep?

BAIE		REDE-		BAIE
GOEIE	GOEIE	LIKE	SWAK	SWAK
WERK	WERK	WERK	WERK	WERK

4. Watter status sal u aan die volgende beroep toeken?
(Kruis slegs in die geval van elke beroep een blokkie)

	DIE HEEL HOOGSTE STATUS	HOë STATUS	GEMIDDELDE STATUS	LAE STATUS	DIE HEEL LAAGSTE STATUS
a) Vakman					
b) Klerk					
c) Personeelbeampte					
d) Operateur					
e) Proseskontroleur					

AFDELING D

Deur slegs *een* kruisie te trek in die toepaslike blokkie by *elk* van die volgende vyf onderafdelings, dui aan watter twee-uurperiode vind u oor die algemeen

	6:00-8:00	8:00-10:00	10:00-12:00	12:00-14:00	14:00-16:00	16:00-18:00	18:00-20:00	20:00-22:00	22:00-00:00	00:00-02:00	02:00-06:00
a) Die moeilikste om te werk											

b) Die maklikste om te werk											
c) Die geskikste om by vriende te kuier											
d) Die geskikste om met u hele gesin te kuier											
e) Die geskikste om u persoonlike sake af te handel											

AFDELING E

Dui aan hoe dikwels die volgende op u van toepassing is.

a) Terneergedruk en neerslagtig				
b) Moeg sonder rede				

c) Voel rusteloos en kan nie stilsit nie					
d) Prikkelbaar					
e) Mismoedig oor die toekoms					
f) Dat skofwerk u verhinder om 'n wye vriendekring op te bou					
g) Om u werk te laat vaar en ander werk te soek					

AFDELING F

1. Watter frustrasies ervaar u tans in u werk?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Watter probleme ervaar u tans met die vier-skofstelsel wat binne ORGANISASIE X geïmplementeer is?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Watter aanbevelings het u om die genoemde probleme uit te skakel?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Ondersteun u die merietestelsel soos dit tans in ORGANISASIE X gebruik word?
(Motiveer asseblief u antwoord)

.....

.....

.....

.....

.....

5. Op watter wyse bestee u u vryetyd?

.....

.....

.....

.....

.....

Baie dankie vir u tyd.



(011) 767-3349/767-2220/789-4628
200 Main Avenue
Ferndale
Randburg, Transvaal
P.O. Box 756
Randburg, 2125
Republic of South Africa

Member and Sole Representative for Entire
African Region of:
Teleometrics International
Houston, Texas

BY LAE B

ORGANIZATIONAL COMPETENCE INDEX

BY
JAY HALL, PH.D.

TELEOMETRICS INTERNATIONAL

DEDICATED TO HELPING YOU MAKE A DIFFERENCE

1755 WOODSTEAD COURT □ THE WOODLANDS, TEXAS □ 77380 □ (713) 367-0060

Organizational Competence Index

Instructions

This is a survey of what life is like in organizations. It addresses many elements and experiences that make up organizational life—the type of work done, the rules that apply, how people feel, decision-making policies, incentive systems, etc. You should be able to relate the various questions to your own situation, regardless of your organization's type or your position in it—the important thing is *how you have experienced these elements in your part of the organization*.

You are asked to reflect on what you have seen, what you have experienced directly, or perhaps things you have been told, and then to characterize your organization the best you can.

Survey Format and Rating Procedure

For each of the forty (40) questions, three (3) capsule answers — A, B and C — are provided. These are reference points: each is a brief description of a certain condition commonly found in organizations. Together, they provide a "range" of answers. One description may be right on target for your situation, another completely inaccurate, and the third partially so.

The rating procedure allows you to give a more accurate picture of life in your part of the organization. You may determine (1) which of the A — B — C descriptions is *most characteristic* and (2) the *degree* of its accuracy.

Example: Suppose that, instead of answering a question about your organization, you were asked to answer one about *personal attractiveness*.

How attractive do you feel you are?

A	B	C
Quite attractive	About average	Quite unattractive

AS IT IS →

AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C BB B B_A B_C CC C C_A C_B

First, read over all three descriptions — A, B and C — to determine which best captures your general attractiveness. Suppose you choose "B — About average." Now, decide *how accurate* "B" really is. If it is right on target, check the circle corresponding to "BB". If it's very accurate, but not extremely so, check "B". *Double letters indicate greater accuracy than single ones.*

But suppose you feel that, while of only average overall attractiveness, you have really outstanding eyes; you will want to reflect this greater than average attractive feature in your rating by selecting "B_A". This rating means: Definitely "B", but with elements of "A" as well. *Subscripts qualify ratings.*

By the same token, apparent opposites can be combined. Suppose you select "A" as most characteristic, but feel your ears are much too big. Then select the "A_C" rating to indicate that your answer is definitely "A" with an element of "C".

You are asked to rate each question twice: "As it is" and "As I would like it to be." First, try to give an accurate characterization of your current situation and second, rate the organization as you would like it to be under what you consider ideal conditions. The two ratings may be vastly different or quite similar, depending on your own experience.

INSTRUCTIONS

1. Read the question carefully and relate it to your own situation.
2. Read each answer description and select the one which is most accurate.
3. Decide the degree of accuracy of your choice and determine whether either of the others applies to a lesser degree.
4. Mark your selection in the appropriate circle — as your situation is now.
5. Mark your selection as you would like your organization to be.

Try to be as honest and objective and as discriminating as you can. The ratings you provide may well lead to increased organizational competence and serve to enhance the quality of life in your own and other organizations.

Copyright © 1977, Jay Hall
Copyright © 1987, Jay Hall
Published by Teleometrics International, Inc.

This inventory is copyrighted. The reproduction of any part of it in any way, whether the reproductions are sold or are furnished free for use, is a violation of copyright law.

1. How are people valued in your part of the organization?

A

People are valued according to the kind of work they do; people who do important jobs are valued more than those who do less important work.

B

People are valued as human beings irrespective of the particular jobs they perform; both the work to be done and the people who perform it are seen as necessary and, therefore, as important.

C

People are valued according to their contributions; all have opportunities to improve their skills and enhance personal worth through individual effort.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE → AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

2. How are rights and privileges distributed among people in your part of the organization?

A

Rights and privileges are earned on the basis of work record, years with the organization, personal initiative, and the like; it all depends on individual ambition.

B

Basic rights and privileges are keyed to what work one does; those who do more important or difficult jobs are given more than those who do less important or simple work.

C

Basic rights and privileges are uniformly distributed; people at the very bottom of the organization can expect the same considerations and protections as those at the top.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE → AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

3. How does management view the competence of its personnel in your part of the organization?

A

Management expects the best from its employees and appears to have confidence they all are capable of doing the organization's work; e.g., people are self-directed, initiative is encouraged and supervision is general and collaborative in style.

B

Management prides itself in attracting high caliber people but knows there are some misfits; therefore, supervision is flexible and fitted to the individual person in order to help employees perform well.

C

Management doesn't completely trust either the abilities or intentions of its personnel; e.g., there are many directions governing work, penalties for noncompliance are emphasized and supervision is geared to the lowest common denominator.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE → AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

4. What system of power and influence is used in your part of the organization?

A

A joint determination system is used; those in authority share their power with others such that, although management remains accountable, all have influence.

B

An authority-obedience system is used; those in positions of authority exercise the power, make decisions, give the orders and others are expected to obey.

C

A delegative system is used; those with authority delegate sufficient power to others to accomplish tasks on an "as needed" basis.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE → AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

5. How are information flow and work demands structured in your part of the organization?

A

A number of provisions are made to expedite and facilitate information flow among people; e.g., memos, information programs, daily bulletins, etc. are used to help overcome built-in barriers to communication and keep people in touch with one another.

B

The organization is structured and work is organized according to the information demands of those who do the work; e.g., related jobs may share locations, cooperative projects may have overlapping personnel, etc.

C

The way work is organized makes it impossible for people to talk or problem solve with one another and get needed information very often; e.g., related functions are often separated geographically or scheduling pressures prohibit interchanges of ideas, etc.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

6. What work incentives are most emphasized by management in your part of the organization?

A

Work incentives geared to people's needs for job security and economic well-being are most emphasized; those who perform satisfactorily can expect a good benefits program and periodic raises.

B

Work incentives aimed at people's needs for a sense of personal importance are most emphasized; those who perform well can expect to be recognized and to advance on merit.

C

Work incentives based on people's needs for personal stimulation and freedom are most emphasized; work is designed for maximum interest and self-pacing so that people can excel if they wish.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

7. What is the policy toward employee suggestions in your part of the organization?

A

Management values our ideas and opinions; our policy is to have informal face-to-face meetings for sharing information and reactions, with management encouraging us to level and doing so themselves.

B

Work policy discourages people from either seeking others' opinions or offering suggestions; it is required that most jobs be done according to standard operational procedures, such that collaboration is seen as unnecessary.

C

Good ideas are valued and a number of mechanisms exist for tapping into what people are thinking; frequent use is made of opinion surveys, suggestion programs, and the like.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

8. How do individual managers treat expressions of opinion in your part of the organization?

A

Our managers are usually willing to hear what their people have to say and will often take the time to listen when people have ideas or comments; usually managers are good listeners and people feel better for having had a chance to speak their piece.

B

Individual managers are "intolerant" of expressions of opinion, suggestions, and the like from their employees; people who volunteer their thoughts have been known to meet with ridicule, reprimand, or to be simply ignored.

C

Our managers work at creating opportunities for us to express what we are thinking and feeling, encouraging us both to speak up and to help one another do so; not only do managers support us in the process, but they make it a point to open up as well.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

9. How are rules and policies viewed in your part of the organization?

A

The rules and policies which govern personnel and their work are sacred; these are "givens" in the organization and there is no way of testing or updating them, much less determining why they were started.

B

Rules, policies, and procedures are constantly evaluated by those affected in terms of whether they aid or inhibit people in the doing of the work; the updating process is both spontaneous and evolutionary, with a "try it on for size" period preceding adoption of changes.

C

Flexible rules and policies are favored; there is periodic review by management coupled with analysis of personnel and work demands, leading to those changes management deems necessary.

AS IT IS →
AS I WOULD → AA A A_B A_C
LIKE IT →
TO BE →

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

10. How are objectives defined and work decisions made in your part of the organization?

A

Most decisions governing the work come from the top down; there are few, if any, explanations offered regarding the reasons for decisions and no attempt to define the overall objective to be served.

B

Decisions governing the work and statements of objectives originate at the top and every effort is made to keep people informed; decisions are explained, reasons for objectives are detailed, and what management hopes for is spelled out.

C

The objectives served by people's work are mostly identified at the top, but decisions governing the work are made at the work level by those who do the work, along with management, so they are able to clarify what is needed and how best to do it.

AS IT IS →
AS I WOULD → AA A A_B A_C
LIKE IT →
TO BE →

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

11. Who are the "experts" who most influence work planning in your part of the organization?

A

An "expert" is anyone, irrespective of position, who knows the most about a particular job or situation by virtue of experience and can bring this knowledge to bear on the task at hand.

B

An "expert" is anyone with enough authority to decide what should be done, usually a line manager, and then to see that the job is done accordingly.

C

An "expert" is someone with professional training, usually a staff person, who advises management on what and how everyone else should be doing.

AS IT IS →
AS I WOULD → AA A A_B A_C
LIKE IT →
TO BE →

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

12. What impact do people expect their ideas to have in your part of the organization?

A

People do not expect their ideas or opinions to lead to any real action; there is no mechanism for finding out what we think nor any program for informing us of steps taken as a result of our suggestions.

B

People don't really know what happens as a result of their ideas or opinions becoming known even though their suggestions may be asked for; usually that is the last that is heard of the issue, such that we doubt that we really have any impact on what goes on here.

C

People can expect that if they are asked what they think their ideas will be given genuine consideration; whenever opinions are requested it is with the implicit understanding that follow-up will occur and we will be kept informed, such that our impact can be tracked.

AS IT IS →
AS I WOULD → AA A A_B A_C
LIKE IT →
TO BE →

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

13. What determines the sense of freedom and security people feel in your part of the organization?

A

The higher they are in the organization, the more free people are to say and do what they please; formal position in the hierarchy determines the amount of security and freedom one enjoys.

B

Freedom and personal security stem more from feelings of trust and respect among people than from position in the organizational chain of command; candor is employed in all directions — up, down, and sideways.

C

People are encouraged to be relaxed and behave as they wish within the bounds of good taste; it is assumed that everyone is aware of those rules of conduct appropriate to a good organization.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

14. How are mistakes typically handled in your part of the organization?

A

While some mistakes are expected, there are provisions for discouraging their occurrence; those making mistakes may expect to hear about them at performance review time or, in serious cases, the manager in charge may be held personally accountable.

B

Only those mistakes of fairly broad significance receive any particular attention at all and then in terms of what they can tell us; mistakes are analyzed to see what we can learn about the way we do things.

C

Mistakes are dealt with according to their seriousness; minor errors may be overlooked if not repeated, major foul-ups may become a part of one's personnel folder or serve as reason for dismissal.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

15. How would you characterize manager-subordinate relations in your part of the organization?

A

For the most part, our managers are courteous and friendly, while maintaining enough distance from those they manage to avoid getting too much personal involvement; some subordinates, as a result, have misgivings while others spend a lot of time either trying to win favor or in simply figuring out the proper decorum.

B

By and large, our managers are open, spontaneous, and responsible in relating to those they manage, laughing, worrying, getting angry, etc., just like people anywhere; as a consequence, subordinates feel comfortable in talking with their managers since they expect they will be genuinely interested and supportive.

C

In general, our managers are somewhat aloof, critical, and unfriendly toward those they manage; subordinates tend to feel unduly vulnerable as a consequence, and watch what they say or do pretty carefully when around management.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

16. What general feelings seem to characterize the workplace in your part of the organization?

A

In the main, people feel involved in and stimulated by their work; there is an air of informality and vitality in the workplace, such that people appear to look forward to each day's activities and developments.

B

On the whole, people feel relaxed and confident in their work; there is an air of competitiveness and good natured rivalry in the workplace, such that individuals often measure their performance against one another.

C

In general, people feel apprehensive and tense in their work; there is an air of caution and self-protectiveness in the workplace, such that people appear to dread being caught in an error or some unauthorized activity.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

17. Who makes the "ground rules" regarding operating procedures in your part of the organization?

A

General work procedures are a matter of precedent but we try to control a number of specific features internally; we rely on our manager's ability as a go-between on our behalf in getting permission to do things as we feel they should be done in our part of the organization.

B

Outside forces prescribe for us how our part of the organization is to function; we have little internal control over day-to-day work procedures and must rely upon the ideas and judgment of decision makers in other parts of the organization to get our work done.

C

We set our own ground rules for our part of the organization and plan how our work will be done internally; we know our mission and those with whom we must coordinate our activities, and we decide how best to accomplish the needed tasks.

AS IT IS
AS I WOULD
LIKE IT
TO BE

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

18. How much agreement with a decision must there be by people in your part of the organization before it will be implemented?

A

Everyone affected must feel he/she can "live with" a decision before it will be implemented; the amount of agreement necessary for implementation is really determined by the number of people whose work will be directly affected.

B

Usually a decision will be implemented if a majority of the people can accept it, so long as management also agrees; if management finds that too many people are opposed to a given plan, the decision will be modified sufficiently to overcome most objections.

C

As long as those in authority accept a given decision, it will be implemented; it doesn't matter too much if people are opposed to a decision since, if someone in charge has decided that something is to be done, it will be done.

AS IT IS
AS I WOULD
LIKE IT
TO BE

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

19. Who designs individual work in your part of the organization?

A

All design decisions are made under the auspices of those in positions of authority; our management pretty well monitors its areas of responsibility and controls the design process for our individual operations.

B

Most design decisions are made by those who are charged with doing the work; management tries to locate job design responsibility at the level at which the decision is needed and involves the people whose work is to be most affected.

C

Most design decisions are made by our individual managers after consultation with us; management tries to sample our opinions and reactions before actually making decisions which affect our individual operations.

AS IT IS
AS I WOULD
LIKE IT
TO BE

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

20. Who determines the work priorities and sets the pace for individual work in your part of the organization?

A

Pacing and priorities are treated in a flexible manner depending on management's judgment about current demands; both may shift daily, but they are pretty much controlled by our managers, acting on suggestions from us as well as in response to outside pressures.

B

Pacing and priorities are pretty much set by each individual where personal work is concerned; several people might get involved where there is a need for coordination of effort, but management usually leaves it up to each person to decide how best to get the work done and meet performance goals.

C

Pacing and priorities are established during the job analysis phase of work design and become part of Standard Operating Procedure; time and motion specialists, human engineering experts, outside consultants and the like most influence this aspect of the work.

AS IT IS
AS I WOULD
LIKE IT
TO BE

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

21. How do people in your part of the organization feel about their prospects for accomplishing the organization's goals?

A

B

C

People are pessimistic, for the most part, and often feel they are required to accomplish things they have either too little authority or too few resources to do.

People have mixed feelings, ranging from excitement to frustration, because they have learned that too often goals are either set unrealistically high or aimed too low for the skills and resources available.

People are generally optimistic and share a real "can do" outlook toward their work because they have learned they can help shape goals such that they will be realistic and needed resources will be supplied.

IT IS →
I WOULD →
KE IT →
BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

22. In your part of the organization, how much emphasis do the task and social aspects of the work receive?

A

B

C

There is almost total emphasis placed on people's well-being; ours is a humane system in which management tries to see that no one becomes overwhelmed by work demands or loses his/her identity to the organization.

There is almost total emphasis on the accomplishment of our tasks; we are a results-oriented system and, while almost any task-related need is legitimate, social needs are deemphasized and seldom allowed to disrupt work-flow.

There is a major emphasis on both what we do and what we need as people; our system is results-oriented in the sense that we take pride in what we accomplish and socially sensitive in the sense that we believe people should find meaning in their work, performing better when they do.

IT IS →
I WOULD →
KE IT →
BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

23. In your part of the organization, how relevant to work objectives are the decisions people are called on to make?

A

B

C

People are trusted with core work decisions of importance to the organization as well as to individual jobs; e.g., we plan and execute approaches to our own work, we may critique and redesign work flow, or we may participate in updating policy for our part of the organization.

People are called on primarily to make decisions of a "maintenance" type which may help the organization function, but are not really basic to their work, e.g., we may be asked to serve on the credit union committee or to plan social functions or to organize various drives in which management is interested, etc.

People are allowed to make only routine decisions of a "personal" nature which really have little bearing on the work as such; e.g., we may be asked to decide when to take our vacation time, whether or not to join the credit union, when to take breaks, whether or not to bid on new jobs, and the like.

IT IS →
I WOULD →
KE IT →
BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

24. What personal needs are most served by the work people do in your part of the organization?

A

B

C

The work serves those needs for challenge and variety which people have along with the need to feel that they are making a worthwhile contribution; its main appeal is that people find it consistent with their interests such that, while working, they are also doing things they like to do.

The work serves basic employment needs along with those for job security; its major appeal is that it affords a dependable means to personal income since it is not so unique or demanding that people need worry about being replaced simply because they can't do the work.

The work serves personal needs for a feeling of mastery and achievement; its appeal is that it is unique enough and sufficiently demanding that people must have certain skills to do it well and are therefore able to take personal pride in their accomplishments.

IT IS →
I WOULD →
KE IT →
BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

25. What kind of work ethic does management promote among people in your part of the organization?

A

Management stresses self-sufficiency and individual effort as the keystones of success; e.g., everyone is seen as being in competition with everyone else for organizational rewards.

B

Management encourages a sense of interdependence and mutual reliance among people as a prime condition for competent performance; e.g., being able to depend upon and willing to help one another are thought to yield their own performance rewards.

C

Management promotes group loyalty and team effort as the key ingredients in effective action; e.g. competitions between teams for organizational rewards are used often.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

26. What kind of working relationships are encouraged among people in your part of the organization?

A

People are encouraged to be thoughtful of one another and, particularly, to avoid saying or doing anything hurtful; management promotes harmony and team spirit among people.

B

People are encouraged to concentrate on their work and to avoid "making waves" or stirring up trouble with one another; management rewards cooperativeness and favors those who make few demands.

C

People are encouraged to be honest and forthright with one another and to avoid keeping problems to themselves; management values candor and trust among people as a means of strengthening relationships.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

27. How essential are people made to feel in your part of the organization?

A

In general, people are made to feel that their individual contributions are of fundamental importance to the well-being of the organization; management provides feedback to show how overall performance depends on the combined efforts of us all.

B

For the most part, people are made to feel that they could leave tomorrow and never be missed; the impersonal climate, misuse or misassignment of skilled people, lack of feedback, etc., make people feel that anyone could do their jobs.

C

People are told that they are important to the organization, but there is so much busy work, assignment of meaningless chores, and so little objective feedback that people sometimes wonder if they are truly essential.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

28. What does management do in your part of the organization to gain people's commitment to decisions affecting their work?

A

Management views commitment as an outgrowth of personal involvement and, therefore, focuses on finding ways of including people in the making of decisions, reacting to and critiquing of proposals, and the like on an ongoing basis.

B

Management seems to feel that understanding is the key to commitment and, therefore, focuses primarily on informational mechanisms for explaining, educating, convincing us, etc. about the intent and reasons for its decisions.

C

Management is more concerned with compliance than commitment and, therefore, focuses primarily on developing control and evaluation mechanisms to insure conformity.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

9. How would you characterize the type of work people do in your part of the organization?

A

For the most part, our work is relatively simple and routine; while the amount of effort required may vary from job to job, there are few unexpected demands, such that most work is standardized and lends itself to a single way of doing it.

B

In general, our work tends to be more complex than simple and all but the core functions defy standardization; the work involves a good deal of problem-solving activity most of the time and is of a type that people are always trying things out in search of a better way of accomplishing their mission.

C

Our basic work is relatively simple, but any number of problems may come up which keep it from being routine; in the course of our work, most of us have to be prepared to deal with things like equipment failures, unusual production demands, special requests, and so on.

THIS
WOULD
BE IT
BE

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

10. How are work assignments made in your part of the organization?

A

Most work assignments occur on the basis of a self-selection process where people choose tasks they would like to work on from among those which have to be done; e.g., once everyone is clear on objectives, people pretty much organize themselves, dividing the work and setting completion dates according to personal evaluations.

B

Work assignments are a management function and flow out of initial selection procedures; e.g., most people are hired either on the basis of their aptitudes for a certain job or for specific training for a particular task and then assigned accordingly, such that there is minimal overlap or interplay between functions.

C

Assignments are made on the basis of openings or need, but not exclusive of other activities; e.g., while people are first responsible for their assigned areas, they may set their own priorities and may even help others on unassigned tasks as they like or are asked.

THIS
WOULD
BE IT
BE

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

11. How accessible are the resources—the tools, funds, materials, information, etc. — people need to do their work in your part of the organization?

A

We can usually get what we need to do our work, but it can be time-consuming and frustrating; e.g., we often have to depend on so many other people to supply us that things get bogged down, making it hard to plan ahead or respond to unexpected occurrences, much less to stay within a budget made last year.

B

We all have pretty direct access to the things we need to do our work, as well as to those resources we just want to try out; e.g., people are encouraged by management to get whatever they need to do their best and no one ever gives us a hard time about running over budget, waste, or justifying what we plan to do.

C

It is a chore getting what we need to do our work and a lot of energy is expended just in preparation for work; e.g., we are required to check our tools from a central supply point, to fill out requisitions and formal requests for needed supplies, to justify costs, and may even be held accountable for over-runs or wastes.

THIS
WOULD
BE IT
BE

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

12. How is time managed in your part of the organization?

A

Although management doesn't make any particular issue of it, people are extremely time-conscious and feel that they must be busy at all times during the work day; as a result, most of us "find" work to do if necessary in order to avoid an appearance of wasting time.

B

Management stresses the importance of time and its full use in productive effort; people are expected to work a given number of hours per day and, in most cases, to produce a given amount per hour, such that "time" becomes a major factor in evaluating one's performance and earned compensation.

C

Management encourages us to treat time as simply another factor to be considered in our work plan; most of us gear time management to our work objectives and then actually spend time in whatever way seems personally most effective—perhaps just thinking and planning, or experimenting, or actually doing concrete tasks.

THIS
WOULD
BE IT
BE

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

33. What is management's policy toward personal experimentation or originality in your part of the organization?

A

People want and are encouraged to find better ways of doing things in their work and they share in the rewards when they do so; it is assumed that some failure is the expected price of progress.

B

Any sort of personal originality or departure from established ways of doing things is discouraged; should it occur anyway and result in loss of time, materials or revenues, serious action may be taken.

C

There is no particular policy governing personal attempts to do things differently — it is accepted that people will do this; however, failures carry personal accountability and successes become the property of the organization.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

34. What opportunities are afforded among those you work with for sharing ideas, testing out assumptions, conferring, etc?

A

There are few opportunities afforded for the interchanging of ideas and most discussion is looked upon by management as wasting time; a solitary approach to work is preferred and people are encouraged to be self-reliant and capable of functioning with minimal direction or outside help.

B

We find a number of opportunities to compare notes, etc., in informal settings and on our own time; while management insists that we all be personally competent in our work, it doesn't matter if we use coffee breaks, meal time, and the like to share ideas, get suggestions or confer with one another about our work.

C

Management encourages us to confer with one another about our work and we simply create opportunities to do so as the need arises; the notion of sharing ideas, getting feedback on suggestions, testing out hunches, etc., with those we work with is basic to our approach to work.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

35. How open and candid about their work are people encouraged to be in your part of the organization?

A

In general, people are encouraged to use "good judgment" in discussing their work and ideas; we are expected to be cautious and to monitor what we say, such that others may know *what* we do but very little of *how* we are doing or what we really think.

B

For the most part, management prefers that people refrain from discussing what they do and pretty much keep their thoughts and ideas to themselves; management doesn't feel that a person's work concerns anyone else or that there is any need for people to confer with others about what they do or think.

C

In the main, people are encouraged to be open and revealing about what they are thinking and doing; management feels that we are each obliged to keep others informed about our personal progress, new ideas, problems, etc., and that we will all find it helpful in our work to share in what is known within the workplace.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

36. What policy on feedback and critique is promoted in your part of the organization?

A

Feedback is seen as a performance tool; people actively *work* at getting feedback from others on their ideas, asking for critique and reactions from those they work with, and usually there is evidence that the information gained will be put to use.

B

The idea of feedback receives a lot of lip-service; people *accept* feedback when it is offered although they seldom seek it out, and it is hard to tell what impact others' ideas or observations really have since most people simply listen agreeably and then go on about their work as if nothing has happened.

C

Giving feedback is seen as a managerial prerogative; people try to *avoid* situations in which their work or ideas will be critiqued by anyone other than management and are inclined to be defensive and rejecting of others' ideas or observations, such that it's not really worth the effort to even offer feedback.

AS IT IS →
AS I WOULD LIKE IT TO BE →

AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

7. What factors are most considered in solving day-to-day work problems for your part of the organization?

A

Most of our decisions are made on the basis of precedent; management prefers that we be guided by a consideration of what has been found workable in the past and try to stay consistent with generally accepted approaches and practices.

B

Management prefers that our decisions be made primarily on the basis of what needs to be done and the best possible way of accomplishing it; we are discouraged from being influenced in our thinking by past constraints or "second guessing" of a type which limits our appreciation of what is possible.

C

Most of our decisions are aimed at striking an acceptable balance between what a given task requires and what we know we are not allowed to do; management encourages us to avoid trouble spots by anticipating and planning around organizational "do's and don'ts."

IT IS
 I WOULD
 MAKE IT
 BE
 AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

8. How does management expect people to respond when novel problems or situations come up?

A

Management sees us as "problem solvers" who can expect novel situations as a part of our work and should be prepared for them; it is recommended that we delegate the activity to those who have a special expertise or interest in the area of concern and, most importantly, we get someone on those problems which come up right away.

B

Management expects us to be uncomfortable with problems or situations that don't fit into our established way of doing things; therefore, if it is clear that it falls under our jurisdiction, we are to research the problem to see if it fits an existing solution or, barring this, seek directions from someone better qualified to make a decision.

C

Management anticipates that we will enjoy dealing with novel issues which challenge us to come up with new ideas or ways of doing things; we are encouraged to "get outside" the problem to determine if it is really all that unique, and then to generate as many different potential solutions as possible before sorting among these and combining, until we have a "gut" feeling that we are on target.

IT IS
 I WOULD
 MAKE IT
 BE
 AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

9. How are differences of opinion about what should be done handled in your part of the organization?

A

Generally, differences of opinion prompt a reevaluation of basic assumptions and approaches to a problem; management sees disagreement as an indication that they haven't touched on all the considerations they might or as a sign that someone has a different, perhaps novel, perspective worth hearing about.

B

Typically, opinion differences or disagreements of any sort are simply squelched; management sees them as time consuming, unnecessary and, more often than not, as badly concealed bids for attention.

C

Usually, management prefers working around opinion differences by going on to some less controversial issue; the feeling is that people are upset by disagreement and tend to take it personally, making it a destructive process.

IT IS
 I WOULD
 MAKE IT
 BE
 AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

10. What approach to decision making on common problems does management recommend?

A

Management favors a group consensus approach to common problems, one in which everyone must feel he/she can "live with" the decision reached; it is felt that staying with an issue until a consensus is reached not only produces more commitment but a better decision in the process.

B

On common problems management favors an approach which will reflect the majority view without doing injury to those in the minority; it is felt that compromise is an art in which it is possible to get a decision while insuring that everyone's turn will come in time.

C

Management favors individual decision making, regardless of the problem; it is felt that if people will go their own way and maintain control over their personal tasks as much as possible, they will discover that they have the resources necessary to solve most problems which arise.

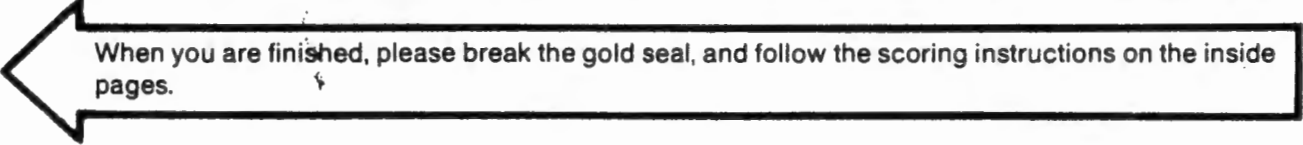
IT IS
 I WOULD
 MAKE IT
 BE
 AA A A_B A_C

BB B B_A B_C

CC C C_A C_B

Important

Please check to make sure you have answered *all* of the items — both “*As it is*” and “*As I would like it to be*” — in the Survey. Failure to answer any of the items will render the Survey results invalid.



When you are finished, please break the gold seal, and follow the scoring instructions on the inside pages.

Related Materials

We would like to acquaint you with some additional products and services from Teleometrics which may be of value in supplementing the information gained from the Organizational Competence Index. Please consider the following:

- *The Competence Process*

The original book which outlines the development of Competence Theory and discusses the basic research carried out to test the theory and to validate the *OCI* survey.

- *Competence Analysis*

A computer-scored version of the *OCI* which results in a personalized analysis and report. The data can be broken down on a number of demographic variables (e.g., salaried vs. hourly, management vs. non-management) with sub-reports generated for each group identified. Especially valuable for large-scale applications.

- *Productive Practices Survey & Survey of Management Practices*

Based on Competence Theory, these surveys address specific managerial behaviors which are tied to

organizational productivity. The *PPS* is completed by the manager and the *SMP* by subordinates to provide comparative data for the manager. In conjunction with the *OCI*, which measures organizational conditions, these surveys provide additional depth to the analysis of organizational functioning.

- *Models for Management Seminar*

A three and one-half day program for executives, managers and supervisors which centers on the behavior of the individual within the organization and examines the values and personal assumptions which underlie various kinds of behavior. As such, the seminar addresses many of the factors which have been found to impact individual and organizational productivity.

These programs and services, as well as the Models seminar, are all available for presentation within organizations by Teleometrics' trainers or by your own trainers or consultants.

For more information, please contact:



(011) 787-3349/787-2220/789-4628
200 Main Avenue
Ferndale
Randburg, Transvaal
P.O. Box 756
Randburg, 2125
Republic of South Africa

Member and Sole Representative for Entire
African Region of:
Teleometrics International
Houston, Texas

Productivity Development
(Pty) Ltd.
P.O. Box 756, Randburg 2125
Tel. 767-3349 or 767-2220, 769-4626, 769-5037

ABSTRACT

The influence of shiftwork on the system balance in a chemical organization

If no contractual agreement exists between an employer and employee, the employee's working hours will be determined by the task, rather than the clock.

"Sunset and Sunrise" was used as the main criteria for determining working hours in contracts between employers and employees dated as far back as the middle ages.

Limited rest periods were given to employees during these times and an average of 10,5 hours per day, six days a week, were worked. However, yearly working hours have been reduced by religious and other holidays and as a result no work was EXECUTED for a total of 90 - 100 days per year. This implied that a total of 2 750 - 3 000 hours per year were worked (Brown, 1984:487).

During the Reformation the number of religious holidays were reduced but during the Industrial Revolution the number of man hours worked was increased in order to obtain maximum output and a reduction in unit costs. A contributing factor to the above mentioned was the enormous growth in the accommodated population and therefore more people were available in the labour market.

Shiftwork today has become an integral and important factor in many business sectors for the following reasons:

- * social factors, for example to provide for essential services;
- * technological factors, for example continuous production processes;
- * economical factors, for example the optimal use of invested capital.

From the proceeding it can be deduced that shiftwork is an integral part of industrialization and its associated processes. In the present technological era, with all its inventions, it can be presumed that shiftwork will grow in intensity.

Many shiftwork related problems can be considered as a part of the workers' environment. These problems are on the one hand, caused by the non-congruent role of the shiftworker in the community, in terms of the time schedule that is followed by the rest of the community and on the other hand the working environment of the shiftworker which is often neglected by management. This could possibly be ascribed to the fact that due to shiftschedules there is less opportunity for interaction between management and the shiftworker. This often causes the shiftworker to find himself in an impoverished social environment that hinders the adaptation and effective functioning of the shiftwork in the social system.

Social systems include a number of specific functions that must be accommodated in order to ensure the effective functioning and survival of the system.

The main objective of this research was to determine whether shiftwork enables or obstructs Organization X to comply to the four functional prerequisites of a social system namely:

- * pattern maintenance and tension management;
- * goal achievement;
- * adaptation;
- * integration;

The empirical results were obtained through structural questionnaires and unstructured interviews.

The theoretical orientation focuses on a structured functional analysis of the Parsonian variation of the social system as a mobile equilibrium. Only relevant moments of the comprehensive theory were analyzed. To complement the theoretical orientation, a model of J. Hall, which consists of three dimensions namely participation, commitment and creativity, was used because it complements the social systems theory and provides further exploration of the stated problem.

Only white male shiftworkers, employed by Organization X, were used in this study. Care was taken to ensure sufficient proportional representation of the shiftworker in the study. A total sample which consisted out of 200 persons were used in this study.

As previously stated the main objective of this research is to determine whether shiftwork enables or obstructs Organization X to comply to the four functional prerequisite of a social system. Any social action takes place between the dimensions of time and space. The two dimensions which are situated on the space axis are integration (internally) and adaptation (externally). On the time-axis pattern maintenance and tension management as well as goal achievement are placed.

Pattern maintenance and tension management, integration as well as the participation dimension of J. Halls theory represents socio-emotional or expressive behaviour, while adaptation, goal achievement, commitment and creativity represent instrumental or task functions.

The results obtained from the research show that shiftwork, on micro as well as macro level, influenced the systems' balance. However, it was also found that the role which management plays in the creation of a climate in which the shiftworker may be willing to participate, feel committed and creative, is more significant than the influence of shiftwork on the system balance itself. The main problem areas could be defined as pattern maintenance and tension management, goal achievement and adaptation.

In conclusion it can be stated that all the problems identified in this research may not be exclusively ascribed to micro factors such as management and the environment in Organization X. In any society which is characterized by change in the economic, political and social arenas, some people will experience insecurity, alienation and dissatisfaction.

BIBLIOGRAFIE

ABRAHAMSON, M. 1978. Functionalism. New Jersey. Prentice-Hall.

ALEXANDER, J.C. 1987. Twenty Lectures, Sociological Theory since World War Two. New York : Columbia University Press.

ALLEN, L. 1989. The Allen Manager's Guide. Houston : Louis Allen Associates.

BANTON, M. 1965. Roles. London : Tavistock Publications.

BARNES, H.E. 1948. An Introduction to the History of Sociology. Chicago : University of Chicago Press.

BARON, R.A. 1986. Behaviour in organizations. Toronto : Allan and Bacon.

BEACH, D.S. 1980. Personnel; The management of people at work. New York : MacMillan.

BESTER, A.N.J.D. 1978. Invloed van ruilskofwerk. Potchefstroom (verhandeling (M.Comm), PU vir CHO).

BIERSTEDT, R. 1957. The Social Order. London : Maple Press Company.

BLOCK, P. 1987. The empowered manager. San Fransisco : Jossey Boss.

BREDEMEIER, H.C., STEPHENSON, R.M. 1965. The analysis of social systems. New York : Holt, Rinehart and Winston.

BROWN, E.H. 1984. Hours of work. *Labour Force*, 7 : 487-490.

BURGESS, R.G. 1986. Exploring Society. New York : Longman.

CHADWICK, B.A. 1984. Social Science Research Methods. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

CHINOY, E. 1961. Society An Introduction to Sociology. New York : Random House.

- CHRONOTECH. 1986. Report on the feasibility of conducting a shift rescheduling programme at Organization X. Massachusetts. 45p.
- CILLIERS, S.P., JOUBERT, D.D. 1968. Sosiologie. Stellenbosch Kosmo-Uitgewers.
- COETZEE, J. 1990. Bestuursetiek, noodsaaklik en uitvoerbaar. (*In van Jaarsveld, B., red. Venster op die sakewêreld. Goodwood, Kaapstad : Nasionale Boekdrukkery. p.14-27.*)
- COSER, L.A., ROSENBURY, B. 1976. Masters of Sociological thought. New York : MacMillan.
- DIENSREGULASIES, ORGANISASIE X.
- DOBRINER, W.M. 1969. Social Structures and Systems. California : Goodyear Publishing Company.
- DOSTAL, E. & OSLAR, A. 1990. The Metanoic Organization in South Africa. *IPM Journal*, 8(12):17-33, July.
- DUNHAM, R.B. 1977. Shift work, a review and theoretical analysis. *Academy of management review*, (10):624-633, Oct.
- GELDENHUYS, B.P. 1970. Die Persoonlikheidsteorie van Freud. Pretoria : Academica.
- GREENHAUS, J.H. 1985. Sources of conflict between work and family rules. *Academy of management review*, 10(1):76-87, Jan.
- HALL, J. 1988. The competence connection. Woodlands : Woodstead Press.
- HALL, J. 1988. The structure of competence. Woodlands : Woodstead Press.
- INEGRO. 1981. Spanbou-Kursus, Organisasie X.
- INSTITUUT VIR VRYETYDSTUDIES, PU vir CHO. 1989. Sport- en Ontspanningsbehoefte van Inwoners van Dorp A. (Potchefstroom).
- JOHNSON, H.M. 1961. Sociology: A Systematic Introduction. London : Routledge & Kegan Paul.

- JOUBERT, D.D. 1980. Sosiologiese begrippe. Pretoria : Academica.
- JOUBERT, D.D., STEYN, A.F. 1981. Groepsdinamika. Stellenbosch : Universiteitsuitgewers.
- KINLOCH, G.C. 1977. Sociological Theory. New York : McGraw-Hill, Donnelley & Sons.
- LAWLER, E.E., HALL, D.T. & OLDHAM, G.R. 1974. Organizational Climate. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 11(1):139-155.
- LOOMIS, C.P. 1961. Social Systems; Essays on their persistence and change. Canada : D. van Nostrand.
- MARITZ, F. 1988. Productivity improvement starts with management. *HRM*, 33-36, Apr.
- MINK, O.C. 1979. Developing and Managing open Organizations. Austin, Texas Learning Concepts.
- MISSIE-STELLING, ORGANISASIE X.
- MANNING, A.D. 1988. The New Age Strategist. Johannesburg : Southern Book Publishers.
- PARSONS, T. 1952. The Social System. London : Tavistock Publications.
- PARSONS, T. & SHILLS, E.A. 1951. Toward a general theory of action. Cambridge; Mass. : Harvard University Press.
- PETERSON, R. 1990. Die arbeider is sy loon werd. (*In* Van Jaarsveld, B., red. Venster op die sakewêreld. Goodwood, Kaapstad : Nasionale Boekdrukkery, p.179-181.)
- PETRICK, J.A. & MANNING, G.E. 1990. How to manage moral. *Personnel Journal*, 10:82-88, Oct.
- ROODE, C.D. 1974. Inleiding tot die sosiologie. Kaapstad, A.A. Balkema.
- STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1975. Motivation and work behaviour. New York : McGraw-Hill.

STEYN, A.F. & VAN RENSBURG, H.C.J. 1985. Sosiologie. Pretoria : Academica.

TIMASHEFF, N.S. 1967. Sociological Theory. New York : Random House.

TWS - PUBLIC RELATIONS. 1980. Communication - Company X, Consulting Report. Johannesburg. TWS.

VAN DEN BERG, J.H. 1977. Die ontplooiing van die sosialiseringproses binne enkele sisteme van die samelewing. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Phil.) PU vir CHO).

VAN DEN BERG, P.H. 1991. Management and Management Structure. Pretoria : Unisa. (Diktaat 301/1991).

WILSON, S. 1978. Informal Groups: An Introduction. Eagleton Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.