

DIE ROL VAN WERKGROEPE IN 'N KUNSMISONDERNEMING

KAREL FREDERICK LESSING, M.A.

**Proefskrif voorgelê vir die graad *Philosophiae Doctor* in die
Departement Bedryfsosiologie aan die Potchefstroomse Universiteit vir
Christelike Hoër Onderwys**

Promotor: Dr. J. C. Visagie

Mede-promotor: Prof. J. H. van den Berg

Potchefstroom

1998



DIE ROL VAN WERKGROEPE IN 'N KUNSMISONDERNEMING

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING.....	1
------------------------------------	---

HOOFSTUK 2

STRUKTUUR-FUNKSIONELE BENADERING.....	16
---------------------------------------	----

HOOFSTUK 3

DIE DINAMIKA VAN GROEPE	48
-------------------------------	----

HOOFSTUK 4

VORMING, ONTWIKKELING EN FUNKSIONERING VAN GROEPTIPES	79
---	----

HOOFSTUK 5

DEMOKRATISERING VAN DIE WERKPLEK	112
--	-----

HOOFSTUK 6

'N NUWE BENADERING EN UITDAGINGS VIR DIE TOEKOMS	139
--	-----

HOOFSTUK 7

DIE EMPIRIESE ONDERSOEK.....	177
------------------------------	-----

HOOFSTUK 8

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN ENKELE AANBEVELINGS.....	219
--	-----

BYLAE 1

VRAELYS	255
---------------	-----

BYLAE 2

'N KONSEPKONSTITUSIE VIR WERKPLEKFORUMS	264
---	-----

BRONNELYS	277
-----------------	-----

ABSTRACT

THE ROLE OF WORK GROUPS IN A FERTILISER ENTERPRISE

Key words *Work groups, democratisation of the work place, work-place forums, participative management, structural functionalism, group dynamics, social system, social action, management approach, employee empowerment, employee involvement.*

Purpose The purpose is to investigate the role of work groups in a fertiliser business by determining the knowledge, capabilities and structures which managers require for the effective handling of groups in the business in order to realise the empowerment of workers in the business by means of participative management, to make managers aware of the implications of work-place democratisation, and to establish clear guidelines with regard to dealing with groups in business.

Method In the study the *survey procedure* is used, the primary purpose of which is to obtain factual information in respect of the functioning of work groups, as discussed from the point of view of the structural functionalism of Parsons (1952). The empirical data was obtained by means of a structured questionnaire. Attention was given to the analysis and discussion of the most important research findings, and an attempt was made to correlate the results with theoretical points of departure.

Core findings Specific demands are made of and challenges posed for businesses and their managements. South Africa is in the midst of the process of change, which implies in-depth reform in a variety of areas. The situation has thus far been characterised by conflict and tension, with clashes of interests and rapid change. Humanity is in a process where there is a striving for orderly co-operation, a shared value system and the integration of society. The focus within business is shifting to the open-system approach where teamwork, as opposed to the traditional individualistic approach to work, is promoted. Groups form an integral part of people's lives, also within the business. Work groups hold certain advantages for both employer and employee. Various needs of the individual, which can only be realised by co-operation with other persons, and which can be satisfied within a group context, find expression in a *need for social integration* and the *goal attainment* within group work in the business.

In order to be able to function effectively, the system must be adapted to its environment effectively, but it must also maintain its own internal integrity. Parsons (1952) divides these two basic conditions into the *adaptation, goal-attainment, integration, pattern-maintenance* and *tension-management functions*. These four functional imperatives are linked to four action systems, which indicate that action is *situation-bound, motivated, purposeful* and *normatively regulated*.

From the perspective of this theoretical background attention is focused on the process of democratisation of the work place. Work-place forums form part of work groups in the business and should be so utilised that the members of the work groups direct the knowledge, capabilities and skills of the various role-players, namely employer, employee and the trade union, in such a way that they themselves establish mechanisms to give expression to specific objectives. The work-group approach lends itself to the establishment of various mechanisms in order to enable the optimal management of the democratisation of the work place by means of participative management and decision-making. This takes place by means of the work-place forum constitution, which regulates the orderly and effective functioning of the forum as a sub-system within the business.

The aim is thus to create a climate which promotes harmony in labour relations and the achievement of economic development and social justice, and which also brings about stability within a culturally diverse working environment. This can only be achieved if a business culture of collective responsibility and harmony between employers and employees as well as trade unions is established, and the if parties function as allies. The dynamics present within work groups in the business must be developed to its full potential by the establishment of a partnership between all role-players. Continuous development and growth are encouraged, and in order continually to stimulate development among group members, the focus is on the enhancement of both performance and job satisfaction of staff. Successful managerial leadership comprises characteristics such as the ability to create a vision and establish objectives which encourage work-group members to become committed to the achievement objectives. Business leadership furthermore has as its aim the promotion of job satisfaction among those who themselves are involved in managerial work and thus enable others really to enjoy their work.

This study indicates that the training and development of staff by empowering them and creating an aligned commitment can indeed take place, because the *knowledge, capabilities and structures* which are required in order to deal with people in a group context are known. Existing knowledge must be effectively utilised and expanded, but new knowledge must also be gained regarding industrial sociology as a science. It is justifiably stated in this regard: *"Industrial sociology is concerned with the world of work. It deals with the people and relationships which constitute the world of work. It attempts to study these people and relationships in the broader social setting in order to deepen our understanding of the nature of work, of industry and of industrial society."* Human actions can be explained by studying these actions. Interaction can be focused and adjusted so as to achieve objectives by the integration of business structures and staff into a functional unit, where the maintenance of internal coherence and order occurs by means of normative and cultural behaviour patterns, which serve as a tension-management mechanism within the business system.

INHOUD

ABSTRACT.....	ii
INHOUD	iv
LYS VAN FIGURE	x
LYS VAN TABELLE	xi

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	Inleiding.....	1
1.2	Probleemstelling	4
1.3	Doel van die ondersoek	9
1.4	Die sentrale teoretiese argument	9
1.5	Metode van ondersoek.....	11
1.5.1	Literatuurstudie	11
1.5.2	Empiriese ondersoek	12
1.6	Omskrywing van begrippe.....	12
1.7	Ontplooiing van inhoud	13

HOOFSTUK 2

STRUKTUUR-FUNKSIONELE BENADERING

2.1	Inleiding.....	16
2.2	Die sosiale handelingsisteem	19
2.2.1	Kenmerke van sosiale handeling	20
2.2.1.1	Sosiale handeling is situasiegebonde.....	21
2.2.1.2	Handeling is gemotiveerd	22
2.2.1.3	Handeling is doelgerig	22
2.2.1.4	Handeling is normatief gereguleerd.....	23
2.2.2	Sisteme van handeling	24
2.2.2.1	Die persoonlikheidsisteem	25
2.2.2.2	Die kultuursisteem	26
2.2.2.3	Die sosiale sisteem	28
2.3	Struktuurkomponente van die sosiale sisteem	29
2.3.1	Status en rolle.....	30
2.3.2	Norme	31
2.3.3	Waardes.....	33

2.3.4	Kollektiwiteit van rolle of subgroepe	34
2.4	Die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem	35
2.4.1	Adaptasie of aanpassing	39
2.4.2	Doelbereiking.....	40
2.4.3	Integrasie.....	41
2.4.4	Patroonhandhawing en spanningsbeheer	42
2.5	Die toestand van ewilibrum in die sosiale sisteem	44
2.6	Samevatting	46

HOOFSTUK 3

DIE DINAMIKA VAN GROEPE

3.1	Inleiding.....	48
3.2	Die ontstaan en ontwikkeling van groepsdinamika	49
3.3	Die bydrae van G.C. Homans	52
3.3.1	Uitgangspunte van die Homansmodel.....	53
3.3.2	Die werkswyse	54
3.3.3	'n Konseptuele raamwerk.....	55
3.3.4	Die analitiese hipotese en verdere ontledings van Homans se werk.....	59
3.4	Die waarneming van groepsgedrag: R. F. Bales	60
3.4.1	Die ontleding van die interaksieproses van die groep en probleemoplossing.....	61
3.4.2	Die interaksieprosesontleding van groepe	65
3.5	Die struktuur en funksie van die groep	68
3.6	Aspekte van belang in die funksionering van die groep.....	71
3.6.1	Groepsnorme.....	72
3.6.2	Groepkohesie - veranderlikes in groepsgedrag.....	74
3.7	Samevatting	77

HOOFSTUK 4

VORMING, ONTWIKKELING EN FUNKSIONERING VAN GROEPTIPES

4.1	Inleiding.....	79
4.2	Die vorming van groepe.....	80
4.2.1	Toestande waarin groepvorming plaasvind	81
4.2.1.1	Spontane vorming	81
4.2.1.2	Doelbewuste vorming	82
4.2.1.3	Eksterne redes vir groepvorming	82

4.2.2	Groepsfunksies in die onderneming	82
4.3	Faktore wat groeppvorming beïnvloed	84
4.3.1	Persoonlikheidseienskappe	85
4.3.2	Doelwitte	86
4.3.3	Die potensiaal om ander te beïnvloed	86
4.3.4	Geleentheid vir interaksie	87
4.4	Stadia in groeppvorming	88
4.4.1	Die ontwikkelingsfasies van groepe binne ondernemingsverband	88
4.4.2	Emosionele en sosiale behoeftes van groepe binne die onderneming	89
4.4.3	Die fasies in groepsontwikkeling	92
4.4.3.1	Die vormingsfase	93
4.4.3.2	Die konflikfase	94
4.4.3.3	Die normfase	95
4.4.3.4	Die prestasiefase	95
4.4.3.5	Die ontbindingsfase	96
4.5	Groepsdinamika in die onderneming	97
4.5.1	Die formele en informele groepe in die onderneming	98
4.5.2	Tipes groepe	99
4.5.2.1	Belangegroepe	101
4.5.2.2	Vriendskaps-groepe	102
4.5.2.3	Bevelsgroepe	102
4.5.2.4	Komitees	102
4.5.2.5	Gehalte- of kwaliteitskringe	102
4.5.2.6	Selfgerigte werkspanne	103
4.5.2.7	Taak-groepe of projek-groepe	103
4.5.2.8	Elektroniese groepsnetwerk	103
4.5.2.9	Werkplekforums	103
4.5.2.10	Besluitnemingsgroep	104
4.5.3	Die span- of groepwerkbenadering	104
4.5.4	Groepseffektiwiteit en groeps-grootte	106
4.5.5	Kompetisie en samewerking	108
4.6	Samevatting	110

HOOFSTUK 5

DEMOKRATISERING VAN DIE WERKPLEK

5.1	Inleiding	112
5.2	'n Nuwe bestuursbenadering en -prosesse	113
5.2.1	Leierskapsituasie en bestuursprosesse	114

5.2.2	'n Bestuursbenaderingsstelsim	115
5.3	Werkplekdemokratisering in Suid-Afrika	116
5.3.1	Werkplekdemokratiseringsaktiwiteite	118
5.3.2	Die kwaliteit van werklewe	119
5.4	Werknemerbetrokkenheid	122
5.4.1	Personeeloptrede.....	123
5.4.2	Werknemerbetrokkenheid in die onderneming	124
5.4.3	Organisasie-ontwikkeling	125
5.5	Werknembermagtiging deur werkerdeelname	128
5.5.1	Die komponente van bemagtiging.....	129
5.5.2	'n Raamwerk vir personeelbemahtiging.....	132
5.6	Die toepassing van Parsons se model in die hedendaagse konteks	135
5.7	Samevatting	138

HOOFSTUK 6

'N NUWE BENADERING EN UITDAGINGS VIR DIE TOEKOMS

6.1	Inleiding.....	139
6.2	Ondernemingsherstrukturering.....	140
6.3	Die ondernemingskultuur in 'n diverse arbeidsmag	142
6.3.1	Multikulturele werkgroepe	143
6.3.2	Bestuur van diversiteit in kultuurgroepe	145
6.3.3	Die Ubuntu-bestuursfilosofie as 'n ondernemingskultuur	146
6.4	Menslike hulpbronspraktjke.....	148
6.4.1	Die doel van menslike hulpbronsbestuur.....	149
6.4.2	Die menslike hulpbronsbenadering	152
6.4.3	Die rol van menslike hulpbronsbestuur	155
6.5	Bestuursprerogatief - Beheer deur bestuurders en leiers	157
6.5.1	Die dienskontrak as beheermeganisme.....	159
6.5.2	Die <i>Wet op Arbeidsverhoudinge</i> as reguleerder van bestuursprerogatief	159
6.5.3	Bestuurs- en leierskapsposisies en die reg om te bestuur.....	160
6.6	Werkplekforums	164
6.6.1	Die deelname aan besluitneming binne die onderneming.....	166
6.6.2	Besondere aangeleenthede waaroor oorleg gepleeg moet word.....	169
6.6.3	Gesamentlike besluitneming en die openbaarmaking van inligting.....	170
6.6.4	Die implementering van werkplekforums	172
6.7	Samevatting	175

HOOFSTUK 7

DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

7.1	Inleiding	177
7.2	Navorsingsontwerp	177
7.2.1	Die navorsingsprosedure	178
7.2.2	Ondersoekgroep	178
7.2.3	Meetinstrumente	179
7.2.4	Prosedure	180
7.2.5	Data-ontleding	180
7.3	Ontleding en bespreking van die vernaamste navorsingsbevindinge.....	181
7.3.1	Biografiese inligting (Afdeling A).....	181
7.3.2	Groepe in die onderneming (Afdeling B)	184
7.3.3	Die interne en eksterne sisteem (Afdeling C en D)	191
7.3.3.1	Die eksterne sisteemkomponent (Afdeling C).....	192
7.3.3.2	Die interne sisteemkomponent (Afdeling D)	194
7.3.4	Die taakarea en sosio-emosionele area	195
7.3.4.1	Die taakarea	196
7.3.4.2	Die sosio-emosionele area	198
7.3.5	Die funksionering van die groep (Afdeling F)	200
7.3.5.1	Die adaptasievermoë van die gesprekforumlede.....	202
7.3.5.2	Doelbereiking deur die gesprekforum.....	205
7.3.5.3	Integrasie in die gesprekforum	207
7.3.5.4	Patroonhandhawing en spanningsbeheer in die gesprekforum	209
7.3.6	Deelnemende bestuur (Afdeling E)	213
7.4	Samevatting	218

HOOFSTUK 8

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN ENKELE AANBEVELINGS

8.1	Oorsig van die inleiding en teoretiese komponente	219
8.2	Doelwitstelling van die ondersoek	221
8.2.1	Doelwitstelling 1.....	221
8.2.1.1	Kennis en vermoëns van die mens	222
8.2.1.2	Kennis oor die werkplekforum in die onderneming	224
8.2.1.3	Kennis oor groepsdinamika en die groepstruktuur	226
8.2.2	Doelwitstelling 2.....	230
8.2.3	Doelwitstelling 3.....	233
8.2.4	Doelwitstelling 4.....	240

8.3	Riglyne vir groepsaktiwiteite binne 'n kunsmisonderneming	245
8.3.1	Die konstitusie en prosedure in werkplekforums.....	245
8.3.2	Die noodsaaklikheid van 'n konstitusie vir 'n werkplekforum	246
8.3.3	'n Model vir werkgroepe	247
8.4	Slotperspektief	249
BYLAE 1	Vraelys	255
BYLAE 2	'n Konsepkonstitusie vir werkplekforums	264
BRONNELYS		277

LYS VAN FIGURE

Figuur 1	Die gemeenskap as sosiale sisteem.....	36
Figuur 2	Funksionele imperatiewe van sosiale sisteme	38
Figuur 3	Komponente van die sosiale sisteem van die groep.....	58
Figuur 4	Bales se tegniek van Interaksieprosesontleding	65
Figuur 5	Bales se Interaksieprosesontleding.	66
Figuur 6	Groepskohesie.....	75
Figuur 7	Faktore wat groeppvorming beïnvloed	85
Figuur 8	Emosionele en sosiale integrasie binne groepe.....	90
Figuur 9	Die tweedimensionele diagram van groeps karakterisering	91
Figuur 10	Stadia van groepsontwikkeling.....	93
Figuur 11	Verskillende tipes groepe in die onderneming	100
Figuur 12	Vergelyking tussen werkgroepe en werkspanne	105
Figuur 13	Die effek van groeps grootte op produktiwiteit.....	107
Figuur 14	Kragte en toestande van kompetisie en samewerking	109
Figuur 15	Die bestuursbenaderingsisteem	116
Figuur 16	Raamwerk vir bemagtigde bestuurspersoneel.....	132
Figuur 17	Die menslike hulpbronbestuursisteem.....	151
Figuur 18	Die menslike hulpbronbenadering	153
Figuur 19	Werkplekforum - gesamentlike besluitneming.....	167
Figuur 20	Geslagsverdeling	181
Figuur 21	Hoogste naskoolse opleiding behaal	183
Figuur 22	Jare diens by die onderneming	183
Figuur 23	Voordele wat groepe aan bestuurders bied	185
Figuur 24	Vaardigheidsopleiding.....	186
Figuur 25	Primêre en sekondêre groepe in die onderneming	186
Figuur 26	Groepe in die onderneming.....	187
Figuur 27	Informasiedeling in die taakgroep	187
Figuur 28	Redes vir groeplidmaatskap.....	189
Figuur 29	Persepsies oor werkplekforums.....	190
Figuur 30	Die eksterne sisteemkomponent van die groep.....	192
Figuur 31	Die behoeftes in die eksterne sisteem.....	193
Figuur 32	Die interne sisteemkomponent van die groep.....	194
Figuur 33	Die instrumentele aard van die taakarea.....	197
Figuur 34	Die ekspressiewe aard van die sosio-emosionele area.....	199
Figuur 35	Bestuurstyl	213
Figuur 36	Die kontinuum van deelnemende bestuur	214
Figuur 37	Faktore vir suksesvolle implementering van deelnemende bestuur.....	214
Figuur 38	Hindernisse by die implementering van deelnemende bestuur	215
Figuur 39	Voorvereistes by implementering van deelnemende bestuur.....	216

LYS VAN TABELLE

Tabel 1	Ouderdomsverdeling	182
Tabel 2	Groepwerkbenadering.....	188
Tabel 3	Die taakgroep en doelwitbereiking	189
Tabel 4	Beoordeling van die groep se funksionering deur adaptasie	202
Tabel 5	Adaptasie - Die verhouding van die fokus op die mens	203
Tabel 6	Beoordeling van die groep se funksionering deur doelbereiking	205
Tabel 7	Doelbereiking - Fokus op taak en produk	206
Tabel 8	Beoordeling van die groep se funksionering deur integrasie	207
Tabel 9	Integrasie - Die prosesintervensie	209
Tabel 10	Beoordeling van die groep se funksionering deur patroonhandhawing en spanningsbeheer	210
Tabel 11	Patroonhandhawing en spanningsbeheer	211
Tabel 12	Die funksionering van die gespreksforumsisteem	212

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 Inleiding

Tans word daar bepaalde eise en uitdagings aan ondernemings en hul bestuur gestel. Suid-Afrika is nou midde in die proses van verandering wat indringende hervorming op verskeie gebiede impliseer. Die verandering in die makro-omgewing wat ekonomiese, politieke, sosiaal-maatskaplike, juridiese en ekologiese omgewings insluit, bring dus nuwe eise mee. Die grootliks onbestrede en onbetwiste outoritêre en Tayloristiese bestuursfilosofieë waarop ondernemings tot onlangs toe bestuur is, veroorsaak dié verdeeldheid tussen bestuur en werknemers en die filosofie is uitgedien en behoort tot die verlede. 'n Nuwe wêreldklas werknemers word deur aanpasbaarheid, visie en moed gekenmerk en 'n tipe visioenêre of transformasieleierskap word benodig (Parr, 1996:28).

In die hedendaagse kompeterende wêreld is dit vir ondernemings noodsaaklik om te besef dat die stryd om oorlewing al hoe moeiliker word. Dit word deur Barnard (1993:1) sterk beklemtoon dat daar indringend gekyk moet word na die oplossing van probleme soos onvoldoende werksgeleenthede, hoë werkloosheid, lae ekonomiese groei, hoë inflasiekoers, arbeidsonrus en 'n lae lewenstandaard. Volgens Watson (1996:22) sal veral sake soos vaardigheidsverbetering, regstellende aksie, deelnemende bestuur, kliëntediens, informasietegnologie en 'n minder vyandige arbeidsverhoudingsstelsel indringend die aandag moet geniet. Van Wyk (1990:240) het in sy navorsing bevind dat *kennis en bevoegdheid* asook die *bou aan verhoudinge* die vernaamste faktore is wat die effektiewe funksionering van arbeidsverhoudingebestuurders wat in hierdie veld werkzaam is, beïnvloed. Bestuur moet vandag visie hê, en berekende risiko's moet geneem word. Een van die bestuursuitdagings is om die werkplek te herstruktureer. Indien 'n onderneming 'n effektiewe werkgroepkultuur wil skep, is dit noodsaaklik dat die nodige strukture geskep moet word om so 'n kultuur te ondersteun (Watson, 1996:21-22).

Deelnemende bestuur beïnvloed nie slegs organisatoriese sisteme nie, maar betrek menslike gedrag en voorsien in die behoefte van deelname aan en betrokkenheid by die besluitnemingproses. Mense wil in besluitneming geken en daarby betrek word, en bestuur moet poog om personeel aan te moedig om kreatief te wees maar ook om volle verantwoordelikheid vir besluite wat geneem is, te dra (Malan, 1991:116-117). Om die werkplek te herstruktureer, is dit dus noodsaaklik dat werknemers by die onderneming betrokke sal raak sodat hulle hul deel van die onderneming sal voel en eienaarskap sal aanvaar deur verantwoordelikhede op hulle te neem.

Om by die besluitnemingsproses in die werksomgewing betrokke te wees, is volgens Simoncelli (1994:13) noodsaaklik vir deelnemende bestuur, omdat 'n geleentheid aan personeel gebied word om aan besluite wat hulle werksomgewing raak, deel te neem. Van der Lingen (1994:6) wys daarop dat sommige ondernemings in die afgelope dekade deelnemende bestuur met selfgerigte werkspanne toegepas het en dat werknemers dit as hul reg beskou om aan besluitneming deel te neem. Hulle aanvaar die verantwoordelikheid wat aan hul toegeken word vir take wat voltooi moet word.

Die herstrukturering van die werkplek sal by die opleiding en ontwikkeling van personeel begin en deur bemagtiging (*empowerment*) en belyning (*alignment*) moet daar 'n verbondenheid (*commitment*) van die werkers verkry word. Vaardighede wat benodig word, sluit onder meer in die deel van mag, gesag en verantwoordelikheid, om in groepe saam te werk, nuwe vaardighede aan te leer en verskillende rolle te vervul, kritiese selfevaluasie toe te pas en bo alles toegewyd te wees aan die onderneming en die werk wat verrig word (Mdongo, 1995:14; Parr, 1996:28-29).

Die onderneming as sosiale instelling bestaan uit mense wat oor verskillende en uiteenlopende belange beskik en wat hulle eie waardes en oortuigings aanhang. König (1995:23) merk op dat indien kultuur gebaseer word op die voortdurende ontwikkeling van waarde-oriëntasies, asook verpersoonliking van individuele kultuur, word kultuur deel van elke lewensterrein van die mens. Daar ontwikkel met die verloop van tyd, as gevolg van die voortdurende interaksie binne die onderneming, 'n stel gedragreëls wat gebaseer is op kollektiewe ervaring en wat 'n stabiliserende asook rigtinggewende uitwerking op die groep het. Die vereistes wat daar dus aan die hedendaagse bestuurder gestel word, is dié van 'n leier met visie, maar wat ook 'n werksklimaat sal skep wat 'n motiverende uitwerking op die werknemers sal hê.

Die Suid-Afrikaanse situasie is tot dusver gekenmerk deur konflik en spanning met botsende belange en snelle sosiale verandering. Tans is die mens vasgevang in 'n proses waar daar gestreef word na ordelike samewerking, 'n gedeelde waardesisteem en die integrasie van die gemeenskap (Van der Merwe, 1994:203). Die implikasies wat die diversiteit van die Suid-Afrikaanse werkmag inhou, noodsaak ondernemings om strukturele en houdingsveranderinge ten opsigte van die werknemer aan te bring. Die vereistes van die nuwe Suid-Afrikaanse scenario beklemtoon diversiteit asook die erkenning en aanwending van mense in die werksituasie, ongeag ras, kleur, geslag of nasionaliteit (König, 1995:7). Kultuur is 'n groot en dinamiese struktuur van gedrag, idees, houdings, waardes, gewoontes, gelowe, gebruike, taal, rituele asook seremonies wat deur 'n bepaalde groep individue aangehang word en as lewenswyse gehandhaaf word. Verder sluit dit ook die interpretasie van die realiteit in (Khoza, 1994a:4).

Dit is dus vir ondernemings belangrik om oor 'n gevestigde kultuuriëntasie in die ondernemings te beskik wat 'n vermenging van beide die Eurosentryse en Afrikagesentreerdheid verteenwoordig. Om aan hierdie eiesoortige behoeftes wat in Suid-Afrika bestaan te voldoen, moet alle personeel in die onderneming hulle met die filosofie assosieer en vereenselwig (Pretorius, 1996:20-21). Binne die Suid-Afrikaanse konteks is daar 'n kultuuriëntasie onder swart werkers wat bekend staan as *Ubuntu* en die onderliggende en mees uitstaande kenmerk van hierdie filosofie is die sterk affektiewe kragte tussen die individu en die groep.

Groepe vorm 'n integrale deel van die mens se lewe, ook binne die onderneming. Die suksesvolle hantering van groepe en groeplidmaatskap kom in die verband tussen kohesie en produktiwiteit voor wat die sukses en prestasie van die onderneming waarskynlik kan verhoog indien dit reg hanteer word, maar die teendeel is ook waar. Die verband wat daar tussen kohesie en produktiwiteit bestaan, is in die aanname gevestig dat hoe groter die kohesie van die groep is, hoe groter die kans is dat hulle meer produktief sal wees. Daar word gewaarsku dat die verhouding tussen kohesie en produktiwiteit afneem namate die boonste gedeeltes van die kontinuum bereik word (Wilson & Hanna, 1990:198-199).

Avolio (1995:10) en Maisela (1995:20) wys daarop dat een van die belangrikste veranderinge wat by die vorming van groepe plaasvind, die omvorming is van die selfgesentreerde belang van die individu tot die samewerking van die groep wat om waardes en standaarde sentreer. Die ontwikkeling van deelnemende leierskap en bestuur kom in die groep tot uiting en een van die voordele van die ontstaan van groepe is die ontwikkeling van sterker arbeidsverhoudinge in die onderneming.

Verskeie bestuursaspekte kan volgens Coetzee (1994:1) makliker toepasbaar gemaak word indien die invloed van groepe in doelwitbereiking besef word en hierdie kennis van die groep waaroor bestuur beskik, korrek aangewend word. Faktore soos kameraadskap, gemeenskaplike belange, georganiseerde aktiwiteite en betekenisvolle rolle wat tot groeppvorming bydra, voorsien volgens Shaver en Buhrmester (1983:265) in twee fundamentele behoeftes, naamlik emosionele en sosiale integrasie, of anders gestel, emosionele betrokkenheid en ook in doelwitbereiking. Dit kan egter onder andere deur middel van samewerking en betrokkenheid van al die lede van die groep realiseer.

Werkgroepe word allerweë as 'n voordelige en bevorderlike meganisme beskou waardeur die werkgewer- werknemerverhoudinge verbeter kan word, aangesien dit tot verbeterde kommunikasie en 'n groter verdraagsaamheid aanleiding gee. Verder word werkgewers ook as instrumente in die internasionale golf van deelnemende bestuur en eienaarskap aangewend om die konsep van groepe te implementeer en in stand te hou (Gatewood *et al.*, 1995:427-8). 'n Voorbeeld is die instelling van werkplekforums in die onderneming.

'n Totaal ander dimensie in bestuur, wat beklemtoon word in die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge* (Wet 66 van 1995), het tot stand gekom. Die klem op werkerdeelname deur middel van deelnemende bestuur, wat op spanbou en spangees by wyse van werkgroepe fokus, kom in die groep tot uiting. Verskeie artikels, naamlik artikels 78 - 94, handel oor werkplekforums met die klem op gesamentlike besluitneming en oorlegpleging (artikels 85 en 86) soos deur die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge* dit verduidelik ten opsigte van werkplekforums (S.A., 1995:81-96).

Dit gaan dus hier om die demokratisering van die werkplek asook 'n belynde verbondenheid wat nagestreef moet word. Werkplekdemokratisering kan onder andere bereik word deur werkgroepe en werkspanne en die rol wat hierdie werkgroepe en werkspanne vervul. Hierdie studie sal op die genoemde aspekte fokus. Die doeltreffende hantering van werkgroepe kan 'n bydrae tot deelnemende bestuur lewer, asook gedeelde eienaarskap en gesonde en verbeterde werkgewer- werknemer-verhoudinge. Andersyds moet dit effektief in die Suid-Afrikaanse konteks aangewend word.

1.2 Probleemstelling

In terme van die Suid-Afrikaanse situasie is ondernemings vasgevang in 'n proses van sosiale verandering waar daar 'n behoefte ontstaan het aan die ordelike samewerking tussen werkgewer en werknemer. Hierdie samewerking geskied binne die raamwerk van 'n gedeelde waardesisteem wat geskep moet word ten einde die integrasie van die industrie en gemeenskap te bewerkstellig. Dit mag tot hemude belangstelling in die siening van Parsons (1952) ten opsigte van die funksionering van die sosiale sisteem lei waarvan die onderneming 'n sprekende voorbeeld is van so 'n sisteem (Van der Merwe, 1994:203).

Koopman (1994:16) beaam dit dat die fokus binne ondernemings verskuif na die oop sisteembenadering waar spanwerk, in teenstelling met die tradisionele individualistiese benadering tot werk, bevorder word. Daar is groter openheid nodig om hierdie spanne te ondersteun en dit word deur middel van die oordrag van informasie na laer vlakke en selfgerigte werkspanne bevorder. Daar is dus 'n klemverskuiwing in die wyse waarop ondernemings bestuur word.

Mastrantonis en Nel (1995:18) toon aan dat die Suid-Afrikaanse ondernemings bewus word van die noodsaaklikheid van verandering van ondernemingsbestuur sodat daar op 'n geslaagde wyse internasionaal meegeding kan word. Die ondernemings wat alreeds suksesvol na 'n produktiewe en buigsame entiteit beweeg het, het aanleiding tot 'n hoë vlak van werknemerbetrokkenheid gegee wat in die volgende eienskappe deel, naamlik: werknemers word aangemoedig om deel te neem aan besluitneming wat voorheen vir

bestuur gereserveer was. Verder is dit noodsaaklik dat die werknemer oor toegang tot die nodige informasie vir die besluite wat geneem moet word, beskik. Dit is essensieel dat besef word dat werknemers noodsaaklike opleiding moet ondergaan om hulle toe te laat om verantwoordelike besluite oor bestuur en finansiële aspekte te neem. Dit moet verder met winsdeling by die bereiking van gestelde doelwitte van die onderneming gepaard gaan.

König (1995:36) merk op dat die deelnemende bestuurder nie meer die tradisionele bestuurder is nie, maar deelname behoort binne 'n groepdinamiese milieu in die strewe na doelwitbereiking gefasiliteer word. Aangesien ondernemings in Suid-Afrika op die drumpel van verreikende veranderings staan, word talle nuwe en onbekende eise en uitdagings aan bestuur gestel. Die nuwe benadering tot ondernemings- en mannekragbestuur is van kardinale belang vir die optimale benutting en hantering van die demokratisering van die werkplek.

In 'n ondersoek na die demokratisering van die werkplek het Mastrantonis en Nel (1995:22) tot die gevolgtrekking gekom dat Suid-Afrikaanse ondernemings tans in 'n staat van verandering verkeer wat wegbeweeg van die tradisionele sisteem na 'n nuwe sisteem van produktiewe maar deelnemende wyse van ondernemingsbestuur. Alhoewel winsdeling alleen as 'n werknembermagtigingsopsie slegs op die korttermyn sukses verseker, is dit noodsaaklik dat die struktuur van die onderneming verander moet word. Ondernemings word genoodsaak om toekomstgerigte langtermynsuksesse te bewerkstellig deur middel van verandering in die wyse waarop die onderneming bestuur word. Dit kan deur middel van die vestiging van 'n visie en waardesisteem asook die effektiewe benutting van die werkmag vermag word. Dit is noodsaaklik dat die werkmag die inisieerders en die dryfkrag agter die onderneming sal wees te einde suksesvol te kan funksioneer. Dit is dus belangrik dat 'n nuwe sisteem van strukture binne die onderneming wat alle werkers verteenwoordig, gevestig sal word. Hierdie siening word deur Veldsman en Harilall (1997:15-21) beaam.

Suid-Afrikaanse ondernemings is in die tradisionele bestuurstyle vasgevang en vind dit moeilik om van die gevestigde outokratiese bestuurstyl weg te breek. Ondernemings mag sukkel om by die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge*, Wet 66 van 1995, aan te pas, aangesien dit verreikende implikasies inhou. Minder as die helfte van die Suid-Afrikaanse werkmag beskou die bestuurstyl van die onderneming waarin hulle werksaam is, as rigied, burokraties, intimiderend en kortsigtig (De Lange, 1997:S6).

Koopman (1994:17-18) sluit by bogenoemde siening aan, maar merk op dat ondernemings tot die besef sal moet kom dat geen van die genoemde doelwitte bereik kan word nie, tensy die werknemers bewus gemaak word van die *visie*, *missie* en *waardes* van die onderneming. Dit sal 'n invloed hê op die wyse waarop werkers die werk verrig, soos die proses van bestuur, kultuur, strukture asook leierskap. Die hele sisteem waarop die onderneming

funksioneer, sal dus verander. Mdongo (1995:16) beaam hierdie siening, maar beklemtoon die belangrikheid van *gedragstandaarde* waarbinne die funksionering van personeel in die onderneming neerslag vind.

Die vraag kan gevra word of die onderneming, as 'n sosiale sisteem soos deur Parsons (1952) verduidelik, wel by die hedendaagse verandering kan aanpas, aangesien daar voortdurend gestreef word na die handhawing van die toestand van ewilbrium binne die sisteem. Die versteuring van die ewilbrium kan voorkom as gevolg van verandering of spanning in die sosiale sisteem, wat 'n invloed het op die funksionele imperatiewe, naamlik adaptasie, doelbereiking, integrasie asook patroonhandhawing en spanningsbeheer. Dit is belangrik dat die benadering wat gevolg word, die analise van die algemene struktuur van gemeenskappe, ondernemings en groepe die interafhanklikheid en eenheid sal kan verklaar. Dit is duidelik dat daar wel struktuur binne 'n onderneming nodig is, aangesien daar insette, verwerking en uitsette moet wees om suksesvol te kan funksioneer.

Van der Merwe (1994:202-203) wys daarop dat in terme van die Suid-Afrikaanse situasie tydens die era van kolonialisme en apartheid nie veel aandag aan die belangrikheid wat Parsons (1952) op aspekte soos orde, samewerking, integrasie en waardekonsensus geplaas het, geskenk is nie. Dié skrywer is van mening dat: *Parsons still influences sociology today. Many criticize him, but few can ignore him*, en hierdie veranderinge kan daartoe aanleiding gee dat daar 'n nuutgevonde belangstelling in die bydraes in die struktuur-funksionalisme soos dié van Talcott Parsons kan ontstaan. Dit is egter nie net in Suid-Afrika van toepassing nie. Tydens 'n konferensie van die *Association for Library and Information Science Education* in Washington, Februarie 1997, toon Charley Seavey (1997) van die Universiteit van Arizona in 'n referaat aan dat die funksionalisme van Parsons vandag nog steeds geldig is. Scott (1992:72) wys daarop dat verskeie skrywers dit beklemtoon dat teorieë van Parsons eerder neig om 'n konseptuele raamwerk daar te stel as om 'n substantiewe teorie te verteenwoordig.

Daar kan na die opmerking van Cilliers en Joubert (1966:334) verwys word dat adaptasie, doelbereiking, integrasie asook patroonhandhawing en spanningsbeheer belangrike konsepte is in terme waarvan die funksie van sisteme ontleed en verstaan word. Cuff en Payne (1979:35-36) verduidelik die probleemareas. Van die probleme is naamlik dié van *adaptasie* by die omgewing en die *doelbereiking* van die onderneming wat buite die sisteem gesetel is en dus as instrumenteel van aard beskou word, aangesien sekere take uitgevoer moet word, soos die toewysing van maniere waarop doelwitte bereik kan word. Die probleem van *patroonhandhawing en spanningsbeheer* en dié van *integrasie* van die optrede van lede spruit voort uit die feit dat daar altyd meer as een persoon in die sisteem teenwoordig is. Die probleem van *patroonhandhawing en spanningsbeheer* word as ekspressief van aard gesien wat te make het met die handhawing van sosiale waardes en kontrole van emosionele

ontwikkeling. In sisteme raak enige verandering die hele sisteem. Dus sal verandering in die onderneming die gemeenskap en die huisgesin raak.

Oakley-Smith en Braxton (1993:22-23) beklemtoon dat die uitdaging geleë is in die waardes wat geheg word aan die verskille wat daar bestaan in terme van die diversiteit van die samestelling van die landsbevolking. Verder is dit noodsaaklik dat dit aangeleer word om die diversiteit in die werkmag te bestuur. Die proses sal sonder meer vir elkeen bekend wees, maar met die wegbeweging van die bekende na die onbekende en met die klem op die noodsaaklikheid om met nuwe informasie te werk ten einde transformasie te bewerkstellig, is onderlinge kennis nodig om dit te vermag.

Flemming (1993:11, 13) toon aan dat die veranderinge deur middel van deelname en bemagtiging aangebring kan word. Die sleutel tot die verbintenis van laevlak-werknemers tot 'n eenheid is in deelname geleë. Om te voldoen aan effektiewe deelname moet die werknemer deur middel van mag, gesag asook verantwoordelikheid bemagtig word. Dit is hier waar die dinamika van groepe ter sprake kom en waar die nodige opleiding aan die werkmag verskaf moet word om die proses van samewerking en betrokkenheid te bewerkstellig. Daar moet dus indringend aandag geskenk word aan die verbetering van verhoudinge onder werknemers self asook tussen bestuur en die werkmag. Die kemaspek is die vertrouensverhouding wat gebou moet word met die nodige agting vir mekaar as individu.

Met inagneming van die agtergrond wat geskets is, is dit dus noodsaaklik om te bepaal watter struikelblokke in die weg staan om uiting te gee aan dit wat bereik wil word. Die probleem is dus gesetel in:

- die onvoldoende kennis oor die struktuur van die groepe en groepsamestelling om groepe effektief te kan laat funksioneer;
- die aanvaarding van nuwe eise en uitdagings wat aan die onderneming en sy bestuur gestel word;
- die gebrekkige vaardighede en vermoëns om suksesvol met groepe te werk;
- die nuwe bestuurswyse, naamlik dié van deelnemende bestuur waar beide werkgewer en werknemer as 'n groep (werkplekforums) besluite rakende die werker en die onderneming neem;
- gebrekkige inligting wat bestaan ten opsigte van multikulturele werkgroepe en die bestuur van sodanige groepe;

- die bemagtiging van werkers om sinvol deel te word van die onderneming sodat gedeelde doelwitte nagestreef word;
- bestuurders weet nie wat die implikasies van die demokratisering van die werkplek is nie;
- die onduidelike riglyne ten opsigte van die hantering van multikulturele groepe in die onderneming.

Dit is belangrik dat daar ook vanuit 'n Afrikaperspektief (*kultuur*) en nie net 'n Westerse prespektief nie, na die huidige probleem van groepeerseffektiwiteit waarmee daar geworstel word, gekyk sal word (Mbigi & Maree, 1995:10). Van der Merwe (1989:13) wys verder op die komplekse aard van ondernemings en hul probleme en meen tereg dat hoe kompleks die probleem is, hoe belangriker dit raak om insette van verskillende persone te kry. Dit is juis binne die groepskonteks waar die probleme bepaal en ontleed moet word. In dié geval is die struktuur-funksionalisme geskik om aandag aan die funksionele probleme van die sosiale sisteem te skenk, naamlik adaptasie, doelbereiking, integrasie en patroonhandhawing en spanningsbeheer wat noodsaaklik is vir die voortbestaan van die groep as sisteem, maar ook vir die onderneming en so ook die gemeenskap.

In die lig van genoemde vraagstukke sal hierdie studie toegespits word op die rol van werkgroepe in die onderneming.

Op die volgende vrae word antwoorde gesoek:

- oor watter kennis, vermoëns en strukture moet bestuur beskik vir effektiewe groeephantering in die onderneming;
- hoe word die bemagtiging van die werker deur middel van deelnemende bestuur in die onderneming gehanteer;
- watter implikasies sal die demokratisering van die werkplek vir bestuurders en die onderneming inhou;
- watter riglyne kan ten opsigte van die hantering van multikulturele groepe in die onderneming gestel word.

Indien hierdie vraagstukke sinvol gehanteer word, kan dit tot 'n effektiewer hantering en funksionering van die diverse werkmag wat uniek aan Suid-Afrikaanse toestande is, aanleiding gee.

1.3 Doel van die ondersoek

Die doel met hierdie studie is die ontginning van die kennis, vermoë en strukture wat nodig word om deur die proses van die demokratisering van die werkplek die bemagtiging van werknemer in die onderneming te verwesenlik en om bestuurders bewus te maak van die implikasies van werkplekdemokrasie. Dit kan deur middel van deelnemende bestuur gerealiseer word om sodoende die doeltreffende implementering van werkgroepe in die onderneming te bewerkstellig.

In die lig van die probleme wat reeds gestel is, word die doel van die studie soos volg saamgevat:

- om te bepaal watter kennis, vermoëns en strukture bestuurders nodig vir die effektiewe hantering van groepe in die onderneming;
- om die bemagtiging van werkers in die onderneming deur middel van deelnemende bestuur te verwesenlik;
- om die bestuurders bewus te maak van die implikasies van werkplekdemokratisering;
- om duidelike riglyne ten opsigte van die hantering van groepe in die onderneming daar te stel.

1.4 Die sentrale teoretiese argument

In hierdie studie word van die *sentrale teoretiese argument* uitgegaan dat die bestudering van die interaksie van die mens binne die onderneming noodsaaklik is, aangesien dit verklaringsmoontlikhede vir sosiale handeling in groepsverband kan bied. Die verklaring van sosiale handeling in groepsverband binne die onderneming is noodsaaklik omdat die doeltreffende implementering en funksionering van werkgroepe in die onderneming die proses van die demokratisering van die werkplek asook die bemagtiging van die werknemers kan laat realiseer.

George Homans (1951), 'n prominente sosioloog, wys daarop dat daar in die geskiedenis van die bestaan van die mens verskillende volkere, nasies, gemeenskappe, stede en ondernemings ontstaan en verdwyn het, maar dat families, vriendskapsgroepe en kleingroepe bly voortbestaan (Ridgeway, 1983:11). Solank die mens bly voortbestaan, neig hulle om kleingroepe te vorm. Groepe is die kragtigste meganisme vir die individu om

fisiese en emosionele onsekerhede in die volwasse lewe te hanteer (Ridgeway, 1983:12). In Suid-Afrika met sy snelle sosiale verandering het dit noodsaaklik geword om aandag aan hierdie probleme van fisiese en emosionele onsekerhede te skenk.

Die sleutel om 'n groep te begryp is om op 'n groep as 'n netwerk van mense wat gesamentlik as 'n sisteem funksioneer te fokus. Hierdie eienskappe van die groep as 'n sisteem word aangewend om te verklaar hoe groepe ontwikkel, verander en aanpas om hulle doel te verwesenlik (Ridgeway, 1983:43-44).

Parsons was 'n sosioloog wat primêr gemoeid was met die teorieë van totale gemeenskappe en met die hulp van twee jonger kollegas, Robert Bales en Paul Hare, is verskeie aspekte van Parsons se teorieë uitgebrei om op kleingroepe toegepas te word. Parsons se teorieë het nuwe klem op die algemene opvatting geplaas dat gemeenskappe en groepe in der waarheid holistiese sisteme is wat so georganiseer is dat dit interafhanklike dele verteenwoordig en om te oorleef moet aan bepaalde funksionele voorvereistes voldoen word.

Net so kan daar vandag 'n verband getrek word tussen die interafhanklikheid van industrie, gemeenskap en die kleingroep.

Die uitgangspunt in hierdie studie is dus dat strukture in die onderneming sekere funksies moet vervul. Daar bestaan nie 'n struktuurlose funksie en net so ook nie 'n funksielose struktuur nie. Die struktuur-funksionele perspektief van Parsons (1952) beskryf sosiale gedragsspatrone as agente wat groepe en groeplede stabiliseer en onderhou (Wallace & Wallace, 1989:8). Die sosiale sisteem bestaan volgens Stark (1994:102) uit drie belangrike elemente, naamlik die struktuur, interafhanklikheid en strewe na die toestand van ewewillem. Volgens die sisteembenadering wat deur die struktuur-funksionaliste gevolg word, bevat 'n sisteem struktuurelemente en funksies wat 'n bindingsfunksie tussen elemente verseker. Die bindingsfunksie verseker die integrasie en voortbestaan van 'n sisteem en die sisteem kan hom intern, asook teenoor ander sisteme, handhaaf (Coetsee, 1991:13).

Homans (1951) poog om groepsgedrag as 'n sisteem wat uit wedsydse afhanklike dele bestaan, naamlik die interne en eksterne sisteem, te verklaar. Die toestand van gedragselemente en hul interverhoudings wat binne die groep bestaan, word as die interne sisteem gesien. Die interne sisteem ontstaan uit die interaksie tussen lede in die eksterne sisteem. 'n Toestand van onderlinge afhanklikheid kom voor tussen die gedragselemente en beïnvloed mekaar wedsydse. Homans (1951) beskou die kleingroep as 'n maatskaplike sisteem wat onderling van mekaar afhanklik is, wat voortdurend in wisselwerking met mekaar is, en wat op omgewingsverandering reageer.

Binne die sisteem is daar sekere fundamentele take of funksies wat bereik moet word ten einde die voortbestaan van die sisteem te verseker. Dit is noodsaaklik dat daar aan die basiese probleme aandag geskenk moet word, naamlik dié van adaptasie, doelbereiking, integrasie asook patroonhandhawing en spanningsbeheer. Binne die sosiale sisteemvlak is die fokuspunt van die analitiese vlak dié van groepe. Die werking van groepsdinamika in die sosiale struktuur tydens groepsaameming word dan volgens Bales (1950) se interaksieprosesontleding beskou waar aandag geskenk word aan die twaalf kategorieë wat verdeel kan word in die sosio-emosionele en taakarea waar die evaluering van die observasie van die groep ondemeem kan word. Hill (1982:36-61) wys daarop dat die handelings teorie met sy funksionele imperatiewe wel 'n basis bied vir die identifikasie, klassifikasie en onderlinge verbande tussen verskeie kritieke aspekte wat in die teorie beskryf word.

1.5 Metode van ondersoek

1.5.1 Literatuurstudie

Die literatuurstudie bestaan uit 'n teoretiese oriëntering van *sosiale handelings* soos wat Parsons (1952) dit gesien het, met spesifieke verwysing na die *sosiale sisteem* wat een van die handelingsisteme is. In hierdie sosiale sisteem word melding gemaak van die kollektiwiteite van subgroepe en Homans (1951) bestudeer kleiner kollektiwiteite, naamlik groepe. Hy poog om groepsgedrag te verklaar as 'n sisteem wat uit wedersydse afhanklike dele bestaan, naamlik die interne en eksterne sisteem.

Die *struktuur-funksionele perspektief* van Parsons (1952) verskaf 'n konseptuele raamwerk vir die verklaring van menslike interaksie in die kleingroep. Hierdie groepe word beskou as 'n sisteem wat uit twee dele bestaan, naamlik die interne en eksterne sisteem. Homans benadruk die interafhanklikheid van hierdie dele. Ten einde vas te stel of daar aan beide die taakgerigte en sosio-emosionele gerigte gedrag in die groep aandag geskenk word, ontwikkel Bales (1950) 'n model vir die *interaksieprosesontleding*. Uit hierdie teoretiese agtergrond word aan die proses van die demokratisering van die werkplek aandag geskenk deur middel van die dinamika van groepe en die funksionering van groepe in die ondemeeming na te vors.

Hierdie inligting word as agtergrond vir die studie benodig. Beskikbare resente en relevante gedrukte en elektroniese bronne, vakkundige tydskrifte, wetenskaplike publikasies en ensiklopedieë word bestudeer om die nodige inligting te bekom.

'n Ontleding van die bronnelys tot hierdie studie word vervolgens gegee.

Onder die opskrif *boeke* word ensiklopedieë, handboeke, proefskrifte, verhandelinge en die arbeidswetging gereken, terwyl *artikels* koerante, seminare, referate asook 'n mondelinge mededeling insluit.

Jaartal	Boeke	Artikels	Totaal
Voor 1950	1	0	1
1951 - 1959	5	0	5
1960 - 1969	7	1	8
1970 - 1979	23	1	24
1980 - 1983	9	2	11
1984 - 1987	7	3	10
1988 - 1990	15	4	19
1991 - 1993	24	11	35
1994	18	9	27
1995	17	17	34
1996	18	24	42
1997	3	17	20
TOTAAL	147	89	236

Die aantal bronne wat tot en met 1983 gebruik is, maak 'n beduidende persentasie uit van die totale aantal, juis omdat die teoretiese gedeelte hoofsaaklik berus op primêre bronne wat deur verklarende bronne aangevul is. Verder is daar op die nuutste beskikbare inligting gefokus, aangesien die jongste denke en benaderinge oor bestuur, groepe en ondernemingsbestuur in tydskrifartikels gevind word.

1.5.2 Empiriese ondersoek

Die literatuurstudie is opgevolg deur 'n gestruktureerde vraelys (bylae 1) asook enkele ongestruktureerde onderhoude met lede van die onderskeie gespreksforums. In die lig van die teoretiese studie (hoofstukke 1 - 6) word in hoofstuk 7 gepoog om die vernaamste bevindinge van die navorsing te ontleed en te verklaar sodat aanbevelings in hoofstuk 8 gemaak kan word met betrekking tot die rol wat werkgroepe in 'n kunsmisonderneming speel. Vir die doeleindes van hierdie studie word verskeie gespreksforums van die onderneming by die navorsing betrek. Die navorsingsontwerp, bestaande uit die navorsingsprosedure, die ondersoekgroep, meetinstrumente, prosedure en data-ontleding, word in meer besonderhede in hoofstuk 7.2 bespreek.

1.6 Omskrywing van begrippe

Die omskrywing van begrippe geskied in die teks en konteks waar die begrippe gebruik word, aangesien die onbekende konsepte wat deur teoretici gebruik word, soms die interpretasie van begrippe bemoeilik.

Een van die basiese probleme wat met Talcott Parsons se werke ondervind word, is geleë in die feit dat hy nooit in sy werke tot die punt gekom het waar daar 'n definitiewe skeiding gemaak is tussen sy sosiale handelingsteorie en struktuur-funksionalisme nie. Die resultaat is dus dat hierdie twee teorieë op 'n verwarrende wyse reg deur sy werke verweef is. Dit is nie dat die sosiale handelingsteorie en struktuur-funksionalisme nie geïntegreer kan word nie, maar wel dat Parsons die twee teorieë nie met mekaar genoegsaam verenigbaar of versoenbaar gemaak het nie (Ritzer, 1996a:411).

1.7 Ontplooiing van inhoud

In hoofstuk 1 word die inleidende agtergrond van die huidige situasie in Suid-Afrika ten opsigte van gebeure, soos die ekonomiese, politieke, juridiese, sosiale en kulturele veranderinge wat die werksomgewing direk en indirek beïnvloed, geskets. Om die probleme wat in die probleemstelling gestel word aan te pak, word die doel van die ondersoek duidelik uiteengesit en in die sentrale teoretiese argument gemotiveer. Die metode van ondersoek word kortliks aangeraak en dit vind neerslag in 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek.

Hoofstuk 2 begin met die verduideliking van die struktuur-funksionele benadering en die sosiale handelingsstelsel van Talcott Parsons, waar op die sosiale stelsel en die optrede van die mens gefokus word. Kenmerke van sosiale handeling is dat handeling situasiegebonden is, gemotiveerd, doelgerig en normatief gereguleer word. Die stelsels van handeling sluit die persoonlikheidsstelsel, die kultuurstelsel en die sosiale stelsel in. In hierdie navorsing word op die struktuurkomponente van die sosiale stelsel wat bestaan uit die status en rolle wat individue vervul, die bepaalde normstelsel, waardes en die kollektiwiteit van rolle of subgroepe gefokus. Om te oorleef is dit vir die stelsel noodsaaklik om aan die funksionele imperatiewe van die sosiale stelsel wat bestaan uit die adaptasie of aanpassing, doelbereiking, integrasie, asook patroonhandhawing en spanningsbeheerfunksies, aandag te skenk.

Hoofstuk 3 handel oor die dinamika van groepe waar die ontstaan en ontwikkeling van groepsdinamika ondersoek word. Vir dié doel word die bydraes van George Homans en die waarneming van groepsgedrag deur Robert Bales, met sy interaksieprosesontleding van groepe, bespreek waarna die struktuur en funksie van die groep onder die loep geneem word. Aspekte soos groepsnorme en groepskohesie wat in die effektiewe funksionering van die groep van belang is, word behandel om klem op die funksionering van die groep en die dinamika wat binne die interaksieproses van die groeplede bestaan, te plaas om hierdie handeling te interpreteer.

In hoofstuk 4 wat die vorming, ontwikkeling en funksionering van groeptipes aanpak, word die werking van groepe in die onderneming ondersoek. Daar word aan die vorming van groepe aandag gegee, aangesien die dinamiese proses deur verskeie faktore wat groeppvorming affekteer, beïnvloed word. Die verskillende stadia in groeppvorming word bespreek om te bepaal hoe werkgroepe in die onderneming tot stand gebring moet word en watter aspekte besondere aandag moet geniet. Groepsdinamika in die onderneming kan tot voordeel van beide werkgewer en werknemer aangewend word. Die formele en informele groepe in die onderneming speel dus 'n belangrike rol in die individu se lewe, aangesien 'n persoon aan verskillende tipes groepe kan behoort. Ten einde die doelmatige aanwending van groepe in die onderneming te verseker is dit nodig om kritieke aspekte soos die groepseffektiwiteit en groepsgrootte te bestudeer ten einde in gesonde kompetisie en samewerking te kan deelneem.

Hoofstuk 5 handel oor die demokratisering van die werkplek en 'n totaal nuwe bestuursbenadering en -proses word in die vooruitsig gestel om aan die veranderende behoeftes van die onderneming te voldoen, ten einde suksesvol te kan funksioneer. Verskeie aspekte soos die leierskapsituasie en bestuursprosesse word behandel om die nuwe bestuursbenaderingsstelsel te skep. Die werkplekdemokratisering in Suid-Afrika word gekenmerk deur die strewe van werknemers na groter betrokkenheid in die werkplek. Dit geskied deur werknembermagtiging deur werkerdeelname. Met die toepassing van Parsons se struktuur-funksionele model in die hedendaagse konteks word daar gepoog om 'n oplossing te bied vir probleme wat in die ondernemingsstelsel ondervind word en om proaktiewe optrede in die vooruitsig te stel.

Hoofstuk 6 handel oor die oriëntering van die bestuurder en werknemer om 'n nuwe benadering en uitdagings vir die toekoms daar te stel in die hantering van kritieke areas in die onderneming. In die herstruktureringproses van die onderneming word verskeie aspekte as invloedareas geïdentifiseer wat as kemelemente in die proses van die herontwerp van die onderneming beskou word. Die fokus val dus in hierdie hoofstuk op hierdie aspekte. Die eerste aspek wat bespreek word, is die ondernemingskultuur in 'n diverse arbeidsmag. As gevolg van die toekomstige aanwending van multikulturele werkgroepe in die onderneming is die bestuur van diversiteit in kultuurgroepe noodsaaklik. Die Ubuntu-bestuursfilosofie as 'n ondernemingskultuur kan moontlik as vertrekpunt dien om hierdie saak aan te pak. Aandag word tweedens geskenk aan die menslike hulpbronnepraktiese in die onderneming wat ten doel het om menslike hulpbronnbestuursbenadering te wysig. 'n Totaal nuwe gesamentlike strategie wat alle rolspelers verteenwoordig, moet beplan word. Derdens word die bestuursprerogatief onder die loep geneem om aan te toon watter beheer deur bestuurders en leiers toegepas behoort te word. Die dienskontrak as beheermeganisme word ook bespreek, met die rol van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* as reguleerder van bestuursprerogatief asook bestuurs- en leierskapsposisies en die reg om te

bestuur wat verdere aandag geniet. Ten slotte word in hierdie hoofstuk op die werkplekforums gefokus wat dien as meganisme om die deelname aan besluitneming binne die onderneming te reguleer. Daar bestaan besondere sake waaroor in gesamentlike besluitneming oorteg gepleeg moet word en dus is die implementeringsprosedure van werkplekforums belangrike aspekte wat behandel word.

Die vernaamste navorsingsbevindinge wat deur die empiriese ondersoek verkry is, word in hoofstuk 7 ondersoek en bespreek. Die hoofstuk word egter ingelei deur die navorsingsontwerp wat bestaan uit die ondersoekgroep, die meetinstrumente asook die prosedure wat met die ondersoek gevolg is en die data-ontleding.

In hoofstuk 8 word 'n oorsig tot die inleiding en teoretiese komponente (hoofstukke 1 - 6) van die studie gegee. Die doelwitstellings van die ondersoek word aangehaal en verslag word gegee oor die mate waarin die gestelde doelwitte van die studie bereik is. Die algemene bevindinge en aanbevelings waartoe die navorser in hierdie studie gekom het word weergegee. In hierdie hoofstuk word ook gepoog om riglyne vir groepsaktiwiteite in ondernemings te formuleer deur 'n konsepkonstitusie as voorbeeld vir werkgroepe te bied. Hierdie hoofstuk word afgesluit met 'n slotperspektief waar enkele opmerkings gemaak word.

HOOFSTUK 2

STRUKTUUR-FUNKSIONELE BENADERING

2.1 Inleiding

Nie minder nie as in enige ander vakwetenskap bestaan daar in die sosiologie, en by implikasie derhalwe ook in die bedryfsosiologie as 'n aspektsosiologie, 'n ryke verskeidenheid paradigmas, denkraamwerke, verwysingsraamwerke of teoretiese perspektiewe wat lig op bepaalde sosiale of sosiologiese verskynsels werp of miskien selfs moontlike verklarings daarvoor bied.

Hier word dus nie verder gewys op die noodsaaklikheid van die gebruikmaking van 'n sosiologiese teorie of teoretiese perspektief nie. Vir hierdie motivering word na hoofstuk een verwys. Miskien moet daar volstaan word met die ondubbelsinnige uitspraak van Joubert (1973:106) in dié verband: *'n Sosioloog kan 'n verskynsel nie ondersoek sonder om gebruik te maak van 'n minder of meer duidelik onderskeie teoretiese benadering nie. Wie dit verstaan en aanvaar, sal uiteindelik min geduld hê met die retoriese beskuldiging dat sosioloë (eintlik konsekwent: alle wetenskaplikes) 'ook maar net sien wat hulle wil sien.'* Dieselfde skrywer gee egter ook toe dat dit nie altyd maklik is om die beste teoretiese benadering te kies nie.

Wat hierdie navorsing betref, soos in hoofstuk 1 aangedui, het die keuse op die struktuur-funksionalisme geval. Hiervoor kan verskeie redes aangevoer word. Dit is byvoorbeeld alom bekend dat die struktuur-funksionalisme in die Amerikaanse en moontlik ook ander sosiologiese denkwyses bekend staan as die sogenaamde hoofstroom-sosiologie. Ritzer (1996b:96) stel dit onomwonde soos volg met verwysing na 'n uitspraak van Nisbet: *"Robert Nisbet argued that structural functionalism was without doubt, the single most significant body of theory in the social sciences in the present century."* Uit hierdie uitspraak blyk dit ook duidelik dat die sosiologie nie per se *patentreg* op die struktuur-funksionele perspektief het nie, dog dat dit prominent figureer in die navorsingsaktiwiteite van die sosiale wetenskappe-familie en straks ook daarbuite.

Soos die geval is met enige hoofstroomdenke in enige vakgebied, het die struktuur-funksionalisme in die sosiologie ook vele aanhangers, bouers, verklaarders, verteenwoordigers of eksponente (Coser & Rosenberg, 1976:490-533). Wat die onderhawige navorsing betref, het die keuse op die Amerikaanse sosioloog Talcott Parsons geval en wel om die volgende redes:

Eerstens het Parsons so 'n monumentale bydrae tot die vestiging en uitbouing van die struktuur-funksionalisme gelewer dat Ritzer (1996b:99) praat van *Talcott Parsons' structural functionalism* waardeur hy dus eintlik *eienaarskap* van hierdie teorie aan Parsons toeken. Skrywers soos Swingewood (1984:237-239) en Levin (1994:88) bevestig hierdie eienaarskap.

In die tweede plek is dit belangrik om daarop te let dat sommige sosiologiese teoretici aanhangers was van óf die strukturalisme óf die funksionalisme en nie noodwendig van die struktuur-funksionalisme in die geheel nie. Wat Parsons betref, veral in sy ontleding van die sosiale sisteem, was hy nie slegs 'n funksionalis of 'n strukturalis nie, maar albei, dit wil sê 'n stuktuur-funksionalis (Ritzer, 1996a:425).

Derdens word die aandag daarop gevestig dat, soos in hoofstuk 1 aangedui, in hierdie navorsing die rol van werkgroepe onder die loep kom. Hierdie groepe word ontleed en beskryf, wat struktuur en funksie betref, aan die hand van die sosiale sisteembenadering van Parsons. Laasgenoemde het in sy struktuur-funksionalisme naamlik baie klem gelê op sosiale handeling en onderskei dan ook, soos verder blyk, vier handelingsisteme waarvan die sosiale sisteem die meeste aandag ontvang. Die sisteembenadering het sodanige prominensie in sy struktuur-funksionalisme gekry dat hy een van sy meesterwerke, indien nie sy aller-meesterwerk nie, daaraan gewy het, naamlik die baie bekende *The Social System* (Kinloch, 1977:192).

'n Verdere noodsaaklike inleidende opmerking tot hierdie belangrike hoofstuk is naamlik dat Parsons onder sosioloë bekendstaan as 'n, om dit simplisties te stel, *moeilike* skrywer. Hy is baie abstrak in sy analise en gebruik meermale onbekende konsepte. Dit dwing die navorser tot 'n *eksegetiese ontdekkingsstog* deur sekondêre werke van skrywers wat in hul onderskeie verklarings van Parsons se denke, soms ingrypend verskil en dit die navorser se taak is om uiteenlopende standpunte te versoen of dan om 'n keuse te maak. Daar word dus in hierdie hoofstuk grootliks van sekondêre *verklarings* gebruik gemaak. Nijhoff (1976:23) bekla byvoorbeeld sy lot oor Parsons se onbegryplikheid soos volg:

Eén algemeen gehoorde klacht over Parsons moet direct maar onderschreven worden: zijn taalgebruik is in eerste instantie nauwelijks te ontraadselen. Men kan Parsons eigenlijk alleen maar volgen, als men hem volgt, dus als men de moeite neemt hem enige tijd na te lopen in de spiralen van zijn abstracte begripsvorming. Overigens blijkt een weergave van zijn werk in meer gebruikelijke termen zeer wel mogelijk te zijn: daarin slagen bijvoorbeeld ... en dan noem Nijhoff enkele sekondêre verklaarders soos Edward Devereux en Rocher.

Van der Merwe (1994:188) toon aan dat dit moeilik is om Parsons se oorspronklike teks te lees en te verstaan en hy voer twee redes daarvoor aan. Eerstens het Parsons lang en gekompliseerde sinne geskryf wat sy argumentasielyn moeilik volgbaar maak en konsepte in

verskillende kontekste het dus verskillende betekenisse gehad. Tweedens het die proses van die konstruksie van sy teorieë oor baie dekades gestrek en het hy deurgaans nuwe argumente bekendgestel. Dit het tot gevolg gehad dat daar baie teenstrydighede en klemverskille voorgekom het. Daarom moet die navorser altyd die spesifieke tydperk van sy ontwikkeling in gedagte hou in die vertolking van Parsons se werke.

Ter toeligting van hierdie verwarring en die onbenydenswaardige posisie waarin dit die navorser plaas, word na die volgende twee voorbeelde verwys:

- In hulle ontleding van die omvattende sosiale handelingsteorie van Parsons verwys sommige skrywers slegs na die persoonlikheid-, kultuur- en sosiale sisteem en maak geen melding van die organiese gedragssisteem nie (Joubert, 1973:77-78; Joubert & Steyn, 1981:272).
- Alle geraadpleegde bronne is eenstemmig oor die vier funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem soos deur Parsons geïdentifiseer, dog dieselfde kan nie gesê word ten opsigte van die struktuurkomponente van die sosiale sisteem nie, naamlik norme, rolle, waardes en subgroepe of kollektiwiteite van rolle (Kinloch, 1977:191-197).

Laasgenoemde, tesame met nog ander, rep geen woord oor genoemde struktuurkomponente nie, terwyl ander soos Wells (1978:30), Joubert en Steyn (1981:272-274) en Ritzer (1996a:425) dit pertinent uiteensit.

Teen bogenoemde agtergrond ontplooi die inhoud van hierdie hoofstuk verder soos volg: aangesien Parsons (1952) baie klem gelê het op sosiale handeling, word die kenmerke daarvan bespreek. Sy omvattende handelingsteorie bevat vier handelingsisteme. Hiervan word drie, naamlik die *organiese gedragssisteem*, die *persoonlikheidsisteem* en die *kultuursisteem*, slegs kortliks toegelig en word die vierde, naamlik die *sosiale sisteem*, volledig ontleed en bespreek ten opsigte van struktuurkomponente en funksionele imperatiewe. Dit wil sê struktuur-funksioneel soos dit van toepassing op groepe in die onderneming is, word 'n saaklike algemene omskrywing van die struktuur-funksionalisme volgens skrywers soos onder andere Kinloch (1977:190-191) en Van der Merwe (1994:187-188) gegee.

Aangesien Parsons se struktuur-funksionalisme in hierdie navorsing gebruik word, word 'n kort en bondige lewenskets van Parsons, soos deur Kinloch (1977:191-192) en Van der Merwe (1994:187-188) opgesom, gegee. Talcott Parsons is in 1902 in Colorado, VSA, gebore. Hy wou aanvanklik in die medisyne gaan studeer het, maar dit het nie gerealiseer nie. Hy voltooi sy voorgraadse studie in 1924 aan die Amherst College, met die hoofvak Biologie. Baie van Parsons se toekomstige werke is op dié opvattinge en konsepte

waarmee hy tydens hierdie tydperk te doen gekry het, gebaseer. In teenstelling met baie van sy vriende het Parsons nie vir nagraadse studie aan 'n Amerikaanse universiteit geregistreer nie.

Hy skryf in aan die Londense Skool vir Ekonomie en alhoewel hy slegs een jaar (1924-1925) daar deurbring, was dit vir hom akademies 'n hoogs vormende ondervinding. Hier word hy blootgestel aan invloedryke kontemporêre teoretici soos Hobhouse en Ginsberg en kom hy in aanraking met die antropologiese funksionalisme van Malinowski. Die teorie van die funksionalisme van Malinowski het Parsons grootliks beïnvloed. In 1925 verlaat hy die Londense Skool vir Ekonomie en vestig hy hom in Heidelberg, Duitsland, waar hy in aanraking kom met die werke van Max Weber. Sy denke is verder deur Max Weber tydens sy studie in Heidelberg, waar hy sy D.Phil. in Sosiologie en Ekonomie verwerf, beïnvloed. Sedert 1926 was hy as akademikus hoofsaaklik aan die Universiteit Harvard verbonde, maar hy het by verskeie universiteite as besoekende professor opgetree.

Gedurende sy akademiese loopbaan onderrig hy verskeie studente van wie Robert Merton, Edward Devereux, Robert F. Bales en Harold Garfinkel enkeles was. Sommige Suid-Afrikaanse sosioloë soos prof. S.P. Cilliers en prof. J. Loubser het onder Parsons se leiding in Amerika gestudeer. Talcott Parsons se werke sluit in: *The Structure of Social Action* (1937), *Towards a General Theory of Action* (1951), *The Social System* (1952), en *The System of Modern Societies* (1971).

Hy was gedurende die vyftiger- en sestigjare die prominentste sosioloog en sy publikasies was die middelpunt van die sosiologiese debatte gedurende hierdie tydperk. Wanneer die belangrikheid van die werke van Parsons gemeet word, moet in gedagte gehou word dat die ontwikkelingspatroon van sy denke 'n geleidelike proses was. Sy teoretiese debatte het gedurende sy loopbaan oor 'n lang tydperk ontvou. Daarom word dikwels onderskei tussen sy vroeëre werke en latere werke en daarom word sy werk in fases verdeel.

Vervolgens word daar aandag geskenk aan die sosiale handelingsstelsel.

2.2 Die sosiale handelingsstelsel

In die sosiologie is daar verskeie denkrigtings, elk met sy eie klem op die bestudering van die mens in sy eie samelewingsverband. Volgens Parsons (1952:3) is die analise van die sosiale stelsel die basiese begin van sosiale handeling. Die interaksie tussen individue vind sodanig plaas dat dit moontlik is om die interaksieproses as 'n stelsel wetenskaplik te bestudeer. Van den Berg (1977:105) toon aan dat die sosiale stelsel basies 'n handelingsstelsel is, wat meebring dat op die sosiale wisselwerking of interaksie wat tussen

die individue bestaan, gefokus kan word. Hierdie interaksie kan binne 'n groep, wat as 'n sisteem binne 'n onderneming optree, plaasvind.

Volgens Parsons en Shils (1951:55), Cilliers en Joubert (1966:20) asook Wallace en Wolf (1995:30) bestudeer die sosioloog sosiale handelinge wat met ander mense te doen het. Die handeling is op ander persone gerig, ander mense word in ag geneem. Die persone is interafhanklik van mekaar se optredes om 'n gestelde doelwit te bereik. 'n Voorbeeld is die funksionering van die onderneming en sy personeel.

Die handelingsteorie van Parsons (1952) is 'n sisteem van konsepte waar *handeling* die uitgangspunt is (Cilliers & Joubert, 1966:20). Sosiale handeling, soos deur Parsons (1952:3) beskryf, vorm die kern van die sosiale sisteem. Hy wys daarop dat die *interaksie* tussen individue onder sekere *omstandighede* plaasvind, en daarom is dit moontlik om die interaksieproses as 'n handelingsisteem te beskou.

Cilliers en Joubert (1966:20) beskou hierdie aktiwiteite as enige gebeurtenis waarby energie verbruik word. Hierdie *aktiwiteit* word tot menslike optrede beperk, en daarom word die term *handeling* gebruik. Handeling toon die ordelike samehang en patroonmatigheid aan en word na verwys as die *sisteme van handeling*. Daar is vier komplekse sisteme van handeling, naamlik die *biologiese organisme*, *persoonlikheid*, *maatskaplike* en *kultuursisteem*. Wallace en Wolf (1995:30-31) onderskryf hierdie siening dat die handelingsisteem uit 'n aantal komplekse sisteme bestaan en beklemtoon dat *norme* die kern van die sosiale handelingsisteem vorm.

2.2.1 Kenmerke van sosiale handeling

Sosiale handeling beskik oor vier duidelik onderskeibare kenmerke en is in publikasies van Parsons en Shils (1951:53), Parsons (1952:4), Waters (1994:41) asook Wallace en Wolf (1995:30-31) uiteengesit. Hierdie skrywers toon aan dat sosiale handeling 'n wye reeks gedragspatrone omvat. Die interafhanklikheid van verskillende persone van mekaar om verskillende take in die onderneming te voltooi word beklemtoon. Die kenmerke van sosiale handeling is dat dit *situasiegebonde* is, *gemotiveerd*, *doelgerig* en *normatief gereguleerd* is. Die gedragspatrone van die sosiale handeling van personeel in 'n onderneming word verder deur die onderneming se missie, visie, waardes en gedragstandaarde bepaal soos dit in die ondernemingskultuur tot uiting kom en van krag word binne die ondernemingsbeleid. Sosiale handeling word deur Steyn en Van Rensburg (1985:28) as die normatief gereguleerde aanwending van energie vir die bereiking van bepaalde doelstellings omskryf. Dié doelstellings word in bepaalde situasies bereik deurdat 'n persoon hom ten opsigte van 'n spesifieke situasie oriënteer. Wallace en Wolf (1995:30-31) ondersteun hierdie gedagtegang en plaas klem op die feit dat die norme deur die rolspeler aanvaar word en hy

daarom gemotiveerd is om aan die gestelde norme te konformeer ten einde die doelstelling te bereik. Hierdie kenmerke van sosiale handeling word deur verskeie skrywers soos Cilliers en Joubert (1966:21), Joubert (1973:68-69), Van den Berg, (1977:105-108), Steyn en Van Rensburg (1985:22-28), Coetsee (1991:14-19), Waters (1994:40-42) en Wallace en Wolf (1995:30-31) soos volg toegelig.

2.2.1.1 Sosiale handeling is situasiegebonde

Aangesien sosiale handeling met 'n bepaalde konteks waarbinne dit plaasvind, verband hou, is dit situasiegebonde (Van der Merwe, 1994:190). Die optrede van die persoon wat die handeling uitvoer, word grootliks deur die situasie en deur die teenwoordigheid van ander persone bepaal. Die sosiale handeling wat in 'n gegewe situasie plaasvind, word deur die verskillende *voorwerpe* soos sosiale, fisiese en kultuurvoorwerpe wat in konteks aangetref word, gelei en geëvalueer voordat enige handeling plaasvind. So word die optrede van personeel in die onderneming beïnvloed deur die voorbeeld wat sy bestuurders en leiers vir die res van die personeel stel. Elke onderneming het sy eie unieke kenmerke en werkswyse waarvolgens daar gefunksioneer word.

Volgens die interpretasie van Steyn en Van Rensburg (1985:22) verwys dié *voorwerpe* na sekere *kategorieë*, terwyl Wallace en Wolf (1995:30) daarop uitbrei en aantoon dat handeling wat in 'n bepaalde situasie plaasvind, sekere *metodes* asook die *omstandighede* waarin dit plaasvind, insluit. Faktore soos fasiliteite, toerusting en hulpbronne sluit die wyse in waarop handeling plaasvind, terwyl die omstandighede wat die uitvoering van die bereiking van die doelwit belemmer, ook in ag geneem moet word. Normatiewe standaarde wat binne die sosiale sisteem gehandhaaf word, is steeds baie belangrik, omdat dit die handeling reguleer sodat daar op die korrekte en aanvaarbare wyse binne die onderneming opgetree word.

Sekere kategorieë waarna Steyn en Van Rensburg (1985:22) en Wallace en Wolf (1995:30) verwys, sluit in:

- *Sosiale voorwerpe* - Sosiale voorwerpe sluit alle individue (*persone*) in wat by die handeling betrokke is. Vir die handelende persoon is dit van groot belang dat die kollektiwiteite (*die groep persone*) bekend is, aangesien dit prestasie kan beïnvloed. Die individu of groeplede kan vir die handelende persoon in terme van kwaliteit en prestasie van betekenis wees deur die kennis, vermoëns en vaardighede waaroor elkeen beskik, effektief in die werkplek aan te wend ten einde die gestelde doelwit te bereik.
- *Fisiese voorwerpe* - Fisiese voorwerpe ressorteer onder die kategorie voorwerpe wat nie in tyd of ruimte gevestig is nie. Die voorwerpe is nie met die handelende persoon in interaksie nie. Hierdie voorwerpe word wel deur die handelende persoon in die

bereiking van sy doelstellings aangewend of in aanmerking geneem. Voorwerpe soos die tipe toerusting, grondstowwe en ander hulpmiddele is aspekte wat aangewend en waarmee rekening gehou moet word om die doelstelling te bereik.

- *Kultuurvoorwerpe* - In die verskillende situasies waar handeling ter sprake is, word kultuuraspekte as rigtingwysers vir korrekte of verwagte gedrag gebruik. Dit betrek kennis, norme en waardesisteme van die persone. Hierdie kennis word as verwysingsraamwerk in die optrede teenoor ander persone gebruik. Belangrike kultuuraspekte, soos norme en waardes, speel 'n rol in die sosiologiese handeling. Norme en waardes geld in 'n bepaalde situasie soos die korrekte optrede en handeling wat as aanvaarbare praktyke binne die onderneming aanvaar word, byvoorbeeld eerlike en diensvaardige ondernemingsbestuur.

Situasiegebonde handeling hou dus verband met die konteks waarbinne handeling (*optrede*) plaasvind. Die gebruike en gewoontes van optrede in die onderneming van die handelende persoon word deur die verskillende kategorieë voorwerpe wat sosiale handeling beïnvloed, hetsy dit sosiaal, fisies of kultureel van aard is, gerig. Voordat 'n persoon tot daadwerklike handeling oorgaan, moet hy hom terdeë van hierdie situasie en die kultuuraspekte vergewis sodat die korrekte gedrag in die bepaalde situasie geopenbaar kan word. Dit is veral belangrik in 'n onderneming waar daar multikulturele werkgroepe voorkom.

2.2.1.2 Handeling is gemotiveerd

Sosiale handeling is gemotiveerd, aangesien die handeling nie toevallig is nie en verband hou met die persoon se behoeftebevrediging (Joubert, 1973:69). Die handeling bevredig behoeftes en aspirasies van die persoon om gestelde doelwitte deur middel van sinvolle handeling te bereik. Energie wat tydens die handelingsproses vrygestel word, stel die persoon in staat om sy doelstellings deur sy handeling te bereik.

Die optrede van die mens word gemotiveer deur sy strewe om 'n beter toekoms vir homself te skep deur die verrigting van arbeid. In ruil vir sy arbeid ontvang hy 'n salaris waarmee hy ander behoeftes kan bevredig soos om kos, klere en huisvesting te bekom. Die optrede van die mens word verder gerig deur die motivering om 'n beter kwaliteit van lewe en werklewe te verseker deur bepaalde doelwitte te bereik.

2.2.1.3 Handeling is doelgerig

Sosiale handeling is doelgerig, aangesien die handelende persoon daardeur poog om 'n sekere doelwit te bereik (Joubert, 1973:69; Wallace & Wolf, 1995:30). Die dryfkrag en motivering van die handelende persoon kom in die doelgerigte handeling wat binne die

sosiale struktuur plaasvind, tot uiting. Doelbereiking is 'n toekomsgerigte handeling. Daar is sekere beperkinge op die aard en aantal doelstellings wat die individu kan probeer bereik asook die manier waarop dit bereik gaan word. 'n Persoon se eie intellektuele vermoëns, vaardighede en kennis laat hom toe om bepaalde werk te verrig, maar die tydsfaktor speel ook 'n rol, aangesien daar by sekere tydskedules gehou moet word ten einde werk suksesvol af te handel. Die missie en visie van die onderneming bepaal watter doelwitte bereik moet word. Die waardesisteem en gedragstandaarde wat die onderneming vir sy personeel stel, sal bepaalde wyses voorskryf hoe die doel bereik kan word. Die persoonlike doelwitbereiking van 'n persoon in 'n onderneming lewer ook 'n bydrae tot die ondernemingsdoelwitte.

2.2.1.4 Handeling is normatief gereguleerd

Sosiale handeling word op 'n normatiewe wyse deur die teenwoordigheid en werking van beperkings binne die sosiale sisteem gereguleer (Wallace & Wolf, 1995:30). Die korrekte optrede in 'n gegewe situasie word deur die algemene norme en waardes wat daargestel is om handeling in die breë sin van die woord te handhaaf, gereguleer (Van den Berg, 1977:106). Cilliers en Joubert (1966:21) wys daarop dat die normatief gereguleerde kenmerke wat sosiale handeling rig, die vorm en inhoud van sosiale handeling bepaal. Die mens beskik oor 'n breë algemene verstandhouding ten opsigte van wat die korrekte optrede in 'n gegewe situasie is. Opvattinge oor wat toelaatbaar, voorgeskryf of verbode is, reël menslike handeling op 'n normatiewe wyse binne 'n bepaalde konteks.

Die ontstaan en ontwikkeling van norme en waardes binne 'n samelewing geskied op verskillende maniere. Die individu moet hom oriënteer ten opsigte van die algemene beginsel dat norme en waardes deel van die kulturele tradisie en erfenis van die samelewing is. Die norme en waardes word deur die individu aangeleer en geïnternaliseer, dus om dit deel van homself te maak. Die manier waarop nuwe lede van die sosiale groep of samelewing die kultuur en die inhoud van die sosiale sisteem aanleer, is die sosialiseringsproses (Steyn & Van Rensburg, 1985:28). Volgens Steyn en Van Rensburg (1985:28) is die proses van kommunikasie en interaksie daarvoor verantwoordelik dat norme wat in die handelingsituasie van toepassing is, beslag kry.

Uit die voorafgaande kenmerke van sosiale handeling word afgelei dat sosiale handeling op ander mense gerig is en binne 'n spesifieke situasie plaasvind. Die handeling is situasiegebonde, gemotiveerd, doelgerig en word normatief gereguleer. Die handelende persoon het ten doel om wedersydse interaksie met ander persone te bewerkstellig. Dit is dus belangrik om oor kennis te beskik aangaande die optrede en wisselwerking van mense ten einde hulle effektiewer binne die onderneming te kan aanwend. So kan gesamentlike besluitneming in die onderneming plaasvind om werkerdeelname en -betrokkenheid in die

proses van die demokratisering van die werkplek aan te moedig omdat die handelswyse van mense begryp word.

Daar sal in hoofstuk 2.3 verder aan die status, rolle, norme, waardes en kollektiwiteite wat deel van die oriëntasie van die handelingsituasie en ook deel van die sosialiseringproses vorm, aandag geskenk word.

2.2.2 *Sisteme van handeling*

Die sosiale handelingsstelsel sluit volgens Parsons en Shils (1951:55) die persoonlikheids-, die kultuur-, die biologiese en die sosiale stelsel in. Dit is debatteerbaar of die *biologiese stelsel* of *biologiese organisme*, soos Cilliers en Joubert (1986:20) daarna verwys, wel 'n handelingsstelsel verteenwoordig, aangesien die handelingsstelsel met die optrede van mense te make het. In die biologiese organisme is daar nie handeling teenwoordig nie, maar eerder 'n biologiese aktiwiteit soos wat deur Steyn en Van Rensburg (1985:29) daarna verwys word. Daar word slegs kortliks na die biologiese organisme verwys soos Parsons dit sien. Alhoewel die biologiese organisme ingesluit word by die vier handelingsstelsels, het Parsons bitter min daarvoor te sê gehad. Dit is ingesluit omdat dit as energie vir die res van die handelingsstelsels dien. Die biologiese organisme is duidelik 'n oorblywende stelsel in Parsons se werk as sosioloog, waarskynlik omdat hy belangstelling getoon het in sosio-biologie deur ander sosioloë (Ritzer, 1996b:108).

Daar bestaan verskillende tipes stelsels en Sorokin (1962:3-4) toon aan dat die *anorganiese* verskynsels deur die *fisiese wetenskappe* bestudeer word, terwyl die *organiese* verskynsel deur die *biologiese wetenskappe* bestudeer word. Die *superorganiese* verskynsels word deur die *geesteswetenskappe*, waarvan sosiologie een is, bestudeer. In sy ontwikkelde vorm word die *superorganiese stelsel* aangetref waar daar interaksie tussen persone voorkom. Die superorganiese verskynsel omvat aspekte soos die taal, die wetenskap en filosofie, geloof, die kunste, musiek, literatuur, regte en etiek, tegnologiese innovasie en prosesse en nog baie ander aspekte. Daar is dus menslike handeling in die superorganiese stelsel teenwoordig. Vir die doeleindes van hierdie studie word slegs aandag geskenk aan drie stelsels, naamlik die *persoonlikheidsstelsel*, die *kultuurstelsel* asook die *sosiale stelsel*. Die sosiale stelsel verwys in dié sin van die woord na 'n *superorganisme* omdat dit die handeling van die mens bestudeer. Dit is juis hierdie kennis oor menslike optrede wat 'n persoon in staat stel om menslike gedrag so te rig dat binne die onderneming saamgewerk kan word om die werk te verrig.

Die fokuspeunte van handeling, soos omskryf deur Steyn en Van Rensburg (1985:29), Layder (1994:16-18) en Wallace en Wolf (1995:30-31), word soos volg saamgevat:

- Enige sosiale handeling gaan primêr om 'n handelende persoon.
- Die persoon wat die handeling verrig, verkeer binne 'n spesifieke situasie in interaksie met ander rolspelers.
- Die aard van die handeling en interaksie tussen die persone word hoofsaaklik deur kultuur, waardes en norme bepaal.

Sosiale handeling kan in onderskeibare sisteme georganiseer word. Die fokus van handeling word volgens Steyn en Van Rensburg (1985:29) op die volgende aspekte gerig:

- Die handeling van 'n enkele persoon, wat na die *persoonlikheidsstelsel* verwys.
- Die *kultuurstelsel* wat nie 'n direkte stelsel van handeling is nie, maar wel in direkte verband met die *persoonlikheids-* en *sosiale stelsel* staan, aangesien dit vormend en rigtinggewend van aard is.
- Die fokus word gerig op die handeling van persone in interaksie, wat na die *sosiale stelsel* verwys.

Die drie sisteme van handeling waarna hierbo verwys is, is onderling afhanklik van mekaar, aangesien hulle elkeen 'n belangrike deel vorm van die totale handelingsstelsel. Vervolgens word elkeen afsonderlik toegelig.

2.2.2.1. Die persoonlikheidsstelsel

Die persoonlikheidsstelsel dui op die georganiseerde handeling van die individu om sy behoeftes te bevredig. Persoonlikheid word deur Cilliers en Joubert (1966:29) omskryf as 'n georganiseerde stelsel van oriëntasie en motivering van handeling. Die handeling verwys na die enkele rolspeler of individu. By handeling, waar verhoudinge tussen verskillende persone voorkom, word na die sosiale stelsel verwys. Die begrip *persoonlikheid* dui volgens Parsons en Shils (1951:55) en Steyn en Van Rensburg (1985:29) op die handeling van 'n enkele persoon wat op so 'n wyse georganiseer is dat dit struktuur verleen aan behoeftes van die persoon. In die menslike handeling waar daar na die bevrediging van hierdie behoeftes gestreef word, is daar tekens van samehorigheid en integrasie. Dit gaan om die optrede binne die verhoudings wat ontstaan om bepaalde doelwitte te verwesenlik. Layder (1994:16) beaam hierdie stelling en meld dat die beskouing van die gemeenskap en ook die onderneming oor die aktiwiteite van individue sodanig is dat 'n sosiaal aanvaarbare vorm van standaardgedrag versterk word ten einde doelwitte op 'n wedersydse aanvaarbare wyse te verwesenlik.

2.2.2.2 Die kultuursisteem

Uit die studies van Parsons en Shils (1951:55) en Parsons (1952:15-17) kan die siening van die kultuursisteem verklaar word. Kultuur is enersyds die produk en andersyds 'n bepaler van die sisteme van menslike sosiale interaksie. Daar is verskeie kenmerke van kultuur, naamlik dat kultuur die produk is van interaksie tussen persone, dit aangeleer is en in bepaalde patrone georganiseer word. Kultuur word van geslag tot geslag oorgedra, en dit sluit die materiële en nie-materiële skeppings van die mens in. Kultuur is dinamies van aard en verander dus voortdurend, en daarom word kultuur as sosiale erfenis van 'n gemeenskap geag. Kultuur is 'n komplekse geheel wat bestaan uit dit wat 'n mens dink en doen en alles wat 'n mens het in die samelewing (Bierstedt, 1974:128; Roode, 1974:50-51). Kultuur is 'n groot en dinamiese struktuur en sluit die interpretasie van die realiteit in asook die van gedrag, idees, houdings, waardes, gewoontes, gelowe, gebruike, taal, rituele asook seremonies wat deur 'n bepaalde groep individue aangehang word en as lewenswyse gehandhaaf word (Khoza, 1994a:4).

Vir Cilliers en Joubert (1966:29-30) is kultuur handelingsvorme wat van die werklike handeling *afgelei* is soos dit deur die individu of deur groepe uitgevoer word. Die kultuursisteem funksioneer op 'n ander vlak as dié van die persoonlikheids- en die sosiale sisteem, aangesien kultuur nie op daadwerklike handeling berus nie. Kultuurpatrone fokus eerder op die konteks waarbinne sosiale handeling plaasvind, omdat sosiale handeling normatief gereguleerd is. Hierdie handeling van die kultuursisteem kom tot uiting in die uitvoering van handelingsaksie waar die optrede by wyse van interaksie deur die norme en waardes geskied. Kultuur manifesteer dus eerder deur waardes, norme, kennissisteme en ekspressiewe simbole soos 'n ondernemingskultuur. Die kennissisteme verwys na die wetenskap, filosofie, godsdiens, etiek en ideologie, terwyl ekspressiewe simbole in die kunste tot uiting kom (Layder, 1994:17).

Steyn en Van Rensburg (1985:30) sê, in teenstelling met die benadering van Parsons en Shils (1951:55), dat die kultuursisteem, wat direk in verband staan met die persoonlikheids- en sosiale sisteem, nie 'n handelingsisteem is nie. Hulle tref onderskeid tussen die kultuursisteem en die sosiale sisteem en wys daarop dat verskille geleë is in die feit dat die sosiale sisteem 'n *verhoudingsisteem* is en die kultuursisteem eerder verwys na die lewenstyl of -wyse van die mens. Die kultuursisteem is nie soos die sosiale sisteem met die interaksie tussen persone vervleg nie (Layder, 1994:18). Hierdie benaderinge dat die kultuursisteem nie werklik 'n handelingsisteem is nie, is debatteerbaar, aangesien kultuur by wyse van waardes en norme binne 'n bepaalde samelewing of onderneming manifesteer waar dit juis deur die kultuursisteem tot uiting kom - dit wat 'n mens *dink* en *doen*, soos Bierstedt (1974:128) daarna verwys.

Die kultuursisteem verteenwoordig die waardes en norme van die onderneming wat vir die handelende persoon in terme van keuses en beperkinge rigtinggewend is. Hierdie keuses en beperkinge bestaan ten opsigte van die tipe handeling wat tussen handelende persone plaasvind. Tydens die interaksie word van simbole gebruik gemaak vir kommunikasiedoeleindes. Dit word op sy beurt weer versterk deur die kennis waaroor die handelende persone beskik, naamlik om rigting te gee aan die gedrag wat binne die sosiale sisteem plaasvind.

Alhoewel daar vroeër agt kenmerke van kultuur genoem is, word aandag geskenk aan slegs drie van hierdie kenmerke. Volgens Parsons (1952:15) is daar drie opvallende kenmerke van kultuur, naamlik dat kultuur *oordraagbaar* is, dat dit *aangeleer* is en dat dit deur verskillende samelewings *gedeel* word. Hierdie drie kenmerke word nou bespreek soos dit onder andere deur Roode (1974:50-51), Ritzer (1992:359) en Layder (1994:17-18) waargeneem is.

- *Kultuur is oordraagbaar* - Die oordraagbaarheid van kultuur is een van die belangrikste eienskappe en kriteria vir die onderskeid tussen die kultuur- en sosiale sisteme, aangesien kultuur van een sosiale sisteem na 'n ander oorgeplaas kan word. Daar is 'n belangrike en beslissende interafhanklikheid tussen kultuurpatrone en ander elemente van die sosiale sisteem, maar die elemente is nie ten volle patroongeïntegreerd met kultuur of met mekaar nie.
- *Kultuur is aangeleer* - Die aanleer van kultuur het sy oorsprong by die aanleer van intellektuele kennis en vaardighede. Dit word uitgebrei na die proses waardeur die vereiste vir integrasie van 'n element van kultuur in die konkrete handeling van 'n individu gemotiveer word. Geleerdheid in die breër sin van die woord beteken die samevoeging van elemente van kultuurpatrone in handelingsisteme van individue.
- *Kultuur word gedeel* - Individue wat in die sosiale sisteem met mekaar in interaksie is, kan kultuur deel, aangesien die verhouding van die individue tot mekaar gedefinieer word in terme van 'n sisteem van kultuur en simbole. Parsons ontleed nie die kultuursisteem verder nie, aangesien hy oortuig is dat dit die terrein van die kulturele antropoloog is. Verder is hy wel hoofsaaklik besorg oor die kultuursisteem in soverre dit die sosiale en persoonlikheidsisteem beïnvloed.

Ook Timasheff (1967:241-242), Timasheff en Theodorson (1976:254) en Waters (1994:146) toon aan dat Parsons (1952:15) se kultuursiening op die opvatting gegrond is dat kultuur oordraagbaar is, aangeleer en gedeel kan word. In Suid-Afrikaanse ondernemings is daar tans ook 'n proses van aanpassing en verandering in die ondernemingskultuur. Die kulturele verandering word beïnvloed deur die uiteenlopende kulture van die personeel wat in die

onderneming werksaam is en in interaksie met mekaar verkeer. Die onderneming word as 'n sosiale sisteem geag.

2.2.2.3 Die sosiale sisteem

'n Makro- sosiale sisteem bestaan uit verskillende terreine soos politiek, ekonomie, kultuur en andere sisteme wat mekaar onderling beïnvloed. Parsons (1952:6) is egter van mening dat hierdie aspekte van verskillende sisteme soos die persoonlikheids-, kultuur- en sosiale sisteem nie in isolasie kan bestaan nie en dus die verskillende bogenoemde terreine kan beïnvloed.

Wallace en Wallace (1989:55) beskou die begrip *sosiale sisteem* as die verwysing na die voortdurende patrone van sosiale gedrag wat posisie, status, rolle en norme insluit en 'n stabiele verhouding binne die gemeenskap wil bewerkstellig. Elke persoon behoort aan 'n gemeenskap en is in staat om homself en individuele lede te ondersteun. Gemeenskappe verskil van mekaar, en die verskille kan volgens die onderskeie instellings wat binne die sosiale strukture bestaan, bestudeer word. Hierdie instellings bestaan uit komplekse norme, waardes, status en rolle wat om die basiese behoeftes van 'n bepaalde gemeenskap wentel. In alle gemeenskappe is daar identifiseerbare instellings soos die gesin, godsdiens, ekonomie en politiek. Elke individu binne die instelling vind sy plek; so ook die werknemer wat by 'n onderneming inskakel om spesifieke take te verrig ten einde 'n salaris te verdien (Cuff & Payne, 1979:23).

Parsons (1952:5-6) definieer die sosiale sisteem soos volg *"... a social system consists in a plurality of individual actors interacting with each other in a situation which has at least a physical or environmental aspect, actors who are motivated in terms of a tendency to the "optimization of gratification" and whose relation to their situations, including each other, is defined and mediated in terms of a system of culturally structured and shared symbols."*

Parsons (1952:5-6) lê sterk klem op die volgende aspekte:

- Die individue se interaksie met mekaar.
- Interaksie vind op 'n ordelike en patroonmatige wyse plaas.
- Die interaksie tussen die rolspelers word deur gemeenskaplike simbole en norme gerig.

In die wisselwerking wat plaasvind tydens interaksie van persone van die sosiale sisteem, wat deur die onderneming in hierdie geval verteenwoordig word, is daar rolspelers (*werkgewers en werknemers*) wat in 'n bepaalde konteks sekere keuses uitoefen om 'n

doelwit te bereik. Die rolspelers (*personeel*) is nie geïsoleerd nie, maar is met mekaar in interaksie, en so ontwikkel 'n georganiseerde interaksiepatroon. Die georganiseerde patroon van interaksie bied riglyne waarvolgens opgetree kan word, asook verwagtinge hoe ander rolspelers teenoor hulle sal optree (Van der Merwe, 1994:191).

Die struktuur van die sosiale sisteem veronderstel volgens Cuff *et al.* (1994:42) dat daar sekere grense moet wees om 'n persoon in staat te stel om tussen die interne of ekstere omgewing 'n onderskeid te tref. Net soos die sosiale lewe uit eenhede bestaan, kan elke eenheid soos skole, ondernemings en families as 'n sisteem beskou word. Met die opvatting in gedagte dat sosiale eenhede as 'n sosiale sisteem beskou kan word, kan gevra word watter bindende faktore daar is wat die oorlewing van die sosiale sisteem verseker. Daar is twee voorwaardes waaraan die sisteem moet voldoen om te kan oorleef, naamlik dat die sisteem effektief by sy omgewing moet aanpas en dat dit sy eie interne integriteit handhaaf.

Bassis *et al.* (1991:122) toon aan dat die sosiale struktuur na die relatief stabiele en blywende patrone verwys wat die sosiale verhoudinge organiseer. Dit verskaf die basiese raamwerk vir die struktuur van die gemeenskap. Daar is sekere beperkinge ten opsigte van handeling binne so 'n sosiale sisteem, aangesien die koördinasie van handeling tussen individue plaasvind om persoonlike, individuele en gemeenskaplike doelwitte te kan bereik. Die sosiale struktuur koördineer individuele aktiwiteite om so as 'n eenheid te funksioneer. Dit verseker ook die voortbestaan van reeds bestaande strukture, ongeag 'n voortdurende wisseling van lede. Alhoewel die resultaat van sosiale aktiwiteite nie voorspel kan word nie, is daar ruimte vir spontane optrede wat binne die raamwerk van die sosiale struktuur plaasvind.

Hierdie optrede kan in die onderneming vertolk word as deel van die bemagtigingsproses van die werknemers waar werkerdeelname deur deelnemende bestuur tot uiting kom. Dit is dus belangrik om te begryp watter strukture, funksies en kennis noodsaaklik is om die proses suksesvol te laat verloop.

2.3 Struktuurkomponente van die sosiale sisteem

Die struktuur van die sosiale sisteem bestaan uit die vier struktuurkomponente naamlik *sosiale rolle, norme, waardes en die kollektiwiteite van rolle of subgroepe*. Dit is die belangrikste begrippe waarvolgens die struktuur van sosiale sisteme ontleed en begryp word. Die ondernemingsstelsel beskik oor sy eie posisie waarin personeel bepaalde rolle vervul. Die ondernemingskultuur word versterk en ondersteun deur die norme en waardes van die onderneming wat uit verskillende subsisteme soos werkgroepe en werkspanne bestaan. Vervolgens word aan dié aspekte aandag geskenk.

2.3.1 *Status en rolle*

Binne die struktuur van die sosiale sisteem wys Parsons (1952:24-26) daarop dat die rol wat 'n persoon vervul die kern van die sosiale sisteem is.

Die posisie van 'n persoon is nooit geïsoleerd nie, maar staan altyd in 'n bepaalde interaksie tot ander persone. Posisie soos dié van 'n werknemer teenoor 'n bestuurder verwys na die naamgewende en plekaanduidende aspek. Die naamgewende aspek verwys na die posisie deurdat dit 'n bepaalde naam aan 'n kategorie persone gee wat binne 'n bepaalde sosiale struktuur funksioneer (Cuff *et al.*, 1994:46). Die plekaanduidende aspek verwys na die posisie wat die individu ten opsigte van die kollektiwiteit inneem. Steyn en Van Rensburg (1985:93) toon aan dat die begrip *posisie* na die plek wat 'n persoon ten opsigte van ander individue in die interaksiesituasie beklee, verwys. Die hiërargiese struktuur van die onderneming beskik oor verskillende posisies waar elke persoon 'n bepaalde rol vervul.

Van den Berg (1977:116-121) beklemtoon dat die individu, in sy interaktiewe proses van deelname, in verband met ander persone in die sisteem twee *aspekte* beliggaam, naamlik die *posisionele* en die *professionele* aspek. Landis (1995:89) stem saam en toon aan dat die *posisionele aspek* na die plek van die individu in die verhoudingsstelsel ten opsigte van die mede-rolspeleers verwys. Dit staan as die status van die rolspeeler bekend. Die tweede aspek van die proses van interaksie is dié van *individuele deelname* en verwys na wat die individu in sy verhouding met ander individue *doen*. Dié aspek is die meer dinamiese dimensie en staan bekend as die *rol* wat die persoon vervul.

Steyn en Van Rensburg (1985:95-96) asook Landis (1995:88) toon aan dat elke posisie wat 'n persoon beklee, oor 'n normatiewe inhoud beskik met voorskrifte wat die korrekte optrede behoort te wees. Indien daar voorskriftelike optrede ter sprake is, word dit eerder as 'n *rol* en nie as 'n posisie wat die persoon beklee nie, gesien. Die begrippe *posisie* en *rol* staan in noue verband met mekaar, sodat met elke posisie 'n rol gepaard gaan - daarom die term *posisierol*.

In 'n poging om die sosiale struktuur beter te omskryf het sosioloë die konsepte van *status* en *rolle* ontwikkel. *Status* verwys na die posisie in 'n bepaalde sosiale sisteem, terwyl *rol* 'n aanduiding is van die gewenste gedrag wat binne die posisie tot uiting kom. Rolle kan van die status van 'n persoon onderskei word (Wallace & Wallace, 1989:55; Ritzer, 1992:105; Ritzer, 1996c:241).

Johnson (1960:16) toon aan dat die sosiale *posisie* van 'n persoon 'n aantal *verpligtinge* meebring, maar dat daar ook oor sekere *regte* beskik word. Dié twee konsepte het op die rol

en status van 'n persoon betrekking. Cohen en Orbuch (1990:43) wys verder daarop dat *rolle* na die verwagte gedrag van persone wat 'n sekere status of posisie beklee, verwys. Die gepaste *rolle* word as deel van die sosialiseringproses aangeleer en word deur die individu geïnternaliseer en staan as *rolverwagtinge* bekend. Die *rol* wat 'n persoon vervul, word deur die *rolverwagtinge* wat geassosieer word met die wyse waarop die vervulling van die taak geskied, omvat. *Status* verwys na die *regte* wat die persoon in sy sosiale posisie geniet (Landis, 1995:89).

Thompson en Hickey (1994:92) toon aan dat *status* na die sosiale posisie wat 'n individu binne 'n groep beklee of die sosiale stand van 'n groep verwys indien die groepe met mekaar vergelyk word. Die status van die individu is voorskriftelik ten opsigte van die *regte* en voorregte waarop 'n persoon aanspraak kan maak. Daar is twee statusvorme, naamlik *toegeskrewe* en *verworwe status* (Cockerham, 1995:98). Toegeskrewe status word by die geboorte van 'n individu verwerf. Rykdom, geloof, ras, etniese agtergrond en sosiale stand word deur middel van geboorte in 'n spesifieke familie verkry. Status word eerder verkry deur wie die persoon is, as deur wat gedoen is, soos byvoorbeeld in die geval van konings. Verworwe status is die status wat verkry word deur middel van eie optrede of keuse soos om deur middel van pligsgetroue werk 'n beter posisie in 'n onderneming te verkry. Vandaar kom die konsepte soos huweliks- en beroepstatus.

Volgens O'Donnell (1992:4) word *rolle* deur norme beheer, en verwagtinge word geskep waaraan voldoen moet word. Johnson (1960:16) beklemtoon die feit dat die effektiewe funksionering van die sosiale sisteem vereis dat elke persoon in die sisteem die normatiewe patrone sal ken en aanvaar en daarvolgens sal handel.

2.3.2 *Norme*

Uit die sosiale posisie van die individu is dit duidelik dat daar nie aan alle rolspelers dieselfde verwagtinge gestel kan word nie. Johnson (1960:15) wys daarop dat spesifieke *norme* vir verskillende persone in verskillende posisies in die sosiale sisteem geld. Een van die belangrikste aspekte van die sosiale sisteem is die feit dat sy lede volgens die sosiale posisie wat beklee word, verskil. Die inhoud van die sosiale posisie word normatief gereguleer. Dit is 'n komplekse stelsel van *regte* en verpligtinge waaraan voldoen moet word.

Steyn en Van Rensburg (1985:40) definieer *norme* as die gedragreëls (voorskrifte) wat handeling vir bepaalde *rolle* in die interaksieproses voorskryf, toelaat of verbied. By *norme* is verwagte of vereiste gedrag ter sprake. Dit verwys na die verwagte optrede - die ideale, eerder as na die werklike optrede van die mens (Thompson & Hickey, 1994:73). Die mens is in 'n mate verbind om met dié *norme* te konformeer deur die sanksies wat toegepas word indien daar nie gekonformeer word nie.

Norme verwys na die voorskriftelike of rigtinggewende aspekte van gedrag, wat formeel of informeel van aard mag wees. Formele norme is geskrewe reëls, soos by ondernemings, terwyl informele norme byvoorbeeld na kleredragreëls verwys (O'Donnell, 1992:4).

Roode (1974:96-97), Steyn en Van Rensburg (1985:41-42) asook Landis (1995:77) onderskei tussen die gewoontelike norme (*informele norme*) en die gelegitimeerde norme (*formele norme*). Die informele en ongeskrewe norme omvat alle gedragsvoorskrifte. Gedragsvoorskrifte kom in 'n verskeidenheid vorme in alle ondernemings voor soos wat in 'n bepaalde kultuur die norm is, byvoorbeeld om beleefd te groet. Informele en ongeskrewe norme beskik oor die volgende kenmerke.

Die *informele* en *ongeskrewe norme* is nie-amptelike gedragsvoorskrifte, aangesien dit informeel en spontaan binne die informele groepsverband ontwikkel het en toegepas word. Gewoontelike norme verskil tussen gemeenskappe en groepe. Indien daar van die norme afgewyk word, word informele beheer en sanksies onderling op die lede van die groep deur die res van die groep toegepas. Die norme is in groepsverband vasgestel, is tradisioneel van aard en kan moeilik verstel of verander word. Die *formele* en *geskrewe norme* omsluit al die gedragsvoorskriftelike norme wat wette, ordonnansies, statute, konstitusies, reglemente en regulasies insluit. Die formele en geskrewe norme is die skriftelike voorskrifte wat uit die aard van die saak slegs in geletterde gemeenskappe voorkom. Norme kan voorskrywend asook verbiedend van aard wees. Sekere norme is vir die onderneming in sy geheel van belang, terwyl andere slegs op 'n bepaalde werkgroep betrekking het.

Norme kan volgens Cilliers en Joubert (1966:25) oor 'n beperkte geldigheid en aanvaarding beskik en kan mettertyd as algemeen geldend binne die strukture waar dit van krag is, aanvaar word. Die proses waardeur norme in 'n bepaalde struktuur ingebou word, word die proses van institusionalisering genoem. Steyn en Van Rensburg (1985:43-45) wys daarop dat indien 'n norm in die regulering van gedrag enigszins doeltreffend wil wees, dit wettig moet wees. Die mate waarin groeplede die norm as bindend beskou, bepaal die legitimiteit. Norme laat altyd 'n speling vir konformiteit toe, aangesien dit nie absoluut bindend is nie maar slegs as riglyne vir menslike gedrag geld. Daar is egter sekere norme wat onbuigsaam is en wat totale konformiteit vereis.

Volgens Wallace en Wallace (1989:34) asook Thio (1992:57) gaan norme gewoonlik gepaard met sekere sanksies. Dié sanksies verwys na vergoeding van gedrag wat konformerend van aard is, terwyl straf by die oortreding van die norme ter sprake is. Sanksies verseker dat daar verhoogde konformering met die norme is. Dit is ook 'n beheermaatreël wat in werking gestel word vir diegene wat nie met die norme konformeer nie. Die norme bestaan uit 'n positiewe, 'n negatiewe en 'n rehabilitasiekomponent. Die doel van die komponente is:

die *positiewe komponent* behels sanksies wat die vorm van vergoeding en beloning vir diegene wat met die groepsnorme konformeer, aanneem. Sanksies kan egter ook *negatief* wees en kan in die vorm van straf en ontneming van voorregte voorkom. Die derde komponent bestaan uit *korrektiewe sanksies* wat uit 'n kombinasie van sanksies bestaan. So word dissiplinêre prosedures binne 'n onderneming op korrektiewe optrede gestel om werkers te help om ongewenste gedrag te beperk. Die doel van korrektiewe sanksies is rehabiliterend van aard en kan formeel sowel as informeel wees, afhangende van die aard van sanksies wat by die oortreding pas.

2.3.3 Waardes

Waardes is volgens O'Donnell (1992:4) algemene maar fundamentele standaarde van 'n gegewe gemeenskap wat 'n invloed op beide die sosiale gedrag van die personeel en van die onderneming uitoefen. Van den Berg (1977:159-160) sien waardes eerder as maatstawwe dan as riglyne, en daar bestaan vir hom 'n noue korrelasie tussen norme en waardes. Die doel van die waardes wat 'n gemeenskap stel, is om algemene standaarde vir goed en sleg ten opsigte van die gewenste of ongewenste gedrag te stel. Stark (1994:45) wys daarop dat spesifieke waardes vir selfrespek, waardigheid en vryheid neergelê word. Waardes is dus die individuele sowel as kollektiewe konsepte van wat as goed en wenslik beskou word. Binne 'n bepaalde gemeenskap word doelstellings ten opsigte van die wyse waarop handeling geskied, gestel (Cockerham, 1995:66). Tydens interaksie van mense ontstaan daar sekere aanvaarbare gedragspatrone. Dié waardes verteenwoordig 'n breë perspektief wat verweefde konsepte soos patriotisme, vooruitgang, gelykheid en demokrasie insluit. Norme word wel op waardes gebaseer, maar waardes word eerder as die breë algemene perspektief op aanvaarbare gedrag binne 'n bepaalde gemeenskap en kultuur gesien (Landis, 1995:75).

Steyn en Van Rensburg (1985:36) en Wallace en Wallace (1989:33) beklemtoon die waarde-oriëntasie as dié kulturele standaarde of kriteria vir beoordeling, maar ook die keuse van wat as gewens beskou word. Binne die sosiale lewe bestaan breë riglyne vir gedrag wat aandui watter denkwyses, optredes en gesindhede in die bepaalde samelewing of sosiale groep as wenslik beskou word.

Popenoe (1989:58-59) wys daarop dat waardes van ouers op kinders deur middel van simbole oorgedra word. Net soos simbole kom waardes nie in isolasie voor nie, maar staan dit tot mekaar in verhouding om 'n eenheid te vorm. Thio (1992:57) beklemtoon dit weer eens dat waardes tussen kulture verskil, en wat vir een gemeenskap aanvaarbaar is, vir 'n ander gemeenskap geheel onaanvaarbaar is. Elke onderneming beskik oor sy eie waardestelsel wat deur die reëls en regulasies van 'n onderneming onderskryf en gereguleer word.

2.3.4 *Kollektiwiteite van rolle of subgroepe*

Die mens bestee die grootste gedeelte van sy werkstyd aan die interaksie binne klein sosiale groepe of in groot formele ondernemings. Dit is in hierdie groepe of formele ondernemings dat hy in interaksie met ander individue staan wat op 'n patroonmatige en voorspelbare wyse optree. In die loop van die alledaagse lewe gebeur dit dat mense deel van kollektiwiteite word. Kollektiwiteite bestaan uit 'n groot aantal mense wie se interaksie gekenmerk word deur kortstondige sowel as oppervlakkige kontak, en dit geskied binne die raamwerk van duidelik voorgeskrewe normatiewe gedragsreëls (Thompson & Hickey, 1994:522).

Van den Berg (1977:161-163) voer aan dat enige sosiale sisteem 'n konkrete versameling mense veronderstel. Die abstrakte rolle en posisies kry eers betekenis en dinamiek wanneer dit fisies beset word. Sodra al die posisies en rolle beset is, kan die sosiale sisteem funksioneer. Mense met duidelik omskrewe rolle kan daarom as 'n kollektiwiteit gesien word. Aangesien die funksies van die kollektiwiteite verskil, word subgroepe waaraan sekere lede intiemer deelneem, gevorm. Hulle beklee verskillende rolle en posisies en bepaal hul eie gedragreëls en norme.

Die basis van die sosiale struktuur is status en rolle en vorm die patrone van onderlinge verhoudinge tussen individue. Die interaksiepatrone van lede van 'n groep verskil van mekaar. Die wyse van sosiale interaksie van een groep kan gekenmerk word deur harmonie en samewerking, terwyl interaksiepatrone van 'n ander groep deur kompetisie en konflik gekenmerk kan word. Die verhoudingspatrone verskil egter tussen gemeenskappe (Thio, 1992:85). Die struktuur van die sosiale sisteem veronderstel dat die sisteem uit die funksies bestaan wat deur die lede vervul word. Dit sluit die patrone van sosiale gedragsaspekte soos posisie, status, rolle, norme, waardes, kollektiwiteite van rolle of subgroepe in (Landis, 1995:88). Die bestudering van die sosiale sisteem is vir die sosioloog belangrik, aangesien hierdie sisteem verantwoordelik is vir die patroonmatige en ordelike vorm van sosiale verhoudinge en vir die regulering daarvan. Menslike gedrag in verskillende gemeenskappe en kulture en hulle benadering tot aspekte soos posisie, status en rolle binne subgroepe word deur hul norm- en waardesisteem geregleer (Thio, 1992:83).

Die sosiale sisteem met sy rolle, norme, waardes en subgroepe is egter een van drie sisteme waarvan die kultuur- en die persoonlikheidsisteem 'n belangrike rol in menslike handeling speel. Die begrip van die mens se optrede is veral ook vir die ondernemingbestuurders 'n belangrike aspek, aangesien die werknemers se volle potensiaal ontwikkel en aangewend moet word. Die inligting is noodsaaklik om te bepaal watter kennis, vermoëns en strukture bestuurders benodig vir die effektiewe hantering van groepe in die onderneming.

2.4 Die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem

Om effektief te kan funksioneer, moet die sisteem aan twee basiese vereistes voldoen. Die sisteem moet effektief by sy omgewing aanpas, maar ook sy eie interne integriteit behou. Parsons verdeel dié twee basiese voorwaardes in vier funksionele imperatiewe waaraan 'n sisteem moet voldoen, naamlik *adaptasie*, *doelbereiking*, *integrasie*, *patroonhandhawing* en *spanningsbeheer* (Cuff *et al.*, 1994:42-43). Hierdie vier funksionele imperatiewe word met vier handelingsisteme verbind wat aantoon dat handeling *situasiegebonde*, *gemotiveerd*, *doelgerig* en *normatief gereguleerd* is.

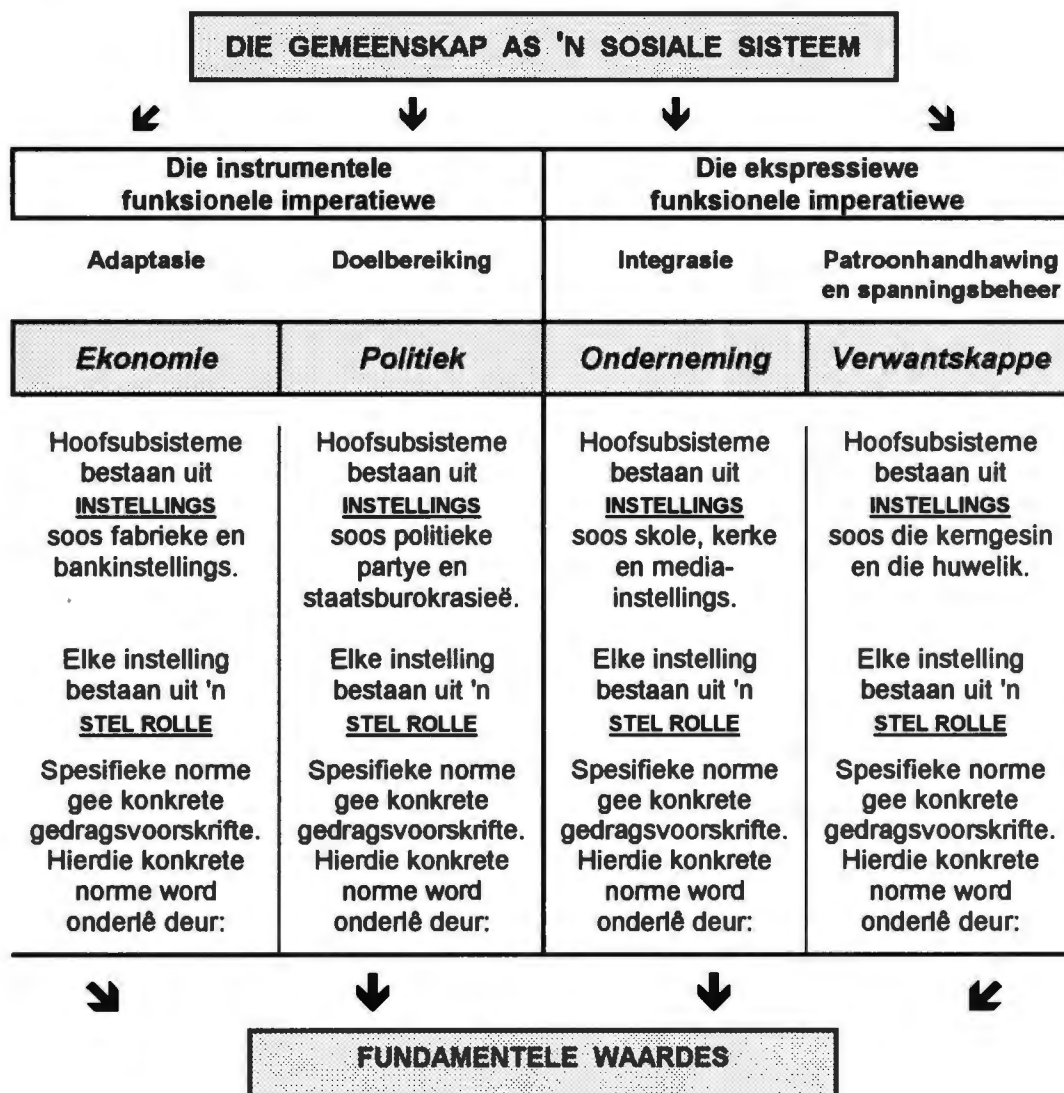
Alvarez en Robin (1992:1395) en Van der Merwe (1994:203) verwys na die onderneming wat in terme van die vier funksionele vereistes waaraan 'n sosiale sisteem moet voldoen ten einde suksesvol te kan wees en om te kan oorleef, gekategoriseer word. Die vier funksionele probleemareas wys onder andere op die probleem van ondernemings in terme van die verhoudings wat tussse die verskillende subsisteme (*groepe*) bestaan, naamlik dat alle sisteme poog om sekere behoeftes te bevredig ten einde te kan voortbestaan (Scott, 1992:71). Dié vereistes is naamlik die aanpassing van die onderneming by sy omgewing, doelbereiking en integrasie van sy personeel as 'n eenheid en die skepping van 'n kulturele begrip en die verstandhouding onderling sodat daar as 'n kollektiewe eenheid gefunksioneer kan word. Die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem kom ook in die groep voor.

Mills (1984:34) toon aan dat in die struktuur-funksionalistiese modelle van Bales (1950) en Parsons *et al.* (1953:63-109) groepe bestudeer word, deur middel van die interaksieprosesontledingstegniek deur groepsgedrag waar te neem, te ondersoek en te interpreteer. Hierdie aspek van interaksieprosesontledingstegniek van Bales (1950) word in hoofstuk 3.4.1 en 3.4.2 bespreek.

Hare (1976:12-16), Ridgeway (1983:121), Mills (1984:34), Wheelan (1994:12) en Ritzer (1996c:237) toon aan dat die vier funksionele probleme van Parsons en sy medewerkers groepe binne die funksionele probleemareas hanteer. Die teorieë van Parsons het nuwe klem op die gedagte geplaas dat gemeenskappe, ondernemings en groepe eintlik holistiese sisteme is wat op 'n kontinuum van interafhanklikheid van die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem georganiseer is (Ridgeway, 1983:44). Om te bly voortbestaan, moet alle sosiale sisteme aan sekere basiese funksionele voorvereistes voldoen. Die fundamentele take of funksies wat bereik moet word, moet gedefinieer word, ten einde die sisteem se voortbestaan te verseker. Die sosiale struktuur van 'n gemeenskap, onderneming of groep kom tot stand deur die pogings wat aangewend word om aan die basiese funksionele vereistes te voldoen. Daar is vier funksionele probleme in die gemeenskap as sosiale sisteem wat aandag geniet en word in figuur 1 bespreek.

Figuur 1

Die gemeenskap as sosiale sisteem



Bron: Aangepas uit Cuff en Payne (1979:37).

Op die mees elementêre vlak is die vier funksionele imperatiewe verbind aan die vier sisteme van die handelingssteorie. Die gedragsorganismes (*biologiese organisme*) is 'n handelingssteem wat verantwoordelik is vir die adaptiewe funksie deur die aanpassing by en die transformasie van die eksterne wêreld. Die persoonlikheidssteem vervul die rol van doelwitbereikingsfunksie en die mobilisasie van hulpbronne om doelwitte te vernag. Die sosiale steem hanteer die intergratiewe funksie deur die kontrole van die steem-komponente. Die kultuurssteem vervul die funksie van patroonhandhawing deur die voorsiening van norme en waardes wat die handeling motiveer (Ritzer, 1996a:421).

Alhoewel die idee van die sosiale steem alle tipes kollektiwiteite omvat speel die gemeenskap 'n baie pertinente rol in die sosiale steem. Die gemeenskap word beskou as

'n relatief selfonderhoudende kollektiwiteit van lede wat in staat is om alle individuele en kollektiewe behoeftes te voorsien en te bly voortbestaan binne sy raamwerk. Parsons, as struktuur-funksionalis, onderskei tussen vier strukture, of subsisteme, in die gemeenskap in terme van die funksie wat hulle vervul (Ritzer, 1996a:426).

Die funksionele probleemareas is geformuleer om die aspekte van verwagtinge in kategorieë te verdeel en het verdere verhoudinge gestruktureer. Hierdie afdeling van die werk van Parsons is gebaseer op die *Gemeinschaft-Gesellschaft*-dichotomie van Ferdinand Tönnies wat die kontras tussen 'n primitiewe en 'n moderne industriële gemeenskap uitgewys het (Wallace & Wolf, 1995:31-32). Die teoretiese kontinuum wat ontwikkel is om die verskille tussen die plattelandse en die stedelike leefwyse te analiseer, bestaan uit twee pole, naamlik die *Gemeinschaft* en *Gesellschaft*. Die *Gemeinschaft* verwys na 'n gemeenskap wat deur 'n relatief klein bevolking gekenmerk word waar 'n eenvoudige diversiteit van arbeid voorkom. Die interaksie is persoonlik, en daar bestaan informele sosiale kontrole. Die lede van die gemeenskappe deel in 'n sterk gemeenskapsbetrokkenheid, gedeelde waardes en die strewe na wat goed en aanvaarbaar is. Die *Gesellschaft* verteenwoordig 'n gemeenskap wat uit 'n groot bevolking bestaan en word gekenmerk deur vrye assosiasie, 'n komplekse verdeling van arbeid met sekondêre verhoudinge en formele sosiale kontrole. Die gemeenskap in die stede het meer heterogene waardes en plaas minder klem op gemeenskaplike doelwitte (Thompson & Hickey, 1994:489-490).

Parsons wys op die verskil tussen hierdie twee pole, naamlik *Gemeinschaft* en *Gesellschaft*, en dit is daarin geleë dat verhoudinge in die tradisionele gemeenskappe hoofsaaklik persoonlik en stabiel van aard is en as *ekspressief* geag word. Verhoudinge wat in die moderne gemeenskap voorkom, is hoofsaaklik onpersoonlik of besigheidsgeoriënteerd. Dit is *instrumenteel* van aard soos in die skematiese voorstelling van die funksionele imperatiewe van sosiale sisteme (figuur 2) aangetoon word (Wallace & Wolf, 1995:32).

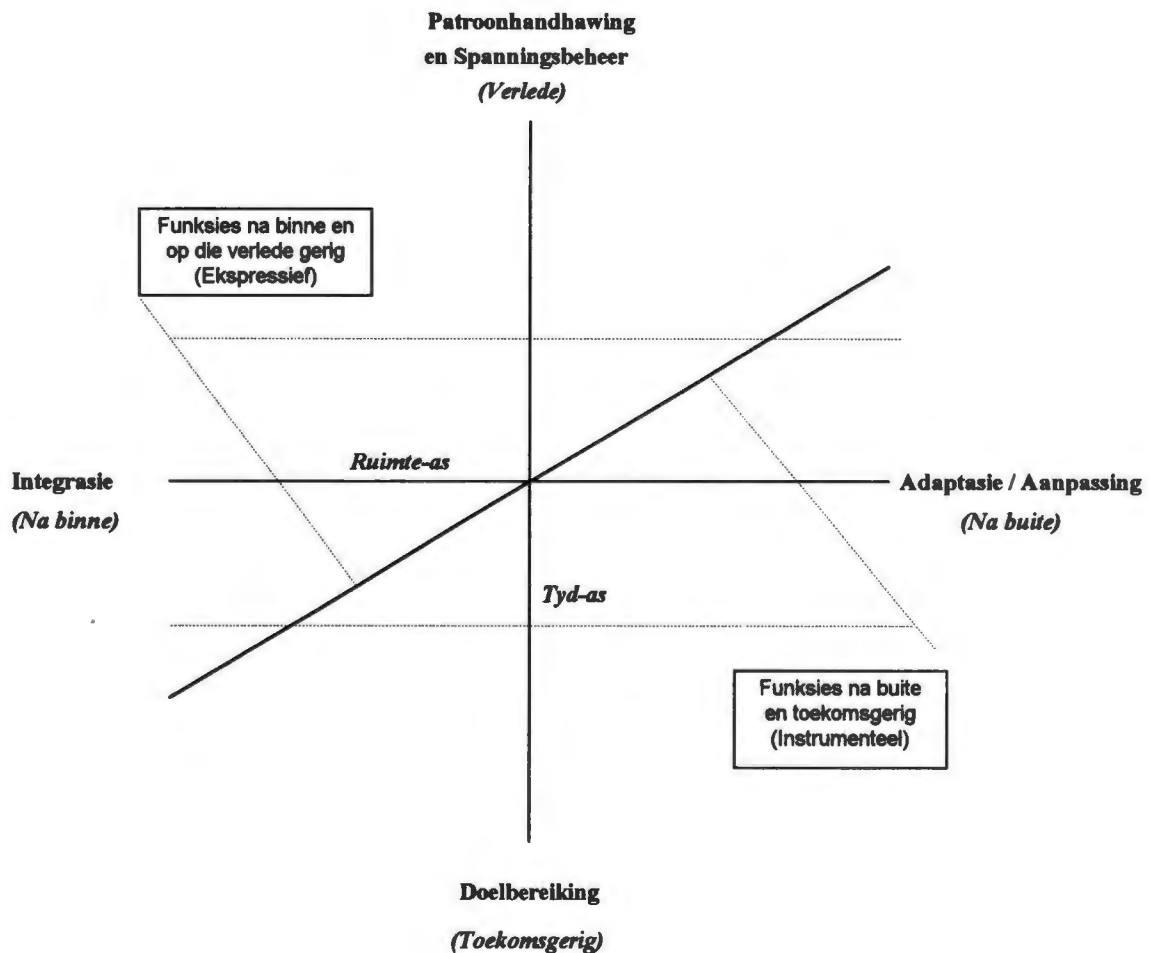
Dit is vir 'n groep en dus vir 'n omdememing belangrik om as 'n sisteem te bly voortbestaan. Om aan die gestelde vereistes te voldoen is dit noodsaaklik dat sekere funksies verrig moet word. In die handelingsteorie word die strewe van 'n handelende persoon, naamlik om sy doelwit te verwesenlik, binne sekere omstandighede bereik. Die verwagtinge word binne normatiewe patrone gereguleer. Parsons het die idee verder gevoer deurdat hy aantoon dat die situasie van die handelende persoon nie ongestruktureerd en onseker is nie.

Cilliers en Joubert (1966:32-34), Van den Berg (1977:170) asook Van der Merwe (1994:196) toon aan dat handeling binne die dimensies van tyd en ruimte volgens die handelingsteorie plaasvind en dat dié dimensies altyd in aanmerking geneem moet word by toekomsgerigte doelstellings. Die dimensie van tyd het twee pole, naamlik verlede en toekoms. Die ruimtelike probleem van 'n sosiale sisteem kan na binne (*intern*) en na buite (*ekstern*) wees.

Die konsepte van tyd en ruimte word saam met die vier probleemareas van die sosiale sisteem bespreek.

Die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem, soos voorgestel in figuur 2, word verder bespreek. Die afsonderlike funksies kan soos volg skematies voorgestel word.

Figuur 2 Funksionele imperatiewe van sosiale sisteme



Bron: Aangepas uit Van der Merwe (1994:195-196).

In die model van groepsontwikkeling van Parsons wat gebaseer is op die waarneming van onder andere taakgroepe, kom hy volgens Wheelan (1994:12) tot die gevolgtrekking dat daar vier fases in elke groep voorkom. Hierdie fases wat die funksionele probleemareas, ook genoem die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem, binne die onderneming as sisteem verteenwoordig, volg sekere fases wat kenmerkend is van die tipe groep en die taak wat die groep verrig. Hierdie verloop van fases word ook verder bevestig deur Tuckman (1965) en Tuckman en Jensen (1977) se ontwikkeling van die fases waardeur

groepsontwikkeling plaasvind. Hierdie aspek van die fases van groepsontwikkeling sal in 'n volgende hoofstuk verder bespreek word.

Om die fundamentele take of funksies vir die voortbestaan van die sisteem te verseker moet aan basiese probleme aandag geskenk word. Die onderskeid tussen die vier sisteemprobleme soos deur Parsons ontwikkel, word deur verskeie skrywers soos Cilliers en Joubert (1966:32-35), Joubert (1973:79-81), Van den Berg (1977:168-188), Cuff en Payne (1979:35), Lindeque (1979:33-37), Wallace en Wolf (1980:34-43), Swingewood (1984:236-240) en Waters (1994:110-111) ondersteun.

2.4.1 *Adaptasie of aanpassing*

Adaptasie of aanpassing binne die sosiale sisteem verwys volgens Cuff *et al.* (1994:42-43) na die wyse waarop die sisteem natuurlike hulpbronne van buite die onderneming bykry en self aanwend om sy voortbestaan te verseker. 'n Gemeenskap en so ook 'n onderneming moet in staat wees om natuurlike hulpbronne te bekom deur dit aan te koop en te verwerk, ten einde 'n produk of diens aan sy kliënte te kan lewer. Die ondernemingsisteem gebruik die hulpbronne om sekere langtermyn doelwitte wat geïdentifiseer is, te bereik. Die bereiking van die doelwitte van die onderneming (*'n sosiale sisteem*) word deur middel van die aanpassing of verwerking van natuurlike hulpbronne vernag (Van der Merwe, 1994:196).

Dit is vir skrywers soos Cuff en Payne (1979:35) en Lindeque (1979:35) belangrik dat die sisteem in verhouding met die omgewing moet wees en by ander sisteme moet aanpas. Die adaptiewe funksie van die sosiale sisteem is op die *ruimte-as* van figuur 2 geleë en is na *buite gerig*. Dit impliseer dat aanpassing pro-aktiewe optrede van bestuurders vereis deur die ondernemingstruktuur aan te pas, tegnologiese vernuwing te implementeer en personeel beter op te lei (Van den Berg, 1977:177; Waters, 1994:111). Die suksesvolle implementering van doelwitte kan bereik word deur aanpassing by die omgewing. Die verkryging van natuurlike hulpbronne uit die omgewing stel die onderneming in staat om met behulp van nuwe tegnieke meer mededingend ten opsigte van ander te kan optree. Die voordeel van die veranderinge en aanpassing is dat die onderneming se vermoë om te kan voortbestaan verhoog word, en dit kan verder in die sisteem toegepas word (Turner & Maryanski, 1979:75; Waters, 1994:111).

Die sisteem moet volgens Cilliers en Joubert (1966:33) buite die ondernemingsomgewing na die beskikbaarheid van fasiliteite gaan soek ten einde sy doelstellings te bereik. Tegnologiese vernuwing is 'n voorbeeld van hoe om die onderneming met ontwikkelinge te laat tred hou. Vir die onderneming om te kan oorleef moet aan die menslike behoeftes voldoen word. Die fisiese behoeftes van personeel moet binne die onderneming self bevredig word. 'n Voorbeeld is die behoefte van 'n individu om as deel van die

onderneming en werkgroepe aanvaar te word en om 'n bepaalde rol binne die onderneming te vervul (Cuff & Payne, 1979:35).

Met verskillende groepe in 'n onderneming teenwoordig, wys Ridgeway (1983:44-45) op die noodsaaklikheid van suksesvolle aanpassing van die groep by sy omgewing. Hierdie aanpassing kan geskied indien daar sosiale en psigologiese ondersteuning deur groeplede vir lede gebied word om by nuwe omstandighede soos die ondernemingskultuur met sy eie waarde- en normstelsel aan te pas. Om weerstand teen die bedreigings van die omgewing te bied en deur van natuurlike hulpbronne gebruik te maak kan groepe waardevolle bydraes lewer in die effektiewe funksionering van ondernemingsisteme. Ook vir Cuff *et al.* (1994:42) is die gesamentlike optrede van personeel noodsaaklik. Individuele kennis, vaardigheid en kundigheid is nodig om die natuurlike omgewingshulpbronne na die verskillende afdelings in die onderneming te versprei vir doeltreffende gebruik en verwerking.

Sodra die groep 'n idee het van wat hulle wil bereik, begin die lede werk om hierdie doelstellings te bereik. Die proses neem 'n aanvang deurdat elke individu se eie vermoëns en vaardighede so aanpas om die groep se doel na te streef. Die verskillende rolle van groeplede word in hierdie fase binne die raamwerk van die groepstruktuur bepaal. Die groep moet bepaalde probleme op so 'n wyse hanteer dat indien eksterne hulpbronne nie meer beskikbaar is nie, hulle by die situasie kan aanpas en nuwe bronne vind deur die gebruikmaking van nuwe idees en metodes.

2.4.2 Doelbereiking

Binne 'n sosiale sisteem word doelbereiking as 'n toekomsgerigte optrede geag, en dit dui daarop dat tydskedules gebruik word om kort- en langtermyn doelwitte te bereik. Doelbereiking het dus te make met die verwesenliking van 'n doelwit deur òf die omgewing òf die interne werking van die sisteem te verander (Waters, 1994:111). Lindeque (1979:35) wys daarop dat die onderneming daarna streef om sy doelstellings met behulp van die beskikbare natuurlike hulpbronne te bereik. Die doelwitte kan volgens Cilliers en Joubert (1966:33) deur samewerking tussen die personeel wat in die onderneming werksaam is, bereik word. Die onderneming kry sy natuurlike hulpbronne wat vir die uitvoering van die taak benodig word, uit die omgewing.

Van den Berg (1977:176) toon aan dat die doelbereikingsfunksie nou verwant is aan die funksie van adaptasie, aangesien beide met die veranderlikheid van die sisteem se verhouding ten opsigte van die gegewe situasie te make het. Elke sisteem beplan om verskillende doelwitte deur middel van samewerking te bereik. Die aanpassing by die omgewing is volgens Johnson (1960:53-54) en Cuff *et al.* (1994:43) noodsaaklik indien die doelwitte bereik wil word, en dit geskied deur middel van die aanwending van natuurlike

hulpbronne wat vir die spesifieke taak nodig word. Dit is belangrik dat 'n onderneming hom met die insette, verwerking en uitsette van die sisteem moet kan vereenselwig.

Daar bestaan volgens Ridgeway (1983:45) verskeie metodes wat ondernemings kan gebruik om doelwitte te verwesenlik, waarvan groepe 'n deel is. Werkgroepe en werkspanne moet hulle deur middel van doelgerigte organisasie en kontrole organiseer om hul taak te voltooi. Dit is vir Swingewood (1984:235) noodsaaklik dat hier sistematies te werk gegaan sal word ten opsigte van die wyse waarop doelwitte bereik word. Om strukturele veranderinge aan te bring om doelwitte binne die onderneming te bereik moet ooreenkomste met personeel onderhandel word. Daar moet vasgestel word watter prioriteite bestaan en aan watter doelwitte aandag geskenk gaan word ten einde suksesvol by veranderde omstandighede aan te pas (Cuff & Payne, 1979:35). Om sukses te behaal moet alle afdelings in die onderneming doelwitte stel, prioriteite bepaal, en hulpbronne moet aan afdelings toegewys word. Indien die gestelde doelwitte nie bereik kan word nie, sal ernstige probleme binne die sisteem ondervind word (Turner & Maryanski, 1979:75).

In die doelbereikingsfase oefen die lede van die groep hulle rolle uit om aan die doel van die groep te voldoen. Indien die groepsdoelwit bedreig word, moet die groep die probleme kan oplos. Hulle moet terselfdertyd ook verwarring en frustrasies van groeplede kan hanteer, deur lede te mobiliseer en te oriënteer, om effektief te kan funksioneer ten einde in hulle doelwit te slaag. Hierdie fase stem ooreen met fase 4 van Tuckman se model (figuur 10) in hoofstuk 4.4.3 aangesien daar in hierdie fase effektiewe strukture gevestig word om die groep te help om doelwitte te bereik.

2.4.3 *Integrasie*

Die ineenskakeling van die ondernemingstrukture tot 'n sinvol werkende eenheid met verskillende funksies wat elke struktuur binne die onderneming vervul, word gekenmerk deur die mate van groepskohesie en solidariteit wat intern bereik word. Die interverhoudinge van personeel binne die onderneming dien as meganisme om konflik en spanning wat mag ontstaan teen te werk, sodat die onderneming nie tot niet gaan nie (Van der Merwe, 1994:196-197).

'n Aspek waarmee probleme ervaar word, soos in figuur 2 aangetoon, is die integrasie van afdelings of subsisteme in die onderneming. Die afdelings wat die onderlinge koördinerende van aktiwiteit binne die onderneming beheer, verseker dat die sisteem as eenheid funksioneer, en hulle moet self probleme binne die onderneming oplos (Cilliers & Joubert, 1966:34; Waters, 1994:110-111). Dit is noodsaaklik dat die solidariteit van die sisteem as 'n integrerende funksie sal dien, en Swingewood (1984:135) lê verder klem op groepskohesie om in hierdie doel te kan slaag. Groepe moet volgens Ridgeway (1983:45) reëls ontwikkel

om die koördinasie van verskillende aktiwiteite te bestuur en om so ook groepskohesie te ontwikkel.

Om die voortbestaan van die sisteem te verseker is dit volgens Cuff en Payne (1979:35) nodig dat verskeie kontroles en koördinering rakende die interne elemente van die onderskeie dele van die sosiale sisteem daargestel word. Alle sisteme moet interpersoonlike verhoudinge binne elke afdeling in stand hou en abnormale verhoudinge voorkom (Turner & Maryanski, 1979:75). Die sosiale sisteem is by die onderlinge verhoudinge van individue en groepe betrokke, maar daar kan spanning en konflik in die verhoudinge voorkom. Die verhoudinge tussen die verskillende partye moet gereguleer word om só chaos te voorkom.

In die integrasiefase herstrukturer die groeplede hulle verhoudinge tot mekaar om beter gebruik te maak van die verskillende vaardighede waaroor hulle beskik. Die ontstaan van die sosiale struktuur vind plaas waardeur die doelwitte van die groep bereik gaan word. In hierdie fase van integrasie word groepstrukture en sub sisteme aangepas om effektiewe funksionering van die groep as geheel te verseker. Indien 'n deel van die groep die res van die groep se bestaan bedreig, moet die groep in staat wees om hulle te verdedig en te koördineer sodat verskillende oorbruggings sal word.

2.4.4 *Patroonhandhawing en spanningsbeheer*

Die funksie van *patroonhandhawing* bestaan vir Cilliers en Joubert (1966:33) asook Van der Merwe (1994:197) uit die handhawing van die interne samehang en orde binne die onderneming deur middel van normatiewe patrone. Volgens Farganis (1993:217) verwys die patroonhandhawingsfunksie binne die onderneming na die noodsaaklikheid vir die handhawing van 'n stabiele patroon van geïnstitusionaliseerde kultuur wat die struktuur van die onderneming in stand hou.

Die funksie van *patroonhandhawing* en *spanningsbeheer* word direk aan 'n bepaalde tydsduur, naamlik die verlede, gekoppel. Kultuurpatrone word met verloop van tyd gevorm en aanvaar, maar dit kan ook as gevolg van aanpassing by veranderende omstandighede verandering ondergaan. Indien daar spanning in die onderneming ontstaan, word hierdie kultuurpatrone aan spanning onderwerp, aangesien die voortbestaan en stabiliteit van die normatiewe patrone in die gedrang kom (Waters, 1994:110; Wallace & Wolf, 1995:40).

Die kulturele en gedragpatrone wat aan 'n groep sy unieke karaktertrekke verleen, moet daarom gehandhaaf word (Ridgeway, 1983:44). Swingewood (1984:235) is van oordeel dat daar sterk klem op sosiale kohesie en stabiliteit geplaas behoort te word. Verandering in die onderneming maak dit noodsaaklik dat nuwe metodes van integrasie van

struktuurveranderinge moet ontstaan. In enige groep waar lede lojaal en gemotiveerd is, kom ook spanning voor en is lede nie in staat om voortdurend produktief te werk nie. Daar moet dus metodes gevind word om spanning wat opbou, te verminder of te voorkom. Dit kan deur patroonhandhawing en spanningsbeheer gedoen word (Cuff *et al.*, 1994:43).

Die personeel moet volgens Cuff en Payne (1979:35) sowel as Wallace en Wolf (1995:40) gemotiveerd wees om hul onderskeie rolle te vervul om so die ooreengekome waardes te handhaaf. Emosionele spanning tussen die werknemers tydens die normale daaglikse sosiale interaksie moet beheer word. Spanningsbeheer vervul 'n kontrolefunksie wat die individu motiveer om deel te neem aan aktiwiteite van die sosiale sisteem (Farganis, 1993:217).

Johnson (1960:53) wys daarop dat die patrone van die sosiale sisteem (*sy sosiale struktuur*) met behulp van die verskillende eenhede van die sisteem gehandhaaf moet word. Dit word deur middel van die sosialiseringproses, waar die kultuurpatrone met die persoonlikheid van die lede van die sisteem 'n eenheid vorm, gedoen. Verder is dit noodsaaklik dat die handhawing van sisteme verseker moet word en moet daar gepoog word om spanning binne die sisteme te verminder (Turner & Maryanski, 1979:75).

In die fase van patroonhandhawing wat eerste tydens groeppvorming geskied, neem die vorming van die groep gestalte aan. Die groep besluit watter *tipe groep* hulle is en watter *doelstelling* hulle het. Die begin van die ontwikkeling van die groepsidentiteit vind in hierdie stadium plaas. In die lig van die druk wat op die groep geplaas word, moet die groep in staat wees om sy standaardprosedures te handhaaf, groeplede se onderlinge verhoudinge en gevoel vir mekaar te versterk, sy reëls uitvoer, norme, waardes en gelowe versterk asook by verandering aanpas om sodoende nie te ontbind nie. Hierdie stadium vergelyk met Fase 1 van Tuckman se model (figuur 10) soos in hoofstuk 4.4.3.1 bespreek waar groeppvorming begin en wat as oriënteringsfase gekenmerk word.

Adaptasie, doelbereiking, integrasie asook patroonhandhawing en spanningsbeheer is belangrike konsepte wat sekere funksies binne die sisteem vervul. Om probleme binne die onderneming te kan oplos moet die ondernemingsisteem ontleed en verstaan word sodat bepaal kan word watter kennis, vermoëns en strukture bestuurders benodig vir die effektiewe hantering van groepe in die onderneming. Die interaksie tussen verskillende individue (*rolspelers*) kan volgens Van der Merwe (1994:197) ooreenkomstig die vier probleemareas verdeel word. Die optrede van 'n persoon kan aanleiding gee tot die oplossing van verskeie probleme binne die onderneming met inagneming van die konteks waarin dit plaasvind, soos byvoorbeeld aanpassingsprobleme, om deel van die groep te word of om aan 'n nuwe ondernemingskultuur gewoond te raak. Daar bestaan binne die onderneming sekere prioriteite en daarom het alle personeeloptrede vir die onderneming betekenis. Dit impliseer

dat optrede van werknemers gerig word om doelwitte te bereik of om by die ondernemingstrukture in te skakel.

Skrywers soos Cuff en Payne (1979:35-36), Van der Merwe (1994:196-197) en Waters (1994:110-111) merk ook op dat *adaptasie* by die omgewing en die *doelbereiking* van die onderneming na buite die sisteem geskied en toekomsgerig is. Hierdie optrede kan as instrumenteel van aard beskou word, aangesien sekere take, soos die toewysing van metodes waarvolgens doelwitte bereik kan word, uitgevoer moet word. Die feit dat daar altyd meer as een persoon in 'n sisteem betrokke is, verklaar die probleem van *patroonhandhawing en spanningsbeheer* en dié van *integrasie* van die optrede van lede wat uit hul optrede voortspruit. Die probleem van *patroonhandhawing en spanningsbeheer* word as ekspressief van aard gesien. Die funksies is na buite en op die verlede gerig en is verantwoordelik vir die handhawing van sosiale waardes en kontrole wat vir die emosionele ontwikkeling verantwoordelik is. Enige verandering beïnvloed die sisteem in sy geheel.

2.5 Die toestand van ekwilibrium in die sosiale sisteem

Volgens Stark (1994:102) bestaan die sosiale sisteem uit drie belangrike elemente, naamlik die *struktuur*, die *interafhanklikheid* en die *toestand van ekwilibrium*. Die sisteem bestaan uit verskillende dele of strukture, en die dele is interafhanklik van mekaar. Wanneer daar verandering in een van die sisteme voorkom, sal dit ten minste een van die ander sisteme beïnvloed en verandering teweegbring. Aangesien die dele so interafhanklik is, is daar 'n geneigdheid om in 'n toestand van gebalanseerdheid in hul wedersydse verhouding te bly.

Van der Merwe (1994:198) toon aan dat die sosiale sisteem in 'n staat van ekwilibrium verkeer wanneer daar 'n balans in die sisteem is. Die sosiale sisteem is in 'n staat van ekwilibrium wanneer die gedrag van die rolspelers aanvaarbaar geïnstitusioneel is en die funksionele probleme waarmee die sosiale sisteem gekonfronteer word, suksesvol opgelos word. Volgens Swingewood (1984:237-239) is die Parsoniaanse funksionalisme 'n sisteem wat afhanklik is van sy subsisteme en 'n ingeboude ekwilibrium het. Hy beklemtoon die feit dat die sisteem voortdurend verandering ondergaan en daarom 'n bewegende ekwilibrium het.

In enige sosiale sisteem kom konflik en versteuring voor. Sekere meganismes word geaktiveer wat verseker dat die sisteem na die staat van ekwilibrium terugkeer. Die sosiale sisteem absorbeer die skokke wat die ordelike samewerking en eenheid binne die sisteem bedreig (Van der Merwe, 1994:198). Die ordelikheid binne die sisteem word deur die waarde- en normsisteem van die sosiale struktuur gereguleer.

Die kern van die normatiewe aard van die sosiale struktuur van Parsons se konseptuele raamwerk word ook in die gebruik van die konsep *ekwilibrium* gereflekteer. Cuff en Payne (1979:39) toon aan dat alhoewel die begrip van ewilibrium in werke van Combe, Spencer, Durkheim en ander antropoloë beskryf word, dit Parsons is wat die idee van ewilibrium tot sy teoretiese raamwerk gevoeg het. Vir Parsons is die gemeenskap, wat in 'n toestand van ewilibrium verkeer, 'n gemeenskap waar geen konflik bestaan nie - 'n samelewing waar elke individu weet wat in 'n gegewe rol verwag word en waar voortdurend aan die verwagtinge voldoen kan word. Aangesien 'n toestand waar geen konflik bestaan nie, die perfekte ewilibrium is, poog die gemeenskap om voortdurend daarna te streef. Die steutelprosesse vir die bereiking van die teoretiese staat van ewilibrium is dié van *sosialisering* en *sosiale beheer*.

Sosialisering verwys volgens Van der Merwe (1994:192) asook Steyn en Van Rensburg (1985:65, 75) na 'n oordragsproses. Die oordragsproses behels die proses waardeur kultuurgoedere van 'n bepaalde samelewing of groep aan die individu oorgedra word. Dit omvat die basiese wyse waarop die behoeftes van die mens bevredig word, naamlik deur middel van waardes en aspirasies, vaardighede en die inhoud van sosiale rolle. Die funksie van die sosialiseringsproses is dié van ordening en kontrole van die samelewing wat deur middel van konformiteit, harmonie en integrasie onder groeplede bewerkstellig word. Die aanmoediging van die ordelike inskakeling en aanpassing van die individu in die samelewing is noodsaaklik om die toestand van ewilibrium te handhaaf.

Parsons en Shils (1951:107) wys verder daarop dat die sisteem enersyds omskryf kan word as 'n struktuur wat uit eenhede of komponente wat aan mekaar verwant is en wat stabiliteit teweegbring, bestaan. Andersyds wys dit op gebeure of prosesse wat die verwantskappe van komponente of eenhede verander. Die konsep van stabiliteit word in die sin van die definiering van die eienskappe waaroor die struktuur beskik, gebruik. 'n Sisteem is dus stabiel of in ewilibrium indien die verhouding tussen die struktuur en die prosesse wat in die omgewing plaasvind, gehandhaaf word.

Parsoniaanse funksionalisme - ook genoem struktuur-funksionalisme - is in ooreenstemming met die gebruik van funksionalisme deur natuurkundiges, aangesien albei partye aanneem dat die gedrag en strukture waarmee hulle hul identifiseer, op die een of ander wyse 'n positiewe funksie in die groter sisteem vervul (Levin, 1994:88). Volgens Levin (1994:84-85) wys Parsons daarop dat die sisteem in sy geheel, met al sy sub sisteeme waaruit dit bestaan, saamwerk om 'n balans te vorm wat as stabiliserende eenheid funksioneer, sodat die sisteem volgens sy natuurlike geneigdheid na stabiliteit kan streef.

Die sosiale sisteem beskik oor bepaalde behoeftes wat bevredig moet word om effektief te kan funksioneer. Hierdie sisteem, soos reeds vroeër deur Swingewood (1984) en Van der

Merwe (1994) aangetoon, is egter nie staties nie, maar kan as 'n bewegende ekwilibrium beskou word wat dié toestand wil handhaaf deur bepaalde funksies binne die sisteem te vervul. Indien 'n sosiale sisteem nie oor voldoende meganismes soos onder andere die ekonomiese, politieke, opvoedkundige asook die juridiese sisteem beskik wat dié funksies kan vervul nie, word die optimale funksionering van die sisteem belemmer (Wallace & Wolf, 1995:40). Die voortbestaan van die sisteem word hierdeur bedreig. Die struktuurelemente, naamlik die rolle, waardes, norme en kollektiwiteite of subgroepe kom in hierdie funksie tot uiting. Elke sosiale sisteem moet die probleme binne die vier funksionele probleemareas, naamlik adaptasie, doelbereiking, integrasie, patroonhandhawing en spanningsbeheer effektief kan oplos (Coetsee, 1991:35).

Dit is volgens Wallace en Wolf (1995:43) belangrik dat in gedagte gehou moet word dat hierdie vier funksionele probleemareas noodsaaklik is vir die sisteem om 'n toestand van gebalanseerdheid (*ekwilibrium*) te bereik. Om in 'n gebalanseerde toestand te bly of aan die vereistes te voldoen is dit vir die sosiale sisteem noodsaaklik om oor sekere strukture te beskik wat in stand gehou moet word.

2.6 Samevatting

Struktuur-funksionalisme steun sterk op die perspektiewe van skrywers soos Talcott Parsons. In die vyftigerjare en vroeë sestigerjare was dit Talcott Parsons wat die Amerikaanse sosiologiese terrein met sy teorieë oorheers het. Dié perspektiewe word vandag nog steeds onderskryf deur skrywers soos Cuff *et al.* (1994), Van der Merwe (1994) en Wallace en Wolf (1995).

Funksionaliste gaan van die veronderstelling uit dat die gemeenskap as 'n sisteem wat uit dele van 'n groter geheel bestaan, beskou moet word. Hulle poog daardeur om die dele van die onderneming met die groter geheel en dele onderling met mekaar te vergelyk. Een van die eienskappe van die sisteem is die interafhanklikheid van sy dele. Verandering op die een gebied impliseer verandering op 'n ander gebied. Funksionaliste wys daarop dat ondernemings daarna streef om 'n ewewig (*ekwilibrium*) te bereik deur selfonderhoudend te wees. 'n Sosiale sisteem bereik 'n mate van stabiliteit deur die verskillende kragte teen mekaar in te span. Hierdie meganismes vergoed vir verliese op die een gebied deur middel van die herorganisasie op 'n ander gebied.

Daar moet gepoog word om die bestaan van sosiale strukture, die onderlinge verhoudinge tussen subsysteme asook die interaksie tussen die individu en sosiale strukture te verklaar. Daar word nie net aanvaar dat gemeenskappe slegs as kollektiwiteite van persone, kulture en sosiale strukture bestaan nie, maar eerder dat gemeenskappe sisteme is. Die sosiale

sisteem het drie belangrike eienskappe, naamlik dat 'n sisteem uit 'n aantal afsonderlike eenhede of strukture bestaan. Die strukture is interafhanklik van en in verbinding met mekaar en wel in so 'n mate dat verandering in een deel verantwoordelik is vir die verandering wat in 'n ander struktuur plaasvind. Aangesien die strukture interafhanklik is, neig hulle na die toestand van ewililibrium, of gebalanseerdheid in die interne verhoudinge.

Parsons (1952) se indeling van die strukturele subsisteme geld nog steeds as die toepasbaarste model in terme van die sogenaamde funksionele vereistes wat aan 'n samelewing, gemeenskap, groep of onderneming gestel word. Die vereistes waaraan voldoen moet word om die voortbestaan te verseker, is adaptasie, doelbereiking, integrasie, patroonhandhawing en spanningsbeheer. Die sosiale sisteem poog om vir die behoeftebevrediging van sy lede voorsiening te maak deur aandag te skenk aan die belangstellings en doelstellings van sy lede. Die sosiale sisteem moet voorsiening maak vir die handhawing van normatiewe patrone wat in die groep gevestig is, vir die integrasie van lede ter bereiking van doelstellings en vir die aanpassing by ander sisteme. In die sosiale verhoudinge word sosiale handeling as interaksiepatroon beskryf, en die handeling word gekenmerk deurdat dit situasiegebonde is, gemotiveer, doelgerig en normatief gereguleer word. Interaksie vind in 'n bepaalde situasie plaas en die handeling is konteksgebonde, en daarom word in bepaalde omstandighede na die handeling van die mense as kollektiwiteite verwys. Kollektiwiteite is die groepering van persone wat in hulle interaksieproseses relatief stabiel is. Die groeperinge van persone wat in hul interaksieproseses in wisselwerking met mekaar is, skep die groepe om in dinamiese en effektiewe spanne wat binne die onderneming sekere funksies vervul.

Om die werking van groepsdinamika, asook die waarneming van groepsgedrag en die dinamika van groepe in die onderneming te verstaan, sal daar vervolgens in hoofstuk 3 aandag gegee word aan groepsdinamika om 'n raamwerk te skep vir die bestudering van groepe.

HOOFSTUK 3

DIE DINAMIKA VAN GROEPE

3.1 Inleiding

Die aard en ontwikkeling van groepsdinamika is die sosiaal-wetenskaplike studie en kennis van die wyse waarop die mens in kleingroepe teenoor mekaar optree. Dit is noodsaaklik om die struktuur in die werking van die verskynsel, naamlik dié van sosiale gedrag in die kleingroep, te verstaan om sodoende die dinamika van sosiale gedrag in hierdie studie te kan begryp. Groepe word in hierdie studie binne die konteks van die onderneming bestudeer. Die vorming van groepe is onvermydelik, en dit is vir bestuurders noodsaaklik om te verstaan wat binne groepe plaasvind. Aangesien sekere kragte binne die groep ontwikkel, is dit nodig om 'n sistematiese analise van die dinamika van groepe te maak om die kragte wat werksaam is, te begryp. Groeplidmaatskap het positiewe en negatiewe aspekte, en om die negatiewe konsekwensies uit te skakel is kennis oor die werking van groepe in die onderneming baie belangrik.

Die ontstaan en ontwikkeling van groepsdinamika word deur verskeie skrywers se bydraes in die ontwikkeling gekenmerk. Groepsdinamika is nie die skepping van 'n enkele individu nie, maar dit is die resultaat van 'n aantal ontwikkelings wat in verskeie dissiplines en professies oor 'n aantal dekades plaasgevind het. Die ontstaan en ontwikkelingsaspekte van groepsdinamika dien in hierdie hoofstuk as agtergrond vir die studie. Die bydraes van G.C. Homans (*Konseptuele raamwerk vir die sistematiese ontleding van kleingroepe*) en R.F. Bales (*Interaksieprosesontleding*) word bespreek om die dinamika van groepe te kan verstaan. Die bydraes deur hierdie persone sal ook as verdere raamwerk dien in die evaluering en interpretering van die rol wat werkgroepe in die onderneming speel soos dit in die vraelys (bylae 1), voorkom.

Die doel van die studie is om te bepaal watter kennis, vermoëns en strukture bestuurders benodig vir die effektiewe hantering van groepe in die onderneming. Die ontleding van groepsgedrag deur middel van die interaksieprosesontleding, soos uiteengesit deur Bales (1950), word aangewend om die ontleding en interpretasie van groepsgedrag te beskryf. Persone in die interaksieproses moet bepaalde aspekte in ag neem ten opsigte van die situasie en ander persone wat by die handeling betrokke is. Die proses van interaksie tussen individue in bepaalde situasies word oor 'n tydperk gevorm en word as 'n sisteem beskou waarin individuele lede sekere rolle vervul. Die sisteem staan in noue verband met die omgewing waarin hy funksioneer en dit stel weer sy eie eise en probleme. Natuurlike hulpbronne moet in die sisteem aangewend word om die probleme op te los. Die bewusmaking van bestuurders van die implikasies van werkplekdemokratisering deur die

bemagtiging van werkers in die onderneming word deur middel van deelnemende bestuur verwesenlik, maar duidelike riglyne ten opsigte van die hantering van groepe in die onderneming is noodsaaklik.

Die dinamika van groepe bestaan uit die versameling van inligting wat ontleed word en wat handel oor groepsgedrag van die verlede om toekomstige optrede te voorspel. Groepsdinamika het met waarskynlikhede te doen, en daarom kan gedrag nie definitief voorspel word nie. Daar kan wel aangetoon word of die voorspelbaarheid van gedrag wat groepe openbaar, hoog of laag is. Groepsdinamika het dus te make met die bestudering van huidige groepsgedrag en die wyse waarop groepe ontstaan en ontwikkel in 'n poging om gestelde doelwitte te bereik.

3.2 Die ontstaan en ontwikkeling van groepsdinamika

In historiese perspektief gesien, is die ontstaan en ontwikkeling van groepsdinamika die resultaat van die samevloeiing van 'n hele aantal strominge binne die sosiale wetenskappe asook binne besondere samelewingsomstandighede gedurende die ontwikkelingstyd. Forsyth (1990:12) plaas klem op menslike gedrag wat bestudeer word. Die ontstaan en ontwikkeling van groepsdinamika wat gevolg het, het dus uit verskillende denkstrominge gevolg waarvan die vakgebiede Sosiologie en Sielkunde deel uitmaak. Latta en Gorman (1984:947) toon aan dat Sosiale Sielkunde as akademiese dissipline vroeg in hierdie eeu ontstaan het as 'n poging om die gaping wat tussen dié van Sosiologie en van Sielkunde ontstaan het te vul. Die sosiale sielkunde van kleingroepe fokus dus veral op die verhoudinge tussen groepe en die individu.

Groepsdinamika is die wetenskaplike studie van groepsgedrag om daardeur meer kennis oor die aard van groepe, groepsontwikkeling asook die interaktiewe verhoudinge wat tussen individue, verskillende groepe of groter eenhede wat mag ontstaan, te verkry (Johnson & Johnson, 1994:13). Die bestudering van die dinamika van groepe sluit die proses van interaksie tussen sosiale groepe in. Die belangstelling in die sosiologie fokus spesifiek op veranderde patrone van spanningsbeheer, konflik, aanpassing en kohesie binne die groep, maar die verskillende leierskapstyle word ook behandel (Jary & Jary, 1991:201).

Schermerhorn *et al.* (1994:317) beskou groepsdinamika as die kragte wat binne die groepe werksaam is en wat 'n invloed het op die werknemers en die taak wat verrig word. Die dinamika van groepe kan ook as groepsprosesse bekend staan en word beskou as 'n deel van die interne prosesse wat plaasvind waardeur groeplede saamwerk om 'n bepaalde doel te bereik. Sosiologiese belangstelling in groepsdinamika (*kleingroepe*) het 'n aantal basisse, naamlik die siening van kleingroepe as fundamentele, universele sosiale eenhede

waarop die groter strukture van organisasies berus (Shotola, 1992:1797). Dit dien ook as 'n bron van waarneming waar hipoteses en teorieë gevorm word en dien verder as die beginplek vir die studie van invloede op individuele kennis en gedrag. Cartwright en Zander (1968:5) sluit hierby aan en toon aan dat groepsdinamika verwys na die veld van ondersoek wat gewy word aan die moderne kennis van die aard van groepe.

In die verklaring van die begrip *groepsdinamika* word gefokus op die aard van dinamika waaroor groepe beskik. Aandag word aan die veranderlikes wat die vorming en ontwikkeling, die struktuur asook interverhoudinge tussen individue en ander groepe en die onderneming reguleer, gegee (Greenberg & Baron, 1995:285). Barnard (1993:7) beskou *groepsdinamika* as die studie van die ontwikkeling en die funksionering van groepe in die onderneming. Melding word ook gemaak van die groepsinvloed op die individu en op ander groepe. Wilson en Hanna (1990:15) beklemtoon verder dat die basiese elemente van die dinamika van groepe teenwoordig is en lê besondere klem op die groepskultuur en groepsnorme in die onderneming.

Daar kan uit bogenoemde definisies tot die gevolgtrekking gekom word dat groepsdinamika as die studieveld wat die wisselwerking tussen individue wat in 'n gegewe konteks binne groepe verkeer, beskou kan word. Die kultuur en norme wat binne die groep ontwikkel, reguleer die wisselwerking van interverhoudinge tussen individue en ander groepe in die onderneming. Groepsdinamika is die studieveld van ondersoek van kennis oor die aard van groepe waardeur groeplede saamwerk om 'n bepaalde doel te bereik.

Die ontwikkelingsveld van groepsdinamika word deur 'n verskeidenheid vakdissiplines omvat - elkeen met sy eie en unieke bydrae, maar ook 'n verwysingsraamwerk waarbinne dit bestudeer word. Verskeie skrywers soos Cartwright en Zander (1968:7-21), Steyn (1969:13-16), Joubert en Steyn (1981:28-41), Mills (1984:5-11), Steyn en Uys (1988:30-42), Shotola (1992:1796-1798) en Hogg (1995:270) werp lig op hierdie ontwikkelingsveld.

Vir die doel van hierdie studie sal daar slegs oorsigtelik, as agtergrond tot die verdere verloop van die kennis oor groepe, aandag aan die ontstaan en ontwikkeling van groepsdinamika geskenk word.

Die grondslag vir kleingroepnavorsing kan gesien word as die ontwikkeling van die negentiende-eeuse sosiologiese denke. *Groepsdinamika* het ongeveer vanaf die dertigerjare van hierdie eeu as 'n afsonderlike navorsings- en studieveld begin ontwikkel en was een van die gebiede waarop daar snelle vooruitgang gemaak is. Die vinnige ontwikkeling van groepsdinamika hou verband met die maatskaplike omstandighede waarin die mens hom bevind het. Die oorsprong van dié spesialisingsgebied word hoofsaaklik toegeskryf aan *Kurt Levin* wat die term *groepsdinamika* bekend gemaak het (Forsyth,

1990:12-13). Hy het bygedra tot die ontwikkeling van 'n konseptuele raamwerk en teorie asook die empiriese navorsing wat hy op dié gebied ondemeem het. Dit was die resultaat van navorsing wat oor 'n hele aantal dekades binne verskeie dissiplines en professies plaasgevind het.

Vroeë denke en navorsing oor groepe en groepsdinamika het volgens Hogg (1995:270) tans nog 'n beduidende invloed op verskillende vakgebiede. Alhoewel navorsing oor groepsprosesse tot voor die middel-sestigerjare geweldig ontwikkel het, het daar 'n tydperk gevolg waar daar 'n drastiese afname was in die gewildheid van dié studieveld. Dit is nou eers in die jare negentig wat daar weer opvallende tekens is van die belangstelling in die studie van groepsprosesse (Shotola, 1992:1798). Hogg (1995:270) toon aan dat die ontwikkeling buite die tradisionele veld van die sogenaamde *mainstream social psychology* (hoofstroom- sosiale sielkunde) plaasvind.

Dit is juis hierdie ontwikkeling wat meer toeganklik en toepasbaar gemaak moet word vir die hedendaagse bestuurder binne die onderneming, aangesien daar tans baie klem gelê word op samewerking en die betrokkenheid van beide die werkgewer en werknemer in die demokratisering van die werkplek deur middel van deelnemende bestuur.

Daar is verskeie skrywers wat bydraes gelewer het tot die ontwikkeling van die dinamika van groepe, en verskillende persone het op indirekte wyse tot groepsdinamiese insigte bydraes gelewer. Die vroegste empiriese en eksperimentele navorsing van groepe het wel bygedra tot die kennis en insigte oor die aard van groepe, maar die kennis en insigte was fragmentaries en onsamehangend. Die resultate van die navorsing in die veld van groepsdinamika het eers in 1950 as 'n sosiologiese teorie gestalte begin kry met die verskyning van *George Homans* se werk *The Human Group*. Hierdie werk kan as 'n mylpaal in die ontwikkeling van groepsdinamika beskou word. Homans het sy ervarings oor groepe, leierskap en werkers in ondernemings en industrieë neergeskryf en op verskeie studies van toepassing gemaak. Hy sonder 'n verskeidenheid toetsbare stellings oor dinamiese verhoudings in die sosiale sisteem uit. Hierdie stellings is empiries in gevallestudies getoets en het wyer implikasies gehad op die visie van die sosiale sisteem. Hierdie idee is omtrent gelyktydig deur *Parsons* se werk oor sosiale handeling, wat klem plaas op persoonlikheid, groepe en gemeenskappe as verskillende vorme van die algemener sisteem van handeling, in fokus gebring. In noue samehang met *Parsons* en *Shils* (1951) en beïnvloed deur hulle konseptuele skema in *Towards a General Theory of Action*, het *Bales* (1950) 'n sosiologiese teorie van groepinteraksie en 'n empiriese punttoekenningstegniek bekend gestel. Die belangrikheid van *Bales* se benadering was dat dit die klem verskuif het van die groep se effek op die mens en die situasie na die effek wat mense en die situasie op die groep het - dus die groepsproses self was die fenomeen wat verklaar moes word. Aangesien skrywers soos *Homans* (1951) en *Parsons et al.* (1953) 'n groep as 'n tipe sosiale sisteem geag het,

het dit daartoe aanleiding gegee dat daar meer op 'n abstrakte en algemene wyse as voorheen oor groepe besin is.

Die dinamiese verhouding in die sosiale sisteem wat tussen groepe bestaan het, het onder andere die belangstelling van skrywers soos Homans en Bales geprikkel en hulle laat besin het oor hulle kennis en ervaring oor groepe en groeplede in die onderneming. Hierdie skrywers was in 'n mate gemotiveer deur die struktuur-funksionele benadering van Talcott Parsons wat die weg gebaan het vir die skepping van konseptuele teorieë en skemas in die sosiologie. Parsons, Homans en Bales het al drie individueel die waarde van die skepping van konseptuele teorieë en skemas in die sosiologie deur middel van die struktuur-funksionele benadering ondersteun. Hulle het dit op die groep, wat hulle as 'n tipe sosiale sisteem geag het, van toepassing gemaak ten einde 'n uitvoerbare model daar te stel vir die verklaring van groepsgedrag (Ritzer, 1996b:267).

Vervolgens sal aandag geskenk word aan onderskeie bydraes wat G.C. Homans en R.F. Bales gelewer het tot die kennis van die dinamika van groepe.

3.3 Die bydrae van G.C. Homans

'n Uitvoerbare model van die sosiale sisteem, hetsy dit op die vlak van kleingroepe of groot ondernemings van toepassing is, is deur George Homans (1951) voorgestel. Palazzolo (1981:186) toon aan dat Homans gepoog het om 'n sosiologiese teorie te ontwikkel wat groepsgedrag verklaar as 'n sisteem wat uit wedersyds afhanklike dele bestaan, naamlik die interne en eksterne sisteem. Dié opvattinge wat steeds *vandag* relevant is en wat deur verskeie skrywers soos onder andere Toseland en Rivas (1995:65) benadruk word, is die idee van groepsgedrag binne die *sisteemteorie*. Die idee word ook verder ondersteun deur Levine en Moreland (1990:621) wat aantoon dat die *sisteemteorie* om groepe te bestudeer en te ontleed, weer populêr word. Die Homansmodel het dus 'n bydrae ten opsigte van die kennis en begrip van groepsdinamika gelewer en word in Homans (1951) se vroeëre werke bespreek (Schein, 1988:190).

Hoekom dus die studie van groepe? Dit is een van die eerste aspekte waaraan Homans (1951:1-2) in sy boek *The Human Group* aandag skenk. Hy toon aan dat die doel is om die bekendste aspek op aarde, naamlik die mens in die groep, te bestudeer. Die mens as groepsweise en die bestudering daarvan is deel van die sosiologie. Homans (1951:1) beklemtoon dit dat die twee hoofredes vir die bestudering van groepsdinamika die blote nuuskierigheid is om meer te wete te kom oor die onderwerp, en die behoefte om 'n nuwe sosiologiese sintese daar te stel.

Schein (1988:190) toon aan dat Homans (1951) daarop wys dat die sosiale sisteem, naamlik die onderneming, uit 'n driedelige omgewing bestaan, te wete:

- Die fisiese omgewing.
- Die kulturele omgewing.
- Die tegnologiese omgewing.

Die fisiese omgewing bestaan uit aspekte soos die terrein, klimaat en uitleg. Die kulturele omgewing sluit norme, waardes en gemeenskapsdoelwitte in, terwyl die tegnologiese omgewing die kennis en tegnologie wat beskikbaar is om die take in die onderneming af te handel, insluit.

Dit is duidelik dat die omgewing waarbinne die groepsgedrag volgens Homans (1951) in die onderneming funksioneer, sekere aktiwiteite meebring en dat interaksie binne die sosiale sisteem plaasvind. Hierdie *aktiwiteite* en *interaksie* bring mee dat gevoelens en *sentimente* tussen persone onderling en hul omgewing en gemeenskap ontwikkel (Dessler, 1980:295). Die kombinasie van die *aktiwiteite*, *interaksie* en *sentimente* kan as die *eksterne sisteem* wat deur die omgewing bepaal word, beskou word. Die *eksterne sisteem* bestaan uit aangepaste gedrag wat bydra tot die oorlewing en voortbestaan van die groep binne sy omgewing (Toseland & Rivas, 1995:65).

Die aanpassing van die onderneming by sy omgewing en die strewe na doelwitbereiking word deur Parsons (1952) as instrumentele optrede geag, aangesien dit na buite die sisteem geskied en word as taakgerigte gedrag geag. Die genoemde kombinasie van aktiwiteite, interaksie en sentimente is gesamentlik van mekaar afhanklik, en 'n verandering in een van die veranderlikes sal verandering in die sisteem meebring. Die *interne sisteem* van die groep verwys weer op sy beurt na daardie gedragstandaarde wat verder strek as net dit wat van die groep verwag word. Dit verwys na die aspek wat die groep binne die eksterne sisteem help oorleef (Rosenfeld, 1973:22-23). Die handhawing van sosiale waardes en kontrole word as 'n ekspressiewe funksie deur Parsons (1952) geag, aangesien dit die sosio-emosionele ontwikkeling van die mens reguleer deur patroonhandhawing en spanningsbeheer toe te pas. Die begrippe van die interne en eksterne sisteem word in hoofstuk 3.3.3 verder bespreek.

3.3.1 *Uitgangspunte van die Homansmodel*

Verskeie skrywers soos Steyn (1969:14-16), Timasheff en Theodorson (1976:341-346), Olmsted (1978:106-110), Wilson (1978:79-91), Joubert en Steyn (1981:42-53), Steyn en Uys (1988:43-52) asook Toseland en Rivas (1995:65) wys daarop dat die uitgangspunte van die werk van Homans (1951), naamlik *The Human Group*, was om 'n basis daar te stel waarop 'n

sintese van die uiteenlopende bevindinge ten opsigte van groepe gemaak kon word en om 'n teoretiese raamwerk te ontwikkel om sy verskillende bevindinge te interpreteer. Met ander woorde, Homans se uitgangspunt was dat teorieë van die begin af op die basis van versigtige waarneming van die sosiale wêreld gebaseer moet word (Ritzer, 1996a:58).

Die eksplisiete doel van Homans (1951) was om veralgemenings oor die menslike gedrag daar te stel, sodat daar 'n algemene sosiologiese teorie uit die handeling van die mens opgebou kan word wat die dinamiese verhoudinge wat in die sosiale gedrag voorkom, kan verklaar. Om aan die doelstelling van die daarstelling van 'n algemene sosiologiese teorie uiting te gee, was dit vir Homans (1951) nodig om kleiner kollektiwiteite, naamlik groepe, te bestudeer. Homans doen 'n intensiewe ontleding van enkele groepe en formuleer 'n geïntegreerde reeks reëlmatighede in verband met menslike gedrag in groepe. In die proses van 'n sistematiese ontleding van die kleingroep poog Homans om *forme* daar te stel waarvolgens spesifieke eksperimente en studiesresultate uitgedruk en veralgemeen kon word.

Homans stel die samevatting en die bou van 'n teorie op deur die kleingroep sistematies te ontleed in terme van spesifieke elemente en veranderlikes. Hy poog verder om vas te stel wat die onderlinge verhouding tussen die veranderlikes is, maar ontleed ook die aard van die groep as 'n organisatoriese geheel asook die wyse waarop verhoudings tussen die verskillende elemente in die sisteem met die verloop van tyd ontwikkel of verander het en so verandering in die sisteem teweeggebring het.

3.3.2 *Die werkswyse*

Die werkswyse waarvan Homans (1951) gebruik maak, getuig volgens Steyn en Uys (1988:44-46) van besondere insig, en dié werkswyse word vervolgens bespreek.

Homans (1973:8-12) verduidelik self die werkswyse wat hy destyds gevolg het en sy redes waarom hy hierdie benadering gevolg het. Homans maak gebruik van die identifisering van verskillende elemente in maatskaplike gedrag deur empiriese voorbeelde en die elemente tegnies te definieer en as konsepte te ontwikkel. Die konsepte en feitlike gebeure bly vir Homans altyd na aan mekaar en hy verwys na konsepte as woorde oor verskynsels. Hierdie verhouding word deurgaans deur Homans gehandhaaf en op 'n verstaanbare en betekenisvolle wyse aangebied. Weens die feit dat die konsepte wat Homans ontwikkel het, analitiese konsepte is, en omdat dit direk na die mees basiese elemente in die maatskaplike verskynsels verwys, kan dit in die studie van alle maatskaplike groepe en sisteme gebruik word. Hierdie konsepte word as 'n voorlopige raamwerk geneem waarvolgens groepsgedrag ontleed en op 'n sistematiese wyse beskryf kan word.

Na die identifisering van die verskillende elemente gee Homans 'n breedvoerige feitelike beskrywing van 'n aantal groepe wat reeds deur ander navorsers bestudeer is. Hy toon ook die aard, samestelling en werking van die groepe aan soos dit deur die navorsers bevind is. Die vyf studiegroepe wat as basiese empiriese materiaal bespreek word, is:

- 'n **Industriële werkspan** - Die *Bank-Wiring Observation Room Group* van die Western Electric-fabryk in Chicago.
- 'n **Mansbende** - Die *Norton Street Gang* wat in die agterbuurte van Eastern City op straathoeke te sien was.
- 'n **Verwantskapsgroep in 'n primitiewe gemeenskap** - Tikopia, 'n klein Polinesiese eiland in die Suidsee.
- 'n **Klein dorp**, Hilltown, in New England.
- 'n **Firma**, *The Electric Equipment Company*, wat elektriese apparaat vervaardig.

Nadat elke groep volledig beskryf is met behulp van die daarstelling van konsepte deur 'n sistematiese ontleding van elke groep te doen, ontwikkel Homans 'n stel sistematiese analitiese hipoteses in verband met die verhouding wat tussen die verskillende elemente of veranderlikes bestaan waarna die konsepte verwys. Namate Homans die data ontwikkel het, het hy geleidelik nuwe konsepte geskep waardeur hy sy voorlopige konseptuele skema uitgebrei het. Homans gee aandag aan die belangrike verskynsels binne elke groep namate hy nuwe konsepte geskep het. Verskynsels soos rangorde en leierskap word bespreek, maar hy maak ook empiriese veralgemenings ten opsigte van hierdie verskynsels in terme van die basiese gedragselemente soos deur hom geïsoleer en gekonseptualiseer.

Homans het konsepte ten opsigte van gedragselemente ontwikkel. Hy stel ook die wyse waarop interverhoudings tussen die gedragselemente bepaal word, op en stel dit in die vorm van analitiese hipoteses. Hy slaag daarin om te illustreer hoe konsepte en teorie op grond van empiriese gegewens tot stand kom en wat die verband tussen feite en teorie is.

3.3.3 'n Konseptuele raamwerk

Garvin (1987:687) wys daarop dat alhoewel Homans 'n ander benadering as Parsons en Bales gevolg het, hy ook wel op 'n sistematiese wyse groepe geanaliseer het. Die raamwerk waarbinne Homans (1951:6) die verskillende gebeure binne 'n groep op 'n sistematiese wyse beskryf, is die elemente wat hy geïsoleer en gekonseptualiseer het, om sodoende die verhoudinge en interafhanklikheid wat tussen hierdie verskillende elemente ontstaan het, te kan bepaal.

Homans was in 'n mate deur die struktuur-funksionele benadering van Talcott Parsons gemotiveer. Dit het die weg vir die skepping van konseptuele teorieë en skemas in die

sosiologie gebaan. Vir Homans het die struktuur-funksionele benadering meer as net die skepping van konseptuele teorieë en skemas in die sosiologie beteken. Hy het erken dat wetenskaplike sosiologie hierdie kategorieë benodig, maar die sosiologie benodig ook 'n stel van uiteensettings oor die verhoudinge onder die kategorieë wat verklaringsmoontlikhede bied, dus geen verklaring sonder 'n voorstel nie (Ritzer, 1996b:267).

Skrywers soos Steyn (1969:14-16), Feldberg (1975:74-75), Timasheff en Theodorson (1976:341-346), Olmsted (1978:106-110), Wilson (1978:79-91), Joubert en Steyn (1981:42-53) en Steyn en Uys (1988:43-52) verwys na die raamwerk waarbinne Homans (1951) die verskillende gebeure binne 'n groep op 'n sistematiese wyse beskryf.

Aanvanklik konseptualiseer Homans (1951) slegs drie gedragselemente in sy ontledings, naamlik *aktiwiteit*, *interaksie* en *sentiment*. Hy skep verdere konsepte met sy data-ontwikkeling wat in sy ontledings gebruik word. Die konsepte is *norme*, *maatskaplike sisteem*, *die interne sisteem* en *die eksterne sisteem* (Schein, 1988:190-192).

Die konsepte wat Homans (1951) aanvanklik gekonseptualiseer het, word soos volg gedefinieer deur onder andere skrywers soos Garvin (1987:687-688), Schein (1988:190-192) en Toseland en Rivas (1995:65-66).

- **Aktiwiteit** - Dié begrip verwys na die handeling wat lede van 'n groep saam met ander persone uitvoer en verskillende aspekte van aktiwiteit (*optrede*) wat gemeet kan word. So kan *produktiwiteit*, die *doeltreffendheid* en die *eendersheid* van aktiwiteit gemeet word.
- **Interaksie** - Interaksie verwys na die feit dat 'n eenheid van aktiwiteit van een persoon volg op, of gestimuleer word deur, 'n eenheid van aktiwiteit van 'n ander persoon. Interaksie varieer ten opsigte van *frekwensie*, *tydsduur* en *volgorde*.
- **Sentiment** - Sentiment is die innerlike gevoel wat 'n lid van die groep het teenoor die ander lede van die groep en dit wat die groep doen. Dit kan varieer ten opsigte van die *aantal persone* wat die sentiment deel, die *oortuigings* wat hulle in daardie verband het en die *intensiteit* daarvan. Die term *sentiment* omvat 'n gevoelsposisie waarby aangetrokkenheid al dan nie tot die objek of idee, en *goedkeuring of afkeuring*, *drange*, *emosie* en *houdings* ingereken word.
- **Norme** - Norme verwys na die gedagreëls in die groep wat deur lede van die groep as geldig aanvaar word. Groeplede voldoen nie altyd ten volle aan die norme nie, maar hulle is van die norme bewus. Dit word deur al die lede as korrek aanvaar en word as

ideaal aan die groep voorgehou. Norme skryf aan die lede of ander mense voor wat gedoen moet word, wat gedoen behoort te word of wat onder gegewe omstandighede vermag word.

- **Maatskaplike sisteem** - Homans maak van 'n benadering gebruik wat as 'n belangrike en bruikbare benadering in die wetenskapsbeoefening beskou word. Dié benadering is om verskynsels as sisteme in hul omgewing en binne die groep as sisteem te bestudeer. Die maatskaplike sisteem van die groep word saamgestel uit aktiwiteite, interaksies en sentimente van die groeplede. Die elemente daarvan is saam met die onderlinge verhoudings gedurende die tyd wat die groep aktief is, teenwoordig. Alles wat nie deel van die maatskaplike sisteem uitmaak nie, vorm deel van die omgewing waarin die groep funksioneer. Die omgewing word in drie dele verdeel, naamlik die fisiese, die tegniese en die maatskaplike omgewing.

Die maatskaplike sisteem van die groep bestaan volgens Garvin (1987:687-688) en Toseland en Rivas (1995:65-66) uit twee verskillende subsisteme, naamlik die *eksterne* en die *interne sisteem*. Palazzolo (1981:186) merk op dat die verhouding wat bestaan tussen die elemente van die sisteem waarbinne groepsgedrag bestudeer word, as determinante van groepsontwikkeling en die handhawing van die groep as sisteem self beskou word. Die drie elemente van groepsgedrag van die Homansmodel word as deel gesien van beide die interne sowel as die eksterne sisteem van die groep.

- **Die eksterne sisteem** - Die handhawing van groepsgedrag is noodsaaklik vir die voortbestaan van die groep in die omgewing waar dit funksioneer. Die eksterne sisteem bevat elemente wat groepsgedrag handhaaf, naamlik aktiwiteite, interaksie en sentimente. Die interne verhoudinge wat ontstaan, poog om oplossings te bied vir probleme van hoe die groep in sy omgewing kan bly voortbestaan. Dit verwys na die adaptiewe funksie van die sosiale sisteem van Parsons (1952) wat die taakgerigte gedrag in die onderneming verteenwoordig. Die eksterne aspekte van die sisteem verwys na die kondisionering van die sisteem deur die omgewing waarin dit funksioneer. Verder is dit ook 'n sisteem omdat die basiese gedragselemente daarin onderling van mekaar afhanklik is. Die aktiewe verhouding van die groep teenoor sy omgewing maak dus die eksterne sisteem uit (Garvin, 1987:687-688; Toseland & Rivas, 1995:66).

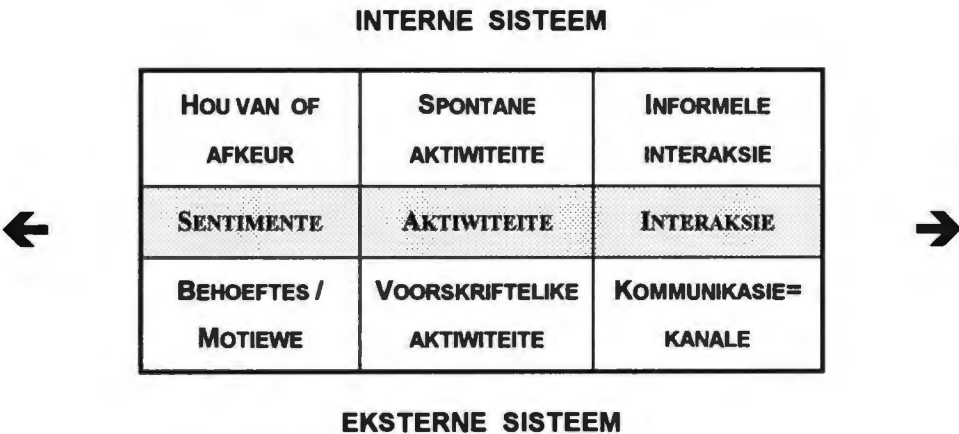
Interaksie in die eksterne sisteem kan volgens figuur 3 omskryf word in terme van die formele kommunikasienetwerk wat gevestig is om effektiewe koördinasie van werksverwante aktiwiteite binne die onderneming te verseker. Indien daar verandering in die sentimente of aktiwiteite is, sal daar verandering in die vorm of tipe interaksie voorkom. Die verhouding tussen die drie elemente binne die eksterne sisteem kan só gesien word: sentimente bepaal die aktiwiteite waarop interaksie gebaseer word (Palazzolo, 1981:187-188).

- *Die interne sisteem* - In een van Homans se eerste en belangrikste hipoteses oor groepsgedrag wys hy daarop dat indien daar dikwels interaksie tussen lede van 'n groep in die eksterne sisteem voorkom, sentimente van toegeneentheid tussen die groeplede sal ontwikkel. Dié sentimente sal daartoe lei dat verdere interaksie bo en behalwe die interaksie van die eksterne sisteem ontstaan, en daarna word as die interne sisteem verwys (Garvin, 1987:687-688; Toseland & Rivas, 1995:66). Die handhawing van gedragspatrone en spanningsbeheer binne hierdie sisteem is volgens Parsons (1952) gerig op die sosio-emosionele gedrag van die groeplede en is ekspressief van aard omdat uiting aan gevoelens gegee word.

Die interpretasie van die drie elemente waaruit die interne sisteem van groepsgedrag bestaan, skuif van die behoefte/motiewe, die voorskriftelike aktiwiteite en kommunikasiekanaal-tipe skema wat gevind word in die eksterne sisteem, na die skema van die interne sisteem waar dit soos volg voorgestel word: die gevoelswaarde (hou van/afkeur) na die spontane aktiwiteite en die informele patrone van interaksie. Die ontwikkeling van die interne sisteem volg en ontwikkel uit die verhouding wat ontstaan het onder elemente binne die eksterne sisteem (Palazzolo, 1981:188).

Die totale sosiale sisteem van die groep bestaan uit twee dele, en elke deel bestaan uit *aktiwiteit*, *interaksie* en *sentiment* en word in die volgende figuur voorgestel.

Figuur 3 Komponente van die sosiale sisteem van die groep



Bron: Aangepas uit Palazzolo (1981:186).

Die toestand van gedragselemente en hul interverhoudings wat binne die groep bestaan, word dus as die interne sisteem gesien, en die interne sisteem ontstaan uit die interaksie tussen lede in die eksterne sisteem onderling.

3.3.4 *Die analitiese hipotese en verdere ontledings van Homans se werk*

Die studie van die gedrag van die lede van die vyf uiteenlopende groepe wat deur Homans ondemeem is (hoofstuk 3.3.2), is in terme van die konseptuele raamwerk wat hy ontwikkel het, ontleed. In die opstel van die analitiese hipoteses gebruik Homans van die genoemde konsepte (hoofstuk 3.3.3) en poog hy om aan te toon hoe dat groeplede se interaksie met hul aktiwiteite verband hou, hul sentimente en die wyse waarop hulle met die norme konformeer. Deur die onderlinge verband van die verskillende gedragselemente met mekaar te bepaal, kan veralgemenings gemaak word (Homans, 1973:8-9).

Stellings ten opsigte van die interverhoudings tussen die drie basiese gedragselemente van Homans kan in drie verhoudings binne groepsgedrag verdeel word, naamlik:

- Die interverhouding van aktiwiteit en sentiment.
- Die interverhouding van aktiwiteit en interaksie.
- Die interverhouding van sentiment en interaksie.

Homans formuleer reëlmatighede in die interverhouding van norme met dié drie gedragselemente. Afgesien van die interverhouding tussen gedragselemente stel hy ook empiriese reëlmatighede vir die groep in terme van die genoemde gedragselemente en interverhoudinge vas:

- Gesag en maatskaplike beheer.
- Leierskap in groepe.
- Maatskaplike disintegrasie.
- Maatskaplike konflik.
- Maatskaplike rangorde in groepe.
- Verhoudings tot 'n derde party.

Daar sal volstaan word met die kernbevindinge, naamlik dat in al die groepe wat ontleed is, die gedragselemente in 'n gedurige toestand van onderlinge afhanklikheid is en mekaar wedersyds beïnvloed. Die kleingroep word deur Homans as 'n maatskaplike sisteem gesien waarvan die dele in gedurige onderlinge afhanklikheid verkeer en wat as 'n aanpasbare organisasie voortdurend in wisselwerking met mekaar is en op sy omgewing reageer.

3.4 Die waarneming van groepsgedrag: R. F. Bales

Die waarneming van groepsgedrag soos gesien deur *R.F. Bales (1950)* en sy interaksieprosesontleding het 'n bydrae in die veld van groepsdinamiese navorsing en die uitbouing en ontwikkeling van die kennis ten opsigte van die groep gelewer.

In hierdie studie sal daar primêr gebruik gemaak word van *Bales (1950)* se publikasie: *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Aanvullend sal daar egter van die interpretasie van verskeie ander skrywers gebruik gemaak word ter beskrywing en verklaring van die interaksieprosesanalise van die groep soos Heyns en Lippitt (1954:376-381), Mills (1967:30-33), Goldberg en Larson (1975:47-48), Olmsted (1978:118-125), Ridgeway (1983:44-47, 75-77), Steyn en Uys (1988:55-56), Brown (1994:33-41), Johnson en Johnson (1994:189-192) en Toseland en Rivas (1995:190) dit sien.

Bales (1950) wys daarop dat waarneming 'n natuurlike deel van 'n mens se lewe is. Navorsing ten opsigte van die proses van waarneming dui daarop dat die observasie van die sintuiglike indrukke op 'n ordelike wyse moet plaasvind. Dit geskied deur waarneming te kategoriseer, te verwerk en te interpreteer. Om die waarneming uit te bou om 'n bydrae te lewer tot die wetenskaplike kennis is dit noodsaaklik dat die tegniek wat gebruik word, sistematies beplan word.

Die doel van sistematiese en doelbewuste sintuiglike studie van spontane gedrag tussen mense in hul natuurlike omgewing is om die aard en omvang van gedragselemente wat in verband met mekaar staan te bepaal soos dit gevind word in sosiale verskynsels en kultuurpatrone. Dit is egter moeilik om afleidings te maak van direkte waarneming, aangesien gebeure in die verlede nie altyd waargeneem is nie. Verder kom die kwessie van privaatheid asook kontinue waarneming oor 'n bepaalde tydperk ter sprake.

Daar is al heelwat verfynde tegnieke ontwikkel waar daar in sekere gevalle nie gegewens deur middel van direkte waarneming ingesamel kon word nie. Dié tegnieke sluit in onderhoudvoering, die vraelys, die skedule en ander meetinstrumente wat help met die insameling van betroubare gegewens.

In die tegniek van interaksieprosesontleding gaan Bales van die standpunt uit dat die basiese empiriese verskynsel wat deur sosiaal-wetenskaplikes op rekord gestel kan word, waarneming verder ontleed en geïnterpreteer kan word.

Dié verskynsel is tweeledig van aard, en dit handel oor die handeling (interaksie) en die situasie waarin dit plaasvind. Die handeling van persone geskied in 'n bepaalde konteks en situasie tussen ander persone en met die verloop van tyd vorm daar 'n sisteem wat 'n

onderlinge afhanklikheid tussen groeplede bewerkstellig. Bales, net soos Homans, tref onderskeid tussen taakgedrag en sosio-emosionele gedrag (Goldberg & Larson, 1975:47). Bales (1950) toon aan dat twee derdes van die interaksie op die opdrag gefokus word (*instrumenteel*), terwyl een derde van die tyd bestee word aan die sosio-emosionele aspekte (*ekspressief*) van die groep (McGrath, 1984:140; Toseland & Rivas, 1995:190).

3.4.1 *Die ontleding van die interaksieproses van die groep en probleemoplossing*

In die ontleding van die interaksieproses van die groep wat 'n taak moet verrig, is daar drie aspekte wat volgens Steyn en Uys (1988:63-64) aandag geniet, naamlik *oriëntasie*, *evaluasie* en *beheer*.

- *Oriëntasie* - Die begrip verwys na die onderlinge interaksie waarin die groeplede poog om deur wedersydse begrip vir die situasie die situasie te definieer deur beskikbare relevante feite in konteks te plaas (Steyn & Uys, 1988:63).
- *Evaluasie van feite* - In die situasie en die voorstelling van oplossings is die evaluasie van feite noodsaaklik, aangesien groeplede oor verskillende waarde-oriëntasies en belange beskik en elke persoon in die besluitneming geken moet word. Daar sal 'n nuwe waardesisteem ontwikkel word waar alternatiewe oplossings van probleme geëvalueer kan word. Dit sal daartoe bydra dat daar 'n gemeenskaplik gewaardeerde beslissing bereik kan word deur middel van die interaksieproses waar feite geëvalueer word (Steyn & Uys, 1988:63-64).
- *Beheer* - Dit is noodsaaklik dat beheer uitgeoefen word, aangesien die groeplede poog om die taak op te los deurdat daar gemeenskaplik aanvaarde beslissings bereik moet word. Daar word onder druk gewerk, aangesien daar direkte beïnvloeding en beheer van die groeplede op mekaar uitgeoefen word om sodoende 'n konkrete plan van optrede te formuleer (Steyn & Uys, 1988:64).

Verder word daar volgens Heyns en Lippitt (1954:376) gepoog om probleme op te los. Die volgende drie aspekte, naamlik *besluitneming*, *spanningsbeheer* en *integrasie*, word saam met die bogenoemde drie aspekte in die proses as 'n eenheid gesien.

- *Besluitneming* - Dit verwys na die poging om probleme wat ondervind word wanneer daar 'n sekere doel bereik of besluit geneem is, op te los. Daar moet dus 'n definitiewe finale besluit geneem word.

- *Spanningsbeheer* - Spanningsbeheer is 'n noodsaaklike proses in die oplos van probleme, aangesien spanning opbou en hoog loop tydens die groep se beraadslaging. Spanning wat voorkom, moet deur die groep se eie lede binne hul eie sisteem opgelos word.
- *Integrasie* - Integrasie dui op die probleme wat ondervind word in die handhawing van die groep as integrale eenheid om probleme wat ondervind word, teen te staan.

Gedurende die proses van probleemoplossing ontwikkel die groep 'n bepaalde kenmerkende struktuur. Dié siening word steeds gehuldig, en Steyn en Uys (1988:63) is van die min skrywers wat hierdie bepaalde aspek breedvoerig bespreek. Bales (1950:73) sien die struktuur van die groep soos volg:

- *Die ontwikkeling van struktuur in die groep* - Die handeling van al die groeplede is in die proses van probleemoplossing relevant. Uit die handeling ontwikkel daar 'n bepaalde sosiale struktuur, aangesien handeling van die individuele lede 'n stabiliserende effek op die groep uitoefen. Die doel van die sosiale struktuur van die groep is om die oplossing van funksionele probleme in die interaksieproses beter te kan verstaan (Steyn & Uys, 1988:64).
- *Die dimensies van differensiasie in die groep* - Bales wys daarop dat die struktuur van verhoudingspatrone binne die groep deur differensiasie tydens die interaksieproses tussen persone teweeggebring word. Differensiasie wat in die kleingroep voorkom, ontstaan uit verskillende rolle en die belangrikheid van groeplede in die proses van probleemoplossing met sy kognitiewe (leer), konatiewe (gedrag) en affektiewe (gevoel) aspekte (Steyn & Uys, 1988:65).

Differensiasie tussen persone en groepe ontwikkel volgens Steyn en Uys (1988:66-67) ten opsigte van die volgende vier dimensies:

- *Dimensie van differensiële graad van toegang tot hulpbronne* - In die oplossing van probleme met behulp van die interaksieproses word sekere hulpmiddels of hulpbronne gebruik ter bereiking van die doelstellings. Die probleme is instrumenteel van aard en in die kleingroep word daar van persoonlike vermoëns en vaardighede asook kontakte met eksterne hulpbronne gebruik gemaak ten einde van die hulpmiddele aan te wend.
- *Dimensie van differensiële graad van beheer oor persone* - Die handelingsproses wat instrumenteel van aard is, asook die feit dat 'n persoon se optrede 'n middel tot die bereiking van 'n doel kan wees, gee aanleiding daartoe dat persone poog om mekaar te

beïnvloed ter bereiking van sekere doelwitte. Lede moet dus met behulp van die groep poog om sulke gedrag te beperk deur 'n stabiele patroon van verwagtinge daar te stel. Dit kan vermag word deur arbeidsverdeling toe te pas waar elke individu in die groep 'n spesifieke taak moet uitvoer. Die struktuur van regte en verpligtinge (*die gesagstruktuur*) moet duidelik uiteengesit word met minstens twee posisies, naamlik van dié wat beheer uitoefen en dié persone wat onderwerp is aan die gepoogde beheer.

- *Dimensie van differensiële graad van status* - Die stratifikasie van lede van die groep berus op die basiese konsensus ten opsigte van die status van die onderskeie lede in die groep. Groeplede evalueer die situasie in terme van die mate waartoe elkeen tot die bereiking van die doelstelling bydra. Statusdifferensiasie van die persone en hul relatiewe prestiege met betrekking tot mekaar is 'n uitvloeisel van die proses van evaluasie om die posisie van die persone te onderskei, naamlik 'n hoë en lae status.
- *Dimensie van differensiële graad van solidariteit of identiteit van die groep* - Die groepstruktuur bestaan uit verskillende posisies wat 'n persoon kan inneem in die netwerk van onderlinge loyaliteit en toegeneentheid in en tot die groep. In die bereiking van groepsdoelstellings is dit noodsaaklik dat daar 'n gestabiliseerde onderlinge verantwoordelikheid van elke lid teenoor die groep sal wees wat gesien word as die graad van solidariteit. Daar is twee posisies ten opsigte van solidariteit, naamlik dié van dié identifikasie met die groep ter bewerkstelling van 'n verhouding en die posisie van 'n persoon wat hom nie wil identifiseer of 'n solidêre verhouding wil ontwikkel nie.

Alle handeling is nie instrumenteel nie, maar met die verloop van die groepsprosesse word emosionele spanning ervaar.

- *Die sosio-emosionele en taakgedrag in die groep* - Wanneer 'n groep strukturele stabiliteit (ewewig) bereik, kan enige verandering 'n verandering in die ewilibrum veroorsaak. Groeplede kan in die proses om die ewewig te herstel spanning skep wat lei tot emosionele afstomping wat die geïntegreerdheid en stabiliteit van die sisteem aan spanning onderwerp. Om die emosies te stabiliseer is dit nodig om taakgerigte aktiwiteite van die groep te staak en om die probleme op sosio-emosionele vlak te hanteer. Handeling, woorde of gebare kan minstens twee tipes boodskappe dra, naamlik of dit relevant is ten opsigte van die *taak* of die *sosio-emosionele area*. Handelinge wat relevant is ten opsigte van die taakoplossing, word volgens Parsons (1952) as instrumenteel geag en kom volgens Homans (1951) in die eksterne sisteem voor, terwyl handeling wat gemoeid is met sosio-emosionele probleme van die groepstruktuur, as ekspressief van aard gesien word (Steyn & Uys, 1988:67-68).

Mills (1967:30-32) wys daarop dat in die interaksieprosesontleding van Bales, ten opsigte van groepe, 'n persoon se optrede in een van die twaalf kategorieë klassifiseer soos dit in figuur 4 voorkom. Die interpretasies van die werking van groepe wys op die volgende kerngedagtes:

Die kleingroep (*face-to-face group*) is 'n meer algemene sisteem (*sosiale sisteem*) wat in ondernemings, gemeenskappe en nasies voorkom. So 'n kleingroep beskik oor baie eienskappe wat vergelyk kan word en wat in die sosiale sisteem voorkom, soos die organisering van aktiwiteite met 'n eiesoortige kontak tussen lede met die verdeling van arbeid wat ter sprake is. Norme en die wyses van sosiale kontrole asook 'n magsbasis met subgroepe, ideologieë, seremonies en verskillende wyses waarop beide interne en eksterne probleme gehanteer word, is deel van hierdie sisteem (Mills, 1967:30).

Die oorsprong van bogenoemde eienskappe en die dinamiese verhoudinge wat relatief maklik in die kleingroep bestudeer kan word, bied oplossings van probleme wat voortspruit uit die spesifieke konteks van interaksie. Dit is ook moontlik om detailstudies oor aspekte rakende die spesifieke reaksie van groepe wat binne die sisteem funksioneer te onderneem. Hoe groter die detailanalise is, hoe duideliker word die strukturele eienskappe en interaksieproses wat bestudeer word (Mills, 1967:30).

'n Wye reeks interpersoonlike ontmoetings kan gewoonlik as probleemoplossend van aard beskou word. Wanneer mense bymekaarkom, is daar verskille wat uit die weg geruim en besluite wat geneem moet word. Indien 'n groep 'n probleem moet oplos, moet daar tydens die besluitnemingsproses professioneel opgetree word. Die uitruil van informasie is noodsaaklik vir *kommunikasie*, aangesien lede konsensus moet bereik ten opsigte van die situasie wat bespreek moet word. *Evaluasie* by wyse van die uitruil van idees en opinies is nodig, omdat gedeelde waardes ten opsigte van die gegewe situasie bevestig word. *Kontrole* is noodsaaklik, aangesien alternatiewe oplossings oorweeg moet word om sodoende 'n enkele aksieplan daar te stel (Mills, 1967:32).

Die vryheid om aandag aan probleme te skenk hang van interpersoonlike prosesse af. Daar moet voldoende terugvoer deur lede wees, wat 'n aanduiding gee in watter rigting die groep beweeg en of dit aanvaarbaar is. Die spanningsvlak binne die groep sowel as tussen lede moet beheer word, maar terselfdertyd moet die groep as eenheid gehandhaaf word (Mills, 1967:32).

Bales suggereer dat die instrumentele en die sosio-emosionele funksie betrekking op mekaar het. Pogings om die taak op te los neig om die groep op te breek en dit is dus noodsaaklik vir die herintegrasie van aktiwiteite. Pogings om die groep as 'n eenheid te laat funksioneer neig om taakeffektiwiteit te verswak. Daar is dus 'n nuwe klem nodig om die taak te verrig (Mills, 1967:32).

3.4.2 Die interaksieprosesontleding van groepe

McGrath (1984:139) wys tereg daarop dat die groepsinteraksieproses die kern van die bestudering van groepe is. Die groepsinteraksieproses verwys na die gedrag van die individue van 'n bestaande groep wat in verhouding tot mekaar staan maar ook in verhouding tot hul omgewing tydens die interaksieproses verkeer.

Die proses van probleemoplossing in 'n groep sluit 'n reeks sosiale prosesse in. Die verskynsel in die sosiale sisteme word as sosiale prosesse geag en moet in die sin van probleemoplossingsprosesse beskou word. Hieruit kan sekere afleidings gemaak word ten opsigte van idees van persoonlikhede, sosiale sisteme en kulture as spesifieke sub-sisteme van sisteme wat uitkenbaar is ten opsigte van waameembare interaksie (Mills & Rosenberg, 1970:54).

In die interaksieprosesontleding van Bales word aandag geskenk aan verskeie probleme soos kommunikasie, evaluasie, kontrole, besluitneming, spanningsvermindering en herintegrasie. Bales stel die twaalf kategorieë soos volg skematies voor in figuur 4:

Figuur 4 Bales se tegniek van Interaksieprosesontleding

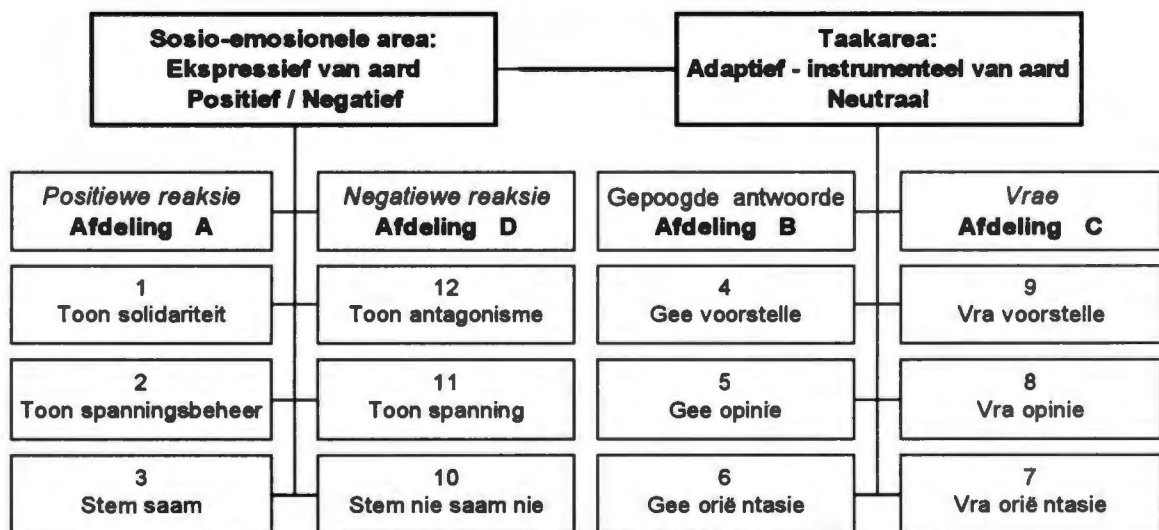
		SLEUTEL en FUNKSIES	
f	1 <u>Toon solidariteit</u> , verhoog ander se status, verleen hulp en gee beloning.	A = Sosio-emosionele area: Positiewe reaksie	
	2 <u>Toon spanningsverligting</u> , vertel grappe, lag en wys tevredenheid.		
A	3 <u>Stem saam</u> , toon passiewe aanvaarding, verstaan, instem, onderwerp.	B = Taakarea - Neutraal: Gepoogde antwoorde	
	4 <u>Gee voorstelle</u> , rigting, impliseer outonomie vir ander.	C = Taakarea - Neutraal: Vrae	
B	5 <u>Gee opinie</u> , evaluasie, analise, gee uiting aan gevoelens, wens.	D = Sosio-emosionele area: Negatiewe reaksie	
	6 <u>Gee oriëntasie</u> , informasie, herhaling, duidelik maak.		
C	7 <u>Vra oriëntasie</u> , informasie, herhaling, bevestiging.	a = Probleme met kommunikasie	= 6 en 7
	8 <u>Vra opinie</u> , evaluasie, analise, uiting gee aan gevoelens.	b = Probleme met evaluasie	= 5 en 8
D	9 <u>Vra voorstelle</u> , rigting, moontlike wyse van handeling.	c = Probleme met kontrole	= 4 en 9
	10 <u>Stem nie saam nie</u> , toon passiewe verwerping, formaliteit, weerhou hulp.	d = Probleme met besluite	= 3 en 10
f	11 <u>Toon spanning</u> , vra hulp, onttrek aan die situasie.	e = Probleme met spanningsvermindering	= 2 en 11
	12 <u>Toon antagonisme</u> , minag ander se status verdedig of handhaaf en laat jou geld.	f = Probleme met herintegrasie	= 1 en 12

Bron: Bales (1950:9).

Elke handeling bestaan uit informasie wat relevant is ten opsigte van die tegniek van interaksieprosesontleding. Persone handel met die inagneming van sekere aspekte wat in die situasie voorkom en na aanleiding van ander persone se optrede. Die proses van interaksie tussen individue vorm volgens Joubert en Steyn (1981:92) met die verloop van tyd 'n sisteem waar verskillende rolle deur die persone vertolk word. Die individue is interafhanklik van mekaar se optrede, aangesien hulle poog om oplossings vir probleme te vind en dit kan plaasvind indien daar interaksie tussen die verskillende lede is.

Die interaksiekategorieë stel 'n persoon in staat om die proses van interaksie te ontleed en te verstaan. Een van die take wat aan die werknemers in die beginfase van groeppvorming opgedra word, is volgens Toseland en Rivas (1995:64-65) om 'n balans te vind tussen die taak en sosio-emosionele aspekte van die groepsproses. Ridgeway (1983:45) wys daarop dat die taakgeoriënteerde kleingroepe op sosio-emosionele areas fokus wat ekspressief van aard is (afdeling A en D). Taakgroepe fokus op die taakareas wat instrumenteel van aard is (afdeling B en C).

Figuur 5 Bales se Interaksieprosesontleding



Bron: Aangepas uit Bales (1950:9).

Daar is, soos reeds genoem, twaalf kategorieë waarin die evaluering van die observasie van die groep plaasvind. In bogestelde skematiese voorstelling van figuur 5, word daar na die vier afdelings verwys as punte A, B, C en D soos aangetoon (Bales, 1950:8-12).

Afdeling C maak deel uit van groepsaktiwiteite wat algemeen gekarakteriseer kan word as *vrae*, terwyl afdeling B 'n samestelling is om *gepoogde antwoorde* op vrae te verskaf.

Afdeling A bestaan uit 'n verskeidenheid *positiewe reaksies* en afdeling D vorm deel van 'n soortgelyke groep van 'n verskeidenheid *negatiewe reaksies*. Uit die voorstelling van Bales (1950:8) kan daar 'n hipotese gevorm word wat suggereer dat die interaksieproses uit vrae wat gevra word, bestaan, met die gepoogde antwoorde wat daarop volg. Hierdie terugvoer neem die vorm aan van 'n negatiewe of positiewe reaksie. Die hipotese is egter idealisties en formeel van aard, en dit neem nie die karaktereienskappe van interaksie in ag waarin daar belanggestel word nie.

Daar kan verder gegaan word om die onderlinge verhoudinge tussen die verskillende afdelings te verduidelik. Bales (1950:8-12) verduidelik dit soos volg: die afdeling, soos aangetoon in figuur 4, bestaan uit die deel van die sisteem wat na afdeling B en C verwys en word as die *Taakarea* beskou, waar probleme opgelos moet word. Dit word deur Parsons (1952) as instrumenteel van aard beskou, aangesien adaptasie noodsaaklik is om verskeie take uitgevoer te kry ten einde bepaalde doelwitte te bereik en die onderneming se voortbestaan te verseker. Homans (1951) beklemtoon die belangrikheid van die handhawing van groepsgedrag in die eksterne sisteem waar kommunikasie en die koördinering van werksaktiwiteite hierdie interaksie verder versterk.

Die afdelings bo en onder die *Taakarea* in figuur 4 bestaan uit afdelings A en D wat 'n samestelling is van die *Sosio-emosionele area* met sy probleme wat mag voorkom. Die handhawing van sosiale waardes en kontrole binne die groep is volgens Parsons (1952) gerig op die ekspressiewe aard van die sisteem waar uiting gegee word aan die emosionele gevoelens. Homans (1951) verwys na hierdie werking as die interne sisteem wat interaksie tussen mense ekspressief uitbeeld.

Die konsepte van taakarea en sosio-emosionele areas sal vervolgens verder bespreek word. Bales (1950:10-11) het die kategoriesisteem, soos voorgestel in figuur 4 en 5, in twaalf kategorieë met twee breë subvelde verdeel:

Taakinteraksie - Die taakarea word verder in twee areas verdeel, naamlik: *vrae en gepoogde antwoorde of oplossings*. Die twee soorte vrae en gepoogde antwoorde word elk verder in drie kategorieë verdeel wat probleme in die kleingroep moet oplos: kategorieë wat handel oor die probleme van oriëntasie, evaluasie en beheer. Hiermee kry ook die taakarea ses kategorieë (B en C, asook a, b en c volgens Bales se model, figuur 4).

Die sosio-emosionele area - Dié area word ook verder in twee verdeel, naamlik 'n *negatiewe area* en 'n *positiewe area*. In beide die positiewe en negatiewe areas van sosio-emosionaliteit kom daar handelinge voor wat met besluitneming, met die probleem van spanningsbeheer en met die probleem van integrasie in verband staan. Die herhaling van

die drie tipes probleme in die positiewe en negatiewe sosio-emosionele areas gee dus altesaam ses kategorieë (A en D, asook d, e en f op Bales se model in figuur 4).

Die veralgemenings wat Bales gemaak het ten opsigte van groepe, is gebaseer op gedetailleerde objektiewe observasies van groepe wat die kern (*hallmark*) is van die Interaksieprosesontleding.

Die kategorieë van die interaksieprosesanalise voorsien 'n sistematiese raamwerk vir die waarneming van instrumentele en ekspressiewe handeling asook die fases in groepsinteraksie (McGrath, 1984:141-142). Die prosedure wat gevolg word in die bestudering van groepe, is soos volg. Individue word toegewys aan kleingroepe om sekere aspekte waaroor ooreengekom is te bespreek. Gewoonlik handel dit oor menseverhoudinge. Geen leier word aangestel nie, en elke groeplid beskik oor genoegsame, maar nie alle inligting nie, om die probleme te kan hanteer.

Daar word van die groep verwag om probleme op te los in die sessies wat ongeveer van 40 tot 120 minute strek. Een of meer waarnemers verdeel die interaksie wat plaasvind, in eenhede en kategoriseer elke interaksie in een van die twaalf kategorieë wat interverwant is. Daar is drie aktiewe take of instrumentele kategorieë (*gee van oriëntasie, opinie en voorstelle*), drie passiewe of reaktiewe take of instrumentekategorieë (*vra oriëntasie, opinie en voorstelle*), drie positiewe sosio-emosionele of ekspressiewe kategorieë (*stem saam, toon spanning en toon solidariteit*), en drie negatiewe sosio-emosionele of ekspressiewe kategorieë (*stem nie saam nie, toon spanning en toon antagonisme*). Die gegewens word getabelleer volgens elke individu se inset, en so word die proses van interaksie van 'n groep ontleed (McGrath, 1984:142).

Noudat daar die ontstaan en ontwikkelingsaspekte van groepsdinamika as agtergrond bespreek is en die bydraes van *G.C. Homans*, *T. Parsons* en *R.F. Bales* ten opsigte van groep en die funksionering, is dit nodig om aandag te skenk aan die struktuur en funksie van die groep.

3.5 Die struktuur en funksie van die groep

Mense bestee baie tyd aan groepe, en in die werksituasie word groepe al hoe belangriker. Verskillende groepe het afsonderlike invloede op die onderneming, maar beide die formele en informele groepe speel 'n definitiewe rol in die funksionering van die onderneming. Die verskillende interaksiepatrone wat in die groepe plaasvind, het 'n invloed op die struktuur en funksionering van die onderneming deurdat daar verskillende norme, waardes en reëls binne die verskillende groepe ontstaan as gevolg van die wisselwerking tussen personeel. Die

studie van groepe het dus vir bestuur 'n spesifieke nut deurdat kennis ingewin word oor invloed wat groepe ten opsigte van vorming van werkgroepe en die funksionering en beïnvloeding wat groepe op die onderneming en sy personeel het (Donnelly *et al.*, 1995:344).

Groepvorming is geneig om plaas te vind wanneer mense wat dieselfde houdings, geloof en waardes deel, dieselfde doelwitte nastreef en 'n affektiewe verhouding ontwikkel. Die mobilisasie van kragte deur die vorming van groepe om 'n gestelde doelwit na te streef is deel van die vernaamste rede tot groepvorming. Verdere karaktereienskappe waarvan melding gemaak kan word, is die interaksie van lede met mekaar en die totstandkoming van 'n stel norme en waardes deur die daarstelling van sekere regte waarvoor lede binne die groep beskik. Dit is dus vir die individu belangrik om tot 'n groep te behoort (Steyn & Uys, 1988:22-25; Levin, 1994:250 asook Wagner & Hollenbeck, 1995:310).

Namate groepe ontwikkel en hulle doelwitte nastreef, begin sekere strukturele eienskappe sigbaarder word. Die groepstruktuur waarna verwys word, is die rolle en verhoudinge wat onderling tussen die lede van die groep vorm en die sisteem in stand hou. Die struktuur is dinamies van aard en verander met die verloop van tyd namate daar verandering as gevolg van veranderde doelwitte plaasvind (Tosi *et al.*, 1994:316, 327). Elke groep ervaar verandering en weerstand teen verandering verskillend. Die dinamiese proses van verandering beïnvloed die organisatoriese sowel as groeiprosesse binne die onderneming, maar hierdie weerstand van groepe kan ook gemanipuleer en aangewend word om beplande verandering te inisieer (Dambrowski, 1996:178, 201).

Die struktuur van die groep bestaan volgens Marais (1979:89) min of meer uit 'n vaste verhouding tussen die verskillende posisies en rolle in die groep. 'n Bepaalde struktuur ontstaan wanneer persone 'n groep vorm of in groepsverband saam verkeer. Die redes vir die ontstaan van die struktuur is dat verskeie faktore soos onder andere persoonlike vermoëns en behoeftes asook groepdoelstellings 'n invloed uitoefen op die vorming van die groep binne die onderneming. Hierdie strukture vervul bepaalde funksies in die onderneming.

Die funksie wat 'n bepaalde groepstruktuur aan die groep verleen, beskik oor sekere eienskappe. Groepe vervul verskillende funksies in die onderneming, en sonder 'n struktuur kan die groep nie effektief funksioneer nie. Die funksie van groepe in die onderneming is uiteenlopend van aard, maar groepe poog om verbeterde kommunikasie en werkerdeelname aan te moedig sodat doelwitte bereik kan word.

Die ontstaan van 'n groepstruktuur binne die onderneming wys volgens Robbins (1996:304) op die omskrywing van *groepstruktuur* en toon aan dat werkgroepe oor 'n bepaalde struktuur beskik en dat groepsgedrag grootliks verklaar en voorspel kan word. Marais (1979:92)

beskryf groepstruktuur as die redelik stabiele ordening van die verhoudinge wat tussen lede van die groep ontstaan. Die ordening vind sy vergestaltung in die verskillende posisies, rolle en status waaroor die groeplede beskik. Binne hierdie groepstrukture word die gedrag van groeplede gevorm, en die optrede van lede kan grootliks voorspel word. Die ontstaan van die struktuur van groepe kan dus teruggevoer word tot die omgewingsinvloede, behoeftes en vermoëns van die lede, groepsdoelstellings en groepskommunikasie. Dit is egter nie net strukturele faktore wat 'n invloed op die groep het nie, maar verskeie faktore beïnvloed die wisselwerking van groepe. Faktore soos formele leierskap, groepsgrootte en die groepsamestelling beïnvloed die groepsprosesse.

Die redes vir die ontstaan van die struktuur is volgens die skrywers Marais (1979:92) en Gordon (1993:177-178) soos volg:

- *Die aard van die omgewing* - Die situasie of omgewing het 'n invloed op die struktuur en aard van die groep en hul kommunikasie. Eerstens oefen die fisieke posisie van 'n mens 'n invloed op sy sosio-metriesse keuse uit, aangesien by persone wat na aan mekaar is, die waarskynlikheid groter is dat hulle 'n groep sal vorm. Tweedens beïnvloed die posisie van 'n persoon in die groep in 'n mate sy relatiewe leierskap. Dit is dus op dié wyse dat die fisieke omgewing en situasie aanleiding gee tot die ontstaan van die groepstruktuur.
- *Die verskillende vermoëns en behoeftes* - Die vermoëns, vaardighede, behoeftes en motiewe verskil van persoon tot persoon. Daar is veral ten opsigte van groepstruktuur verskillende vermoëns en behoeftes wat van belang is, soos intellektuele analise, sintese en reproduksie asook kognitiewe behoeftes om vaagheid of onsekerheid te aanvaar of nie. Sekere groeplede sal as gevolg van hulle intellektuele vermoëns verder self spesialiseer.
- *Groepsdoelstellings* - Indien twee of meer persone bymekaar kom en 'n groep vorm, is daar 'n algemene groepsdoelstelling aanwesig. Die algemene groepsdoelstelling mag verskil van die persoonlike verwagtinge van groeplede. Om persoonlike en sosiale bevrediging in 'n sosiale groep te verkry is dit noodsaaklik dat taakgeoriënteerde groepe die probleme oplos. Uit die wisselwerking tussen groeplede kom dit na vore dat die algemene doelstelling uitgebrei word na die spesifisering van subdoelstellings wat daartoe lei dat daar differensiasie van rolle plaasvind wat tot gevolg het dat 'n bepaalde groepstruktuur ontstaan.
- *Groepskommunikasie* - Kommunikasie dra by tot die ontstaan van 'n groepstruktuur, aangesien kommunikasie 'n weerspieëling is van bogenoemde faktore, naamlik die omgewingsfaktor, vermoëns en behoeftes asook groepdoelstellings. Kommunikasie

speel ook 'n intrinsieke rol in die ontstaan van die groepstruktuur. Die persoon wat aanvanklik die meeste by kommunikasie betrokke is, word as leier gesien en verkies. Sodra daar van leierskap sprake is, het 'n struktuur ontstaan, en op dié wyse gee groepskommunikasie aanleiding tot die struktuur van die groep.

- **Kulturele eendersheid** - Groepe mag vorm as gevolg van kulturele eendersheid. Professionele en sosiale groepe, persone wat dieselfde kulturele agtergrond en oortuigings deel, neig om saam te groepeer, aangesien hulle oor dieselfde waardes, doelwitte en belangstelling beskik.

Die groepstruktuur binne die onderneming word deur Tosi *et al.* (1994:316) beskou as daardie rolle en verhoudinge onder groeplede en die kragte wat hierdie organisering van die groep in stand hou. Die struktuur is dinamies van aard en verander met die verloop van tyd deur by bepaalde behoeftes aan te pas. Die funksionering van enkele belangrike aspekte van die groep word vervolgens onder die loep geneem.

3.6 Aspekte van belang in die funksionering van die groep

Na mate 'n groep ontwikkel en doelwitte nastreef, kom daar bepaalde rolle en funksies in die groep tot stand. Tosi *et al.* (1994:317-318) wys daarop dat individue bepaalde funksies en rolle binne die groep vervul. Rolle word beskou in terme van die verwagtinge wat groeplede aan mekaar se gedrag en optrede stel. Groepe verwag van hul lede om aan hulle rolle op bepaalde wyses uiting te gee en dit word deur die groeplede gekommunikeer. Daar bestaan verskillende tipes rolle en funksies in groepe en elkeen het verskillende implikasies. Vir die doeleindes van hierdie studie word daar kortliks gefokus op die *taakfunksie en rolle* en die *sosio-emosionele funksie en rolle* binne die groep.

- **Die taakfunksie en rolle binne die groep** - In die strewe van 'n groep om bepaalde doelwitte af te handel is dit noodsaaklik dat doelwitte duidelik gestel moet word, opinies en voorstelle van lede moet gegee en gevra word om sodoende die groep te help om suksesvol te wees. Die doel van die groep se bestaan en die doelwitte wat bereik wil word deur groeplede, gee aanleiding tot die taakfunksies en rolle wat binne die groep voorkom (Tosi *et al.*, 1994:317).
- **Die sosio-emosionele funksie en rolle binne die groep** - Namate die groep deur hulle werksaamhede poog om die taak wat hulle in hul doelwit gestel het te vervul, leer die groeplede mekaar beter ken. In hierdie proses vervul elke individu bepaalde funksies binne die groep. Persone gee en ontvang raad, maar straf en vergoed ook mekaar, gee

en ontvang terugvoer oor hul aktiwiteit en optrede. In hierdie interaksie word spanning verlig wat ontstaan tydens die taakgerigte gedrag tydens werk. Hierdie aspek van die sosio-emosionele funksie en rolle wat persone vervul binne die groep, is belangrik, maar tog word daar nie genoegsame aandag aan gegee nie. Dit dien as ondersteuningsmeganisme en versterk so ook die kohesie van die groep (Tosi *et al.*, 1994:317-318).

Hierdie bogenoemde siening van Tosi *et al.* (1994) sluit aan by Bales (1950:8-12) wat die funksie van die groep beklemtoon. Groepe kan meer effektief funksioneer indien die sosio-emosionele funksie en rolle van die groep meer aandag geniet in die vorm van hulpverlening en ondersteuning.

Daar word vervolgens aandag geskenk aan twee belangrike aspekte van die groep, naamlik die groepsnorme en groepskohesie. Aangesien hierdie twee aspekte te make het met die koördineer en reguleer van interaksie en daarstelling van gedragstandaarde asook die kragte wat op groeplede inwerk om deel van die groep te bly, is dit noodsaaklik om hierdie aspekte uit te lig.

3.6.1 Groepsnorme

Vir Ridgeway (1983:127) is een van die fassinerendste aspekte van die mens die feit dat wanneer individue in 'n groep bymekaarkom, dit slegs 'n paar minute van interaksie verg voordat die groep op bepaalde reëls besluit wat die interaksie koördineer en reguleer en gedragstandaarde daarstel. Hierdie gedeelde, maar ook ooreengekome gedragsbepalende reëls wat deur die groeplede vasgestel is, word *norme* genoem.

In teenstelling met die veronderstelling dat norme onmiddellik binne die groep vasgelê word, wys Napier en Gershenfeld (1989:113) daarop dat groepsnorme met die verloop van tyd deur groepsinteraksie vorm. Die norme spruit voort uit die samewerking van individue wat tydens 'n gegewe tydperk saamkom om 'n taak af te handel. Norme is een van die moeilikste verstaanbare groepskonsepte. In Tuckman se *Model van Groepsontwikkeling* (hoofstuk 4.4.3, figuur 10) word daar eers in die derde fase, die normfase, duidelikheid verkry oor die vertolking van individuele rolle en die regulering van gedrag.

Schermerhorn *et al.* (1994:337) beaam die stelling, maar toon aan dat groepsnorme aanvanklik deur die kollektiewe besluitneming deur die groeplede bepaal is. Dit is dikwels vir die onderneming en sy bestuurders moeilik om te voorspel oor watter norme die groep sal beskik. Die ondernemingsbestuurders wend pogings aan dat groeplede die norme ter ondersteuning van die ondernemings se doelstellings sal aanvaar. Norme is die standaardgedrag wat vir die groep aanvaarbaar is en stel gedragsbeperkings vir spesifieke

situasies daar. Die stel van die norme in die groep is om motivering, verbondenheid en hoë werkswaardigheid aan te moedig (Griffin, 1993:428).

Die invloed van norme strek veel breër as die verwagting van die verskillende rolle wat 'n persoon binne die onderneming vervul. Aangesien norme gewoonlik ongeskrewe gedragsreëls is wat die optrede van persone beïnvloed, is die verskaffing van redes vir die noodsaaklikheid van norme vir die groep nodig.

Kreitner (1992:426), Moorhead en Griffin (1992:206) en Gordon (1993:189) gee redes waarom die ontwikkeling van positiewe groepsnorme aangemoedig moet word. Norme is die resultaat van 'n kombinasie van persoonlikheidskaraktertrekke van die lede, die gegewe situasie, die taak asook die historiese tradisies van die groep. Norme dien die volgende doel vir groepe:

- Norme help met die oorlewing van die groep deur die verwerping van afwykende gedrag wat die groepsdoelwitbereiking belemmer.
- Norme vereenvoudig en maak gedrag van individuele lede voorspelbaarder.
- Norme help groeplede om situasies wat 'n verleentheid kan wees, te vermy.
- Norme verteenwoordig die groepswaardes wat hulle van ander groepe onderskei.

Schermerhorn *et al.* (1994:337) wys op sewe stappe wat 'n bestuurder of groepleier kan doen om die ontwikkeling van positiewe groepsnorme aan te moedig.

- Tree as 'n positiewe rolmodel vir die groep op.
- Hou groepsbyeenkomste en bespreek wat die aanvaarde gedrag en optrede is.
- Werf en selekteer nuwe lede wat met die norme sal konformeer.
- Nuwe lede ontvang opleiding en oriëntasie van aanvaarde gedrag en norme.
- Versterk en beloon korrekte gedrag.
- Hou groepsbyeenkomste en gee terugvoering en 'n oorsig oor prestasies.
- Hou groepsbyeenkomste om beplanning te doen om effektiwiteit te verbeter.

Aangesien groepsnorme vir kollektiewe gedrag noodsaaklik en bepalend is, is dit vir bestuurders en vir die onderneming moeilik om aanvaarbare norme aan groepe voor te skryf. Die bestuurder moet die groep behulpsaam wees om aanvaarbare norme vir die onderneming te formuleer.

Daar word aanvaar dat norme die gedagtes, emosies en gevoelens reguleer, en die groepsgedrag bepaal. Tosi *et al.* (1994:342) toon aan dat een van die faktore wat 'n bydrae lewer tot groepskohesie, juis die stabiele lidmaatskap is waar bepaalde groepsnorme en gedragstandaarde gehandhaaf word. Indien nuwe lede tot 'n groep toegevoeg word, kan die

patrone van interaksie (*funksies en rolle*) verander en norme moet dus strenger toegepas word.

3.6.2 Groepskohesie - veranderlikes in groepsgedrag

Die kragte wat op groeplede inwerk om deel van die groep te bly, word deur Cartwright en Zander (1968:91, 107) as *groepskohesie* omskryf. Groeplede word hoofsaaklik bymekaar gehou deur die gesamentlike karaktereienskappe van die groep en sy lede. Daar is 'n positiewe korrelasie tussen die graad van interpersoonlike aangetrokkenheid tussen lede van 'n groep en die sterkte van groepsnorme. Om deel van die groep te bly is die kragte wat op die individu inwerk, tweeledig. Die eerste komponent bestaan uit kragte wat voortspruit uit die aantrekkingskrag van die groep en tweedens die aanloklikheid van die gedrag van ander groeplede.

Shaw (1981:213) toon egter aan dat daar drie uiteenlopende betekenisse aan die term groepskohesie geheg kan word. Dit is die aangetrokkenheid tot die groep en weerstand om die groep te verlaat, die moreel en die vlak van motivering van groeplede, en die koördinasie van die inspanning van groeplede. Die algemene betekenis van *groepskohesie* verwys na die motivering van groeplede om by die groep te bly. Die stabiliteit en permanentheid van groepe is afhanklik van die gedeelde waardes van mense om aan 'n groep te behoort. Die groep se vermoë om as eenheid te bly funksioneer is op verskeie beginsels, naamlik kohesie, konformiteit en solidariteit, gebaseer. Die kohesie van groepe is 'n aanduiding van die beheer van groepe oor groeplede. Stabiele lidmaatskap, oop kommunikasie en groeps grootte moet hierby in gedagte gehou word (Plunkett & Attner, 1992:270).

Verskeie ander skrywers soos Donnelly *et al.* (1995:360-362) en Greenberg en Baron (1995:296) sluit by die siening van Cartwright en Zander (1968) aan en brei daarop uit.

Belangrike faktore waarom groeplede bymekaar bly, is reeds genoem. Dit is dus belangrik om te beseef dat groepskohesie na die "*ons*"-gevoel verwys - 'n *esprit de corps*, ... a sense of belonging to a group.

Die siening word verder deur Cockerham (1995:116) ondersteun, en hy beklemtoon die belangrikheid van groeps grootte en leierskap. Die groepskohesie word beïnvloed deur groeps grootte omdat die intensiteit van persoonlike interaksie groter is in 'n kleiner groep. In 'n groter groep word die interaksie met verskillende persone moeiliker. Dit is noodsaaklik dat die leierskapsrol aanvaar sal word as die groep groter word. Die leierskapsrol is noodsaaklik sodat elke lid 'n besprekingsgeleentheid kan kry om sy opinie te lug. Daarom is groter groepe geneig om meer formeel te wees.

Daar is verskeie faktore wat 'n invloed op groepskohesie uitoefen en wat in figuur 6 aangetoon word:

Figuur 6 Groepskohesie



Bron: Aangepas uit Donnelly *et al.* (1995:360-362).

Volgens Bateman en Zeithaml (1993:480) hang groepskohesie van die aantreklikheid van die groep vir sy lede, die gemotiveerdheid van die werkers om lid van die groep te bly en die graad waartoe lede mekaar beïnvloed, af. Cartwright en Zander (1968:107) behandel groepskohesie en die veranderlikes wat 'n invloed op kohesie het. Aspekte wat ter sprake is, is die aantrekkingskrag wat 'n groep inhou, die groepeienskappe wat groeppvorming beïnvloed asook die resultate van groepskohesie. Die vier veranderlikes wat in ag geneem moet word by 'n persoon se aangetrokkenheid tot die groep, is:

- Die persoonlike motief vir sy aangetrokkenheid tot die groep.
- Die aanvanklike eienskappe van die groep wat die individu lok.
- Die verwagting dat sy groeplidmaatskap tot sy voordeel, of nadeel, sal strek en enige ander gevolge wat daaruit mag voortspruit.
- Die persoon se vergelykingsvlak, of verwagte voordele.

Die groep word onder andere deur 'n stabiele struktuur waarbinne sy lede funksioneer, gekenmerk. Die term *groeppstruktuur* verwys na die interpersoonlike verhouding wat tussen individue binne die groep bestaan asook na die karaktertrekke waaroor die groep beskik wat vir ordelike en stabiele funksionering verantwoordelik is (Greenberg & Baron, 1995:291).

Nege motiveringseienskappe vir individuele keuses tussen groepe en groeplidmaatskap is geïdentifiseer, naamlik die aangetrokkenheid tot groeplede, gelyksoortigheid van groeplede,

die aard van die groepsdoelwitte, die interafhanklikheid tussen groeplede, die aktiwiteite van die groep, die leierskapstyl en geleentheid tot deelname aan besluitneming, die struktureienskappe van die groep, die groepsatmosfeer en die grootte van die groep.

Donnelly *et al.* (1995:355-356) toon aan dat die vorming van formele organisasiestrukture gekenmerk word deur die karaktereienskappe soos die besondere verhoudinge wat tussen ondergeskiktes en hoofde, leiers in sekere posisies, kommunikasienetwerke, werkstandaarde en die status en posisie wat individue beklee, bestaan. Indien 'n onderneming sy doelwitte wil bereik, sy personeel wil behou en 'n positiewe beeld na buite wil uitdra, moet dit oor die nodige strukture en oor 'n aangename werksomgewing beskik.

Gevolge van groepskohesie het vier moontlike belangrike scenario's: (a) die vermoë van die groep om sy lede te behou; (b) die mag waaroor die groep beskik om sy lede te beïnvloed; (c) die mate van deelname en lojaliteit van groeplede, en (d) die gevoel van sekuriteit van sy lede binne die groep.

Vir Gatewood *et al.* (1995:441) verwys kohesie na die geneigdheid van groeplede om as eenheid op te tree om hulle doelwitte te bereik asook die aangetrokkenheid tot die groep en sy lede. Die definisie omsluit beide individuele sowel as groepsэлеmente. Individueel is die lede tot mekaar en die groep aangetrokke, terwyl daar by die groepsэлеment onder die lede 'n eenheidsgevoel bestaan om sekere doelwitte te bereik. Die handhawing van vertroue onder lede, die bevordering van groepsnorme, individuele behoeftebevrediging en 'n atmosfeer van samewerking is noodsaaklik in die strewe na die verbetering van groepskohesie (Johnson & Johnson, 1982:374).

Verskeie faktore het volgens Greenberg en Baron (1995:296) 'n invloed op groepskohesie. Die resultaat van die gevolge kan positief of negatief wees. Groepskohesie kan aan die volgende addisionele faktore toegeskryf word. Dit sluit die intense proses van inisiasie wat groeplede ondergaan, in. Verder is die eksterne bedreigings of kompetisie wat ander groepe of individue bied, die tyd wat deur groeplede saam deurgebring en die grootte van groepe wat aanleiding gee tot die geneigdheid van kleiner groeperinge waar kohesie vir kleiner groepe belangrik is. Die historiese agtergrond en suksesse van die groep is ook baie belangrik. Groepskohesie word altyd in die lig van sy voordele bespreek, maar daar bestaan ook negatiewe gevolge van groepskohesie.

Positiewe groepskohesie lewer die resultaat dat individue die groeplidmaatskap geniet, aan groepsaktiwiteite deelneem, groepsdoelwitte aanvaar en 'n lae afwesigheid en lede-omset het. Die negatiewe gevolge van groepskohesie en die verlies van groepsdoelwitte word soms ervaar. Groeplede kan groepsdoelstellings en ondernemingsdoelstellings teenwerk. Groepe wat oor 'n hoë kohesie beskik, is geneig om beter saam te werk en produktiwiteit kan

soms besonder hoog wees. Die bereidwilligheid tot samewerking en die konformering met groepsnorme is gewoonlik suksesvol en gee aanleiding tot die bereidwilligheid om deel van die groep te bly. Vir Johnson en Johnson (1982:374) is die resultaat van groepskohesie daarin geleë dat groepe beter funksioneer, werknemers deur middel van samewerking hul taak voltooi en ook konflik oplos. Deur middel van kompetisie en samewerking en onderlinge uitdagings word deelname aan 'n groot groep aanloklik.

3.7 Samevatting

In die hoofstuk oor die dinamika van groepe het dit duidelik na vore gekom dat die ontstaan en ontwikkeling van groepsdinamika gekenmerk word deur die bydraes van verskillende persone uit verskillende dissiplines. Een van die persone wat 'n besondere bydrae gelewer het tot die kennis van groepsdinamika, was George Homans (1951) met sy studie van die kleingroep. Die uiteenlopende bevindinge is gebruik om 'n sintese ten opsigte van groepe te maak om 'n teoretiese raamwerk te ontwikkel om sodoende die bevindinge te kan interpreteer. Homans se konseptuele raamwerk sluit in die aktiwiteit, interaksie, sentiment, norme en die maatskaplike sisteem, maar een van die belangrikste bydraes is die verklaring van die sub sisteem van die maatskaplike sisteem, naamlik die eksterne en die interne sisteem. Die sisteem is onderling van mekaar afhanklik en is in wisselwerking met mekaar en die omgewing waarin dit funksioneer.

Een van die metodes om menslike interaksie binne groepsverband te analiseer is volgens Bales (1950) se Interaksieprosesontleding, wat 'n tegniek is om die interaksieproses waar te neem en te ontlee om sodoende die empiriese verskynsels op rekord te kan stel. Bales sien die interaksie as 'n reeks handelinge wat bestaan uit woorde, simbole, tekens en gebare tussen verskillende persone met die doel om te poog om oplossings vir probleme te verskaf en die verskeie reaksies op die pogings om oplossings vir die probleme te vind. In die proses van probleemoplossing en besluitneming word aspekte soos *oriëntasie ten opsigte van die situasie*, die *evaluasie van die verskillende waarde-oriëntasies* asook die *beheeraspek*, wat druk uitoefen om tot 'n gemeenskaplike beslissing te kom, gebruik om die handeling van die groep te rig.

Die sosiale struktuur van die groep word gesien as 'n sisteem wat primêr poog om die funksionele probleme wat by interaksie voorkom op te los. In die kleingroep bestaan daar verskeie rolle en funksies wat na gelang van die persoon se belangrikheid vervul moet word. Verskeie dimensies struktureer die verhoudingspatroon van die groep en is afgelei van die kenmerke van die interaksieproses wat die model van die ontleding van groepsgedrag daarstel. In elke handeling is daar informasie wat relevant is ten opsigte van die taak of sosio-emosionele area. Handeling wat relevant ten opsigte van die taakoplossing is, word

as instrumenteel bestempel, en handeling wat op die sosio-emosionele probleme van die groepstruktuur gerig is, is ekspressief van aard. Bales se kategoriesisteem (figuur 4) is in twaalf kategorieë verdeel wat handel oor verskeie probleme soos kommunikasie, evaluasie, kontrole, besluitneming, spanningsvermindering en integrasie. Dié tegniek word gebruik om die patroon en prosesse van interaksie van groepe te ontleed en te verstaan.

Die dinamika van groepe is waarneembaar by die verskillende prosesse en metodes wat gebruik word in die interpretasie van groepsgedrag. Die struktuur en funksie van die groep is ook onder die loep geneem ten einde te bepaal watter voordele die aanwending van groepe in die onderneming het. Gesien in die lig van die konseptuele raamwerk en funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem, sal die dinamika van groepshandeling in die onderneming aan dié maatstawwe gemeet en geïnterpreteer word. Aspekte wat van belang is in die effektiewe funksionering van die groep, naamlik dié van groepsnorme en groepskohesie, is bespreek, aangesien effektiewe werkerdeelname noodsaaklik is vir die demokratisering van die werkplek.

Binne die dinamika van die groep is daar 'n verskeidenheid faktore wat 'n invloed het op die werking en wisselwerking wat binne die groep plaasvind. Aspekte waaraan verder in hoofstuk 4 indringende aandag geskenk gaan word, is die vorming van groepe, die stadia van groepvorming, die verskillende tipes groepe asook groepeerfektiwiteit en groeps grootte en kompetisie en samewerking tussen groepe.

HOOFSTUK 4

VORMING, ONTWIKKELING EN FUNKSIONERING VAN GROEPTIPES

4.1 Inleiding

In Suid-Afrika, met sy grootliks laag geskoolde werkmag, is dit soms moeilik om die potensiaal van die werknemers ten volle te benut. 'n Probleem ontstaan by die implementering van nuwe bestuurstechnieke en leierskapstyle soos dit in werkgroepe en werkspanne binne die onderneming voorkom. Die vorming van groepe vind binne die onderneming in bepaalde toestande plaas en is gerig om sekere funksies in die onderneming te vervul. Werkspanne het die vermoë om onontginde potensiaal van die werkmag bloot te lê. In Suid-Afrika het ondernemings 'n tweeledige probleem. 'n Fokuspunt by ondernemings in Suid-Afrika is die demokratisering van die werkplek deur werkerdeelname en tweedens is die effektiewe en produktiewe aanwending van groepe binne die onderneming en die gemeenskap belangrike aspekte wat aandag moet geniet.

Groepe is 'n kragtige instrument in die hantering van fisiese en emosionele onsekerhede in die mens se lewe waar persone in 'n bepaalde konteks en situasie tussen ander persone optree. Mettertyd word 'n groep in 'n onderneming, wat 'n onderlinge afhanklikheid tussen groeplede bewerkstellig, gevorm. Die groep word gevorm om in sosio-emosionele behoeftes te voorsien terwyl taakgerigte gedrag plaasvind. Morgan (1995:20) vestig die aandag van ondernemingsbestuurders daarop dat personeel oor potensiaal beskik en dat dit ten volle benut moet word. Hy som dit soos volg op: *With every pair of hands you hire, you get a free brain.* Die effektiewe en produktiewe werknemers moet nie deur bestuurders in hul optrede beperk word nie en moet eerder deur die ondersteuning en effektiewe bestuur van die onderneming bemagtig word sodat individue sinvolle bydraes kan lewer. In hierdie hoofstuk word aandag aan die verskillende faktore wat groepsvorming beïnvloed, geskenk. Aangesien verskillende persone deel van 'n groep word en om uiteenlopende redes by die groepe aansluit, is dit nodig om die vernaamste aspekte onder die loep te neem.

Die beplanning en koördinasie van take binne die onderneming is belangrik en geskied in samewerking met die lede van 'n werkspan. Die rol van ondernemingsbestuurders is om ondersteuning te bied deur werknemers behulpsaam te wees en te ondersteun terwyl nuwe idees geïnisieer en ontwikkel word. Die bestuurders vorm 'n deel van die werkgroepe en werkspanne en vervul so 'n ondersteuningsrol. In hierdie hoofstuk word verder op die rol wat groepe in die onderneming vir die doeltreffende aanwending daarvan kan speel asook vir die behoeftes waarin voorsien moet word, gefokus. Aangesien groepsvorming onder verskillende toestande geskied, word die wyse van groepsvorming bespreek. Die stadia in groepsvorming word gekenmerk deur die verskillende ontwikkelingsfases van groepe binne

ondernemingsverband en daar moet kennis geneem word van die vorming en implementering van groepe sodat die groep tot voordeel van die onderneming aangewend kan word. Sekere fases in groepsontwikkeling het ten doel om die groep as eenheid te laat saamwerk. Hierdie samewerking is noodsaaklik om doelwitte te bereik. Groepe in die onderneming vervul 'n spesifieke rol soos by produktiwiteits- en gehalteverbetering, maar voorsien ook in groeplede se eie behoeftes, naamlik dié van emosionele en sosiale behoeftes.

Die ontwikkeling van werknemerspotensiaal geskied gewoonlik deur opleiding en ontwikkeling. Met die oog op effektiewe funksionering tydens die herstrukturering van die werkplek word die aandag op die dinamika van werkgroepe en werkspanne toegespits om werknemerstalent doeltreffend aan te wend. Bestuurders het gevind dat werkgroepe en werkspanne beter as individue by veranderde omstandighede aanpas. Deur middel van werkspanne kan demokratisering van die werkplek effektief bestuur en kan werknemersmotivering verhoog word. Die effektiewe en produktiewe aanwending van werkgroepe en werkspanne is 'n probleem in Suid-Afrika as gevolg van 'n diverse arbeidsmag wat bestaan uit verskillende kulture, gelowe, waardes en gedragstandaarde. Die span- of groepwerkbenadering word benadruk, want verskillende tipes groepe beskik elkeen oor unieke eienskappe. Die groepseffektiwiteit en die invloed van groepsgrootte word as kragtige instrumente in kompetisie en samewerking aangewend (Robbins, 1996:347).

4.2 Die vorming van groepe

In die vormingsproses word verskeie groepsdinamiese aannames gemaak en skrywers soos Cartwright en Zander (1968:23) en Mullins (1996:186) wys op basiese aannames wat deur groepsdinamika ondersteun word. Die aannames is die volgende:

- *Groepvorming is onvermydelik en kom oral voor* - Groepe beskik oor sekere eienskappe wat op 'n gegewe tyd en binne 'n spesifieke gemeenskap bepaalde behoeftes bevredig. Groeplidmaatskap sal so aan die individu 'n groepsgevoel verleen. Die implikasie is dat die groep nie altyd oor hierdie eienskappe sal beskik en onbepaald sal voortbestaan nie, maar dat groepe op 'n gegewe tydstip in bepaalde behoeftes voorsien.
- *Groepe mobiliseer hul kragte om die individu by te staan* - Die identiteit van 'n persoon word deur groepsinvloede, soos sy familie, kerk en 'n beroep wat vir hom van betekenis het, gevorm. Die posisie in 'n groep mag 'n effek hê op die wyse waarop 'n persoon gerespekteer word as gevolg van die individuele status. Groepsriglyne word binne die

onderneming vir aanvaarbare gedrag gestel en dit bied aan die individu beskerming teen invloede van buite die ondernemingsomgewing.

- *Groepe mag positiewe en negatiewe gevolge hê* - 'n Eensydige siening wat op ervaring gebaseer is, is dat groepe slegs goed of sleg is. Groepsamewerking kan verhoog word, aangesien die individu sy eie inisiatief en kreatiwiteit binne die groepstrukture kan uitleef. Groepe kan egter ook vreemde gedrag, soos die vorming van bendes, openbaar.
- *Deur middel van die kennis van groepsdinamika kan positiewe besluite geneem word* - Die kennis van groepsdinamika kan so aangewend word dat die groep gesamentlik oor sekere magte beskik. Groeplede bied kameraadskap en 'n wedersydse begrip aan sy lede in situasies waar ondersteuning, soos byvoorbeeld om produktiwiteit en effektiwiteit van 'n onderneming te verbeter, verlang word.

Bestuurders moet bewus wees van die dinamika tussen groepe waar die kragte tussen twee of meer verskillende groepe werksaam is. Groepe is veronderstel om binne die ondernemingsverband saam te werk, maar konflik en kompetisie kom telkens tussen groepe voor. Verskillende groepseienskappe, status, doelwitte, vergoedingsisteme en hulpbronbeskikbaarheid kan op die intergroepsverhoudinge 'n invloed hê. Met die beskikbare kennis van die werking van groepsdinamika word bestuurders in staat gestel om situasies wat mag ontstaan te hanteer. Die intergroepsverhoudinge kan deur bestuurstrategieë, soos deur rigtinggewing en leiding deur middel van opleiding en samewerking in plaas van die aanmoediging van kompetisie beheer en bestuur word (Schermerhorn *et al.*, 1994:318).

4.2.1 *Toestande waarin groeppvorming plaasvind*

Individue het verskillende verwagtinge van groeplidmaatskap en die vorming van groepe word op hierdie verwagtinge gebaseer. Binne enige groep, hetsy dit binne 'n bepaalde gemeenskap of onderneming plaasvind, het sekere toestande 'n rol by groeppvorming gespeel. Die toestande wissel van spontane vorming, doelbewuste vorming of eksteme redes. Cartwright en Zander (1968:54) bespreek die verskillende toestande waarin groeppvorming plaasvind soos volg:

4.2.1.1 *Spontane vorming*

Mense verwag dat hul behoeftes deur assosiasie met ander persone bevredig sal word. Die vorming van vriendskapklubs en informele groepe binne 'n formele onderneming word op vrywillige, interpersoonlike keuses gebaseer. Een van die basiese vereistes vir spontane

groeppvorming is voldoende kontak en interaksie by groeplede om hul verbintenis te regverdig (Cartwright & Zander, 1968:55-56).

4.2.1.2 Doelbewuste vorming

Die basis vir die doelbewuste groeppvorming is wanneer twee of meer persone besef dat dit die enigste manier is waardeur hul doel bereik kan word. Groepe wat doelbewus gevorm word, is *wergroepe* wat ten doel het om sekere take doeltreffender uit te voer deur die samevoeging en koördinerings van die gedrag en bronne van 'n aantal individue. *Probleemoplossingsgroepe* poog om deur dinkskrums, navorsing en komitees sekere probleme die hoof te bied. *Sosiale aksiegroepe* word gevind wanneer die individu binne groepskonteks poog om die verloop van sake ten opsigte van 'n bepaalde aspek in die samelewing te beïnvloed, aangesien hy daarvan bewus is dat 'n individu nie veel kan vermagnie. *Remediërende groepe* kom tot stand om die aktiwiteite van ander groepe te koördineer en bronne onderling te versprei. *Wetgewende groepe* gee aandag aan die daarstelling van reëls en regulasies om wet en orde te bewaar. *Kliëntegroepe* is daarop ingestel om beter dienste vir hul lede te beding (Cartwright & Zander, 1968:54-55).

4.2.1.3 Eksterne redes vir groeppvorming

By sommige groepe is die ontstaan nie ter wille van die bereiking van 'n gestelde doelwit nie. Hierdie groepe ontstaan omdat 'n aantal persone, soos byvoorbeeld mediese dokters, op 'n homogene wyse tot mekaar aangetrokke voel. Daar is verskillende groepe waarin persone gekategoriseer kan word, byvoorbeeld op grond van ras, geslag, beroep en geletterdheid, ensomeer. Die groeplede van dié spesifieke sosiaal gedefinieerde kategorieë is in 'n posisie waar 'n sekere gedragspatroon van hulle verwag word. By verskillende groeps Kategorieë is daar sekere voorregte of beperkinge in terme van wat toelaatbaar is (Cartwright & Zander, 1968:56-57).

4.2.2 Groepsfunksies in die onderneming

Wallace en Wallace (1985:143) beskou die primêre doel van die vorming van ekspressiewe groepe as die samekoms van individue met 'n gemeenskaplike belang. Instrumentele groepe word gevorm om 'n spesifieke doel te bereik en ontbind wanneer die doelwit bereik is. Om 'n gestelde doel te bereik, soos byvoorbeeld om 'n projek soos die oprigting van 'n sakekompleks af te handel, is van groepe gebruik gemaak. Tubbs (1992:107) toon aan dat die primêre groep gewoonlik familie en beste vriende insluit. Waardes en norme word binne die primêre groep aangeleer deur die invloed van lede op die individu. Die selfbegrip van die individu en sy persoonlikheid word deur die groep geslyp. Wallace en Wallace (1985:144) ervaar dat sekondêre groepe deur 'n mindere samehorigheidsgevoel gekenmerk

word. Die onderneming kan as 'n sekondêre groep gesien word waar mense 'n gemeenskaplike werkplek en vriende het, maar skakel by ander groepe in as hul kerk toe gaan. In hul woonbuurt is daar ander persone met wie hulle assosieer. Hulle het kontak met 'n verskeidenheid mense uit verskillende groepe.

Bestuur sowel as werknemers in die onderneming behoort aan verskillende tipes groepe. Daar is volgens Donnelly *et al.* (1995:347) gewoonlik oorvleueling tussen groepe en groeplede en soms is individue as gevolg van hul posisie in die onderneming lede van die groep. As gevolg van groepskontak word informele affiliasies tussen verskillende lede gevorm.

'n Mens beskik oor bepaalde behoeftes wat bevredig moet word ten einde werkstevredenheid in die onderneming te ervaar. Hierdie behoeftes is individueel van aard, maar dit kan binne die onderneming in groepsverband bevredig word. Psigologiese en individuele funksies van die groep sluit in dat groepe individuele affiliasiebehoeftes soos vriendskap, ondersteuning en liefde bevredig (Rothmann, 1989:14). Groepe is 'n statusbron en 'n wyse om identiteit te laat geld en 'n persoon se eie waardes te handhaaf. Dit kan gebruik word om die sosiale werklikheid te bepaal en te toets. Verder is dit 'n bron van sekuriteit en kan gevoelens van angs en magteloosheid by groeplede verminder word. Die groep kan 'n probleemoplossing- en doelbereikingsmeganisme word wat deur die groeplede vir eie belang gebruik kan word. Schein (1988:152) wys daarop dat baie van die psigologiese behoeftes binne die groepe deur die groepering van mense met dieselfde behoeftes en doelwitte bevredig word. Toseland en Rivas (1995:64-65) toon aan dat dit nodig is om 'n balans te vind tussen die taakgerigte gedrag en sosio-emosionele aspekte van die groepsprosesse wat tydens die vorming en funksionering van 'n groep teenwoordig is.

Informele en formele groepe kan die ondernemingsbestuurder positief beïnvloed deur bestuurders bewus te maak van die voordele wat verbonde is aan die implementering van werkgroepe en werkspanne. Plunkett en Attner (1992:272-273) toon aan dat daar kenmerkende groepsfunksies is wat tot voordeel van die onderneming kan strek, naamlik:

- *Effektiewe funksionering van die ondernemingsstelsel deur groepe* - Die ondernemingsstelsel kan effektief funksioneer indien die groep by die ondernemingsbehoeftes aanpas. Die vermoë van die groepe om in verskillende situasies aan te pas is noodsaaklik vir die beplanning van die suksesvolle funksionering van die onderneming.
- *Groepe bied vir die ondernemingsbestuurder ondersteuning* - Die individuele bestuurder kan deur groepe ondersteun word deur toepaslike kennis daar te stel en deur middel van advies of die uitvoering van die werk deur werkskedulering en begrotings.

Deur effektiewe funksionering kan 'n groep 'n klimaat van samewerking en betrokkenheid skep wat die bestuurstaak aansienlik vergemaklik.

- *Groepe voorsien 'n stabiele werksomgewing* - Die behoefte om aan 'n groep te behoort en die aanvaarding deur die lede is belangrik vir die stabiliteit van groepe. Dit is juis dié gevoel van samehorigheid wat personeelomset in die onderneming kan verlaag. Die groep dien ook as uitlaatklep vir frustrasie en emosies, aangesien sake bespreek en beredeneer kan word. So ondersteun die groeplede mekaar om spanning te verminder en probleme op te los.
- *Die groep voorsien 'n kommunikasiekanaal vir die individu* - 'n Kommunikasiekanaal word deur middel van die groep vir die werknemers geskep. Informasie, werksbesprekings en kennis oor die werking van die onderneming word aan werkers oorgedra en onderling uitgeruil.
- *Groepe moedig beter bestuur aan* - Die bestuurder moet bewus wees van die dinamika waarvoor 'n groep beskik, aangesien groepe sekere ondernemingsprosesse monitor. Hulle kan ook van hulp wees in die bestuur van verandering en die vermindering van weerstand teen verandering.

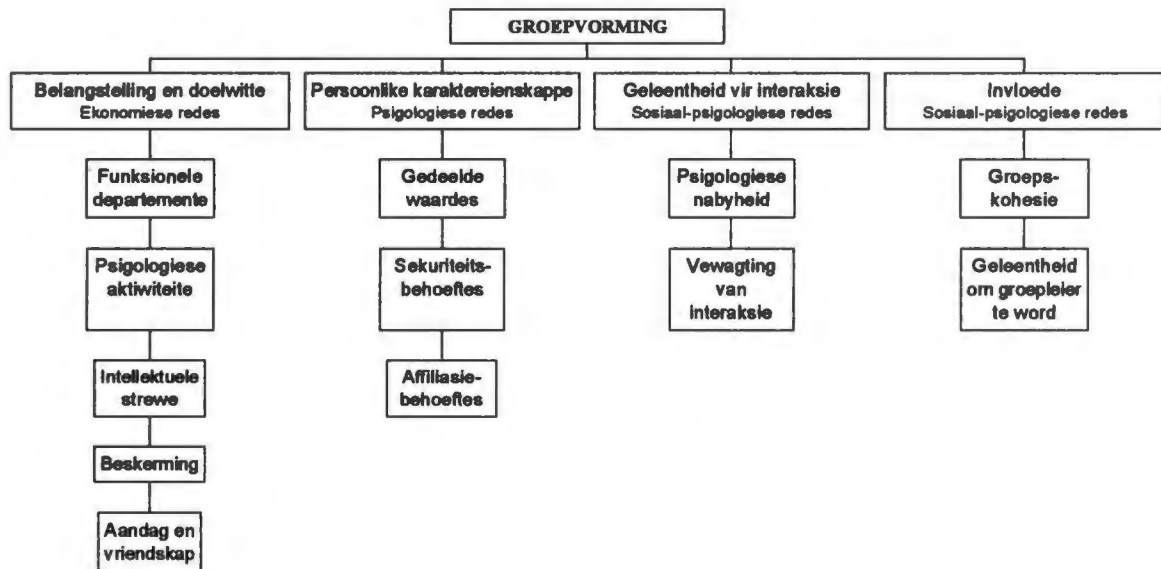
Die kennis van groeppvorming word binne die onderneming toegepas om in verskillende behoeftes te voorsien, hetsy dit binne die formele of informele groep plaasvind en of dit *instrumenteel by taakinteraksie* of *ekspressief is by sosio-emosionele interaksie* soos beskryf deur Parsons, Bales en Homans (hoofstuk 3.4.2; figure 4 en 5).

4.3 Faktore wat groeppvorming beïnvloed

Verskeie behoeftes van die individu wat slegs deur samewerking met ander persone kan realiseer en wat binne groepskonteks bevredig kan word, word deur Shaver en Buhrmester (1983:265) geïdentifiseer. Die fundamentele behoeftes is *sosiale integrasiebehoefte* en *doelwitbereiking*. Daar bestaan verskeie verdere faktore wat vir die vorming van groepe verantwoordelik is. Elkeen is uniek en word deur verskillende faktore beïnvloed. Psigologiese, ekonomiese en sosiaal-psigologiese faktore is enkele van die faktore wat by die vorming van groepe in ag geneem moet word. Baie van hierdie faktore stem ooreen of het 'n raakvlak. Soms is faktore wat in ag geneem moet word en die faktore wat groeppvorming beïnvloed, moeilik onderskeibaar. Daar is verskeie faktore wat bepaal of groeppvorming wel sal plaasvind.

Die faktore soos karaktereienskappe, doelwitte, die potensiaal om mense te beïnvloed en interaksie tussen mense is hier van belang. In figuur 7 word sekere faktore wat groeppvorming beïnvloed, uiteengesit.

Figuur 7 Faktore wat groeppvorming beïnvloed



Bron: Aangepas uit Tosi *et al.* (1994:312).

4.3.1 Persoonlikheidseienskappe

As gevolg van gemeenskaplike kenmerke is die mens geneig om makliker met mense wat in hulle waardes, norme en houdings deel te assosieer en in interaksie te verkeer. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat ondersteuning gebied word aan diegene wat dieselfde standpunt huldig omdat daar minimale konflik is tydens kommunikasie (Tosi *et al.*, 1994:312).

Psigologiese redes wat die vorming van groepe beïnvloed, is die volgende:

- **Nabyheid** - Groepe vorm doelbewus, asook spontaan. Aangesien lede in mekaar se teenwoordigheid is en 'n behoefte aan interaksie het, speel dit 'n positiewe rol by groeppvorming. Die blote fisiese nabyheid van ander kan 'n mens se lewe beïnvloed. Mense maak vriende, trou en vorm groepe as gevolg van die een of ander geleentheid waar hulle in kontak was en kennis gemaak het. Die geografiese ligging speel ook 'n belangrike rol in die groeppvormingsproses (Levin, 1994:250; Cockerham, 1995:112; Donnelly *et al.*, 1995:346).

- *Gelyksoortigheid* - Geografiese ligging en kontak met persone is nie voldoende rede vir die vorming van groepe nie. Gewoonlik is mense meer tot ander persone met wie belangstellings, sieninge en gelowe gedeel word, aangetrokke. By vrywillige groeppvorming of by 'n keuse vir die inskakeling by 'n groep is persone geneig om met diegene wat soortgelyk optree te assosieer. Gelyksoortige aspekte waarvolgens mense hul groepskeuse uitoefen, word deur opvoeding, ouderdom, sosiale klas, inkomste, politieke affiliasie, ras en geloof beïnvloed (Levin, 1994:250; Cockerham, 1995:113-114; Donnelly *et al.*, 1995:346).

4.3.2 *Doelwitte*

Gedeelde doelwitte soos ondernemingsdoelwitte vereis samewerking en is 'n kragtige instrument wat deur groepe aangewend kan word. Werknemers word deur bestuurders in groepe ingedeel om sekere ondernemingsfunksies soos bemaking, aankope, personeelbestuur of produksie te behartig. Die individue wat aan die groep behoort, beskik oor kenmerkende karaktereienskappe wat as basis dien by die vorming van die spesifieke groep. Kohesie mag deur die eendersheid versterk word. Sekere doelwitte word deur fisieke samewerking bereik, terwyl ander deur middel van intellektuele en rekreasie-aktiwiteite bereik word. Groeppvorming geskied ook deur middel van die samevoeging van individuele kundigheid, kennis, ervaring en vermoëns om sekere take te verrig ten einde voordeel uit die saamgroepering van die idees van 'n verskeidenheid persone te trek.

Vanuit emosionele behoeftes groei sekere belangstellings en doelwitte. Die mens het in verskillende aktiwiteite belang en deur doelgerigte handeling kan emosionele behoeftes bevredig word. Sterk affiliasiebehoeftes bestaan waar sekuriteit en veiligheid aan die individu gebied en spanning verlig kan word. Positiewe terugvoer aan lede gee aan die individu 'n gevoel dat hy in beheer is en versterk sy optrede (Tosi *et al.*, 1994:313).

Ekonomiese redes vir die vorming van groepe bestaan om gedeelde belangstellings en doelwitte te verwesenlik. Die nastrewing vir die bereiking van 'n spesifieke doelwit is by die meerderheid groepe teenwoordig. Vir individue is dit dikwels meer effektief om by 'n bestaande groep aan te sluit om as 'n nuwe groep vir die verwesenliking van doelwitte te vorm. Groter groepseffektiwiteit is by taakverdeling en vriendskapsgroepe aanwesig (Levin, 1994:250; Cockerham, 1995:115-116; Donnelly *et al.*, 1995:346; Greenberg & Baron, 1995:289).

4.3.3 *Die potensiaal om ander te beïnvloed*

Bestuurders word gereeld deur werknemersgroepe met klagtes of versoeke gekonfronteer. Die werknemers is daarvan bewus dat die bestuurder eerder met die groep as met die

individue sal onderhandel wanneer probleme bespreek word. Groepe bied die geleentheid aan individue om mekaar te beïnvloed. In die formele organisasie kan die rol van die leier vir die groepsmotivering belangrik wees (Tosi *et al.*, 1994:313).

Daar bestaan sosiaal-psigologiese redes vir die vorming van groepe. Vervolgens word daar na enkele van hierdie redes verwys.

- **Veiligheidsbehoefte** - 'n Groep kan sy lede teen buite-invloede en druk beskerm en kan as buffer teen bestuursbesluite dien. Om lid van 'n groep te wees stel die individu in staat om as groep aan groepsaktiwiteite deel te neem en om sekere standpunte oor sake in te neem. Dit kan verband hou met veiligheidstandaarde, produktiwiteit en ander sake wat vir die onderneming belangrik is (Tosi *et al.*, 1994:312; Greenberg & Baron, 1995:289).
- **Self-aktualisering** - Die begeerte van individue om hulle vaardighede en vermoëns tot die maksimum potensiaal te ontwikkel word geïnterpreteer as 'n self-aktualiseringsbehoefte. Werknemers glo dikwels dat rigiede werksvereistes en reëls hulle nie in staat stel om aan die self-aktualiseringsbehoeftes te voldoen nie. Die aansluiting by groepe waar die behoeftes bevredig kan word, is 'n natuurlike reaksie hierop (Donnelly *et al.*, 1995:347).

4.3.4 Geleentheid vir interaksie

Groepe word ook gevorm wanneer fisieke nabyheid en interaksie tot 'n verhouding ontwikkel. Interaksie en groepvorming kan beïnvloed word deur die uitleg en fisiese ligging van die onderneming. Die personeel is meer geneig om met ander in hul onmiddellike omgewing te groepeer. Verskeie verdere *sosiaal-psigologiese* redes wat die vorming van groepe beïnvloed, is die volgende:

- **Sosiale behoefte** - Behoefte aan affiliasie is 'n rede waarom werknemers dikwels by groepe aansluit. Die affiliasie strek van interaksie met ander werknemers tot die meer komplekse behoeftes en groepsondersteuning. Die werkers wil ervaar dat hulle tot 'n spesifieke groep of onderneming behoort waar daar interaksie- en kommunikasiegeleenthede is (Levin, 1994:250; Greenberg & Baron, 1995:289).
- **Eiewaarde** - Aangesien sekere werknemers glo dat hulle aansien en status deur hulle assosiasie met die spesifieke groep sal verkry, is hulle bereid om by die groep aan te sluit. Die verhoogde eiewaarde van groeplede teenoor nie-lede gee daartoe aanleiding dat die werksaamhede van die groeplede individueel en as groep aan hulle 'n hoër aansien gee (Donnelly *et al.*, 1995:347; Greenberg & Baron, 1995:289).

Bostaande bevestig dat daar uiteenlopende redes vir die aansluiting by groepe bestaan. Nieteenstaande die feit dat mense verskillende redes het waarom hulle by verskillende tipes groepe aansluit, is dit interessant om waar te neem dat nadat 'n groep eers gevorm is, groepsontwikkeling dieselfde fases deurloop soos in hoofstuk 4.4.3 bespreek word. Die verloop van die verskillende stadia van groepsontwikkeling word bespreek voordat die tipes groepe bespreek word.

4.4 Stadia in groeppvorming

Enige groep in 'n gemeenskap of onderneming word met die oog op spesifieke omstandighede gevorm. Cartwright en Zander (1968:54) wys op drie uiteenlopende omstandighede soos doelbewuste, spontane en eksterne faktore wat by groeppvorming in ag geneem moet word. 'n Groep kan op 'n doelbewuste wyse deur een of meer persone ter bereiking van sekere doelwitte gevorm word, maar kan ook spontaan ontstaan deur persone wat aan sekere aktiwiteite deelneem. Daar is ook eksterne faktore wat bydra tot die groeppvorming soos byvoorbeeld 'n kollektiwiteit van individue wat as gevolg van hul homogeniteit saamgroepeer.

4.4.1 Die ontwikkelingsfases van groepe binne ondernemingsverband

Werkgroepe, taakgroepe, komitees en gehaltekringe gaan volgens Donnelly *et al.* (1995:354-355) deur verskeie ontwikkelingsfases wat identiteit en rigting verskaf. Die ontwikkelingsfases wat inherent aan die groepe is, is:

- **Wedersydse aanvaarding** - Die funksionering van groepe word dikwels deur die onderlinge wantroue wat die funksionering van groepe vir die onderneming en hulle bestuurders bemoeilik, gekenmerk. Persone voel dat hulle nie oor voldoende opleiding en vaardighede beskik nie en dat hulle daarom hulle werk nie suksesvol kan voltooi nie. Die gevoel van onsekerheid gee daartoe aanleiding dat persone met dieselfde gevoelens mekaar aantrek. Na 'n aanvanklike onsekere tydperk en onderlinge wantroue begin die mense mekaar aanvaar.
- **Besluitneming** - Gedurende hierdie fase vind kommunikasie wat van direkte belang vir die werk is, plaas. Probleme word opgelos en besluite word geneem wat vertroue in mekaar se opinies versterk. Strategieë om werk te vergemaklik word ontwikkel en effektiewe onderlinge hulpverlening kom voor.

- *Motivering* - Namate die groep volwassenheid bereik en bewus word van wedersydse probleme, word saamgewerk om gedeelde doelwitte deur middel van samewerking te bereik en sterk klem word op groepsolidariteit geplaas.
- *Beheer* - Wanneer 'n groep die fase bereik waar hulle in beheer is, het hulle gewoonlik ook daarin geslaag om hulself suksesvol te organiseer. Groeplede kan volgens hulle eie vermoëns en vaardighede insette lewer. Strafmaatreëls word op lede toegepas indien hulle nie met groepsnorme en reëls konformeer nie.

Die ontwikkeling van werkgroepe is volgens Donnelly *et al.* (1995:354-355) die proses waardeur werknemers van 'n aantal individue tot 'n volwasse groep met kenmerkende eienskappe ontwikkel. Dit is vir persoonlike vertroue, interaksie en vriendskap verantwoordelik. Die vermoë van die groep en die fase waarin die verskillende groepe verkeer, moet bepaal word om sinvolle opdragte aan die groep te kan gee. Bestuurders kan ook verskillende individuele talente, individuele vaardighede en vermoëns wat vir die suksesvolle afhandeling van take noodsaaklik is, aanwend in 'n spesifiek gevormde groep deur bepaalde individue saam te voeg. Groepe word primêr gevorm om aan die sosio-emosionele area en die taakareas soos deur Bales (1950:8-12) in die afhandeling van werksopdragte beskryf, aandag te skenk. Die ontwikkeling van werkgroepe leer die individu om met ander persone saam te werk, hulle te aanvaar en te respekteer.

Groepsontwikkeling is volgens Rothmann (1989:52) 'n dinamiese proses en die meerderheid groepe is voortdurend in 'n proses van verandering. Die groepe ervaar verskeie ontwikkelingsfases. 'n Aantal skrywers werp lig op die verskillende fases van groepsontwikkeling en dit vind in die werke van Ridgeway (1983:119), Zulch (1986:14-15), Rothmann (1989:52-55), Tubbs (1992:189-191), Schermerhorn (1993:550-552), Tosi *et al.* (1994:314-316) en Greenberg en Baron (1995:290-291) neerslag.

4.4.2 *Emosionele en sosiale behoeftes van groepe binne die onderneming*

Die meeste navorsing fokus volgens Shaver en Buhrmester (1983:259) op die funksionering van die groep - die taakgeoriënteerde aspekte van die behoeftes en gevoelens van individue. Daar is relatief min bekend oor die behoefte van individue om by groepe aan te sluit en oor die houvas wat groepe oor sy lede het. Tans beskik bestuurders en werknemers wel oor ander insigte wat onder andere aan Shaver en Buhrmester (1983:262) se denke te danke is.

Indien emosie 'n persoon ontnem word, kan emosionele isolasie ervaar word wat tot desperaatheid, hulpeloosheid, angstigheid, hopeloosheid, verwerping en kwesbaarheid aanleiding gee. As die geleentheid tot sosiale integrasie ontnem word, kan 'n persoon

geïsoleerd voel, aangesien die deelname aan 'n groep waar georganiseerde aktiwiteite en betekenisvolle rolle vervul word, ontbreek. Sosiale isolasie lei tot aliënasie.

Die aanwysers van aliënasie bestaan volgens Heinz (1991:215) uit ses dimensies. *Magteloosheid* is die gevoel om geen kontrole oor die hantering van gebeurtenisse te hê nie. *Betekenisloosheid* verwys na die gevoel van ondeursigtigheid met betrekking tot sosiale aangeleenthede. *Normloosheid* is die verbondenheid om op sosiaal onaanvaarbare maniere doelwitte te bereik. *Kultuurvervreemding* is die verwerping van gedeelde norme in 'n gemeenskap, in teenstelling met die ondersteuning van kulturele standaarde. *Selfvervreemding* is die betrokkenheid by ekstrasiek gemotiveerde aktiwiteite teenoor intrinsiek bevredigende aktiwiteite. *Sosiale isolasie* verwys ook na die gevoel van sosiale uitsluiting of verwerping in teenstelling met sosiale aanvaarding.

Eensaamheid bestaan daarom uit emosionele en sosiale isolasie (Shaver & Buhrmester, 1983:263-265). Die behoefte aan emosionele en sosiale verbondenheid word binne die groep vervul. Die ontwikkeling en handhawing van groepe hang dus af van die mate waartoe daar aan emosionele en sosiale integrasiebehoeftes binne die groepskonteks voorsien kan word. Verskillende tipes groepe maak voorsiening vir emosionele of sosiale integrasiebehoeftes van elke persoon.

Shaver en Buhrmester (1983:265) het verskeie behoeftes wat binne groepskonteks bevredig kan word, geïdentifiseer. Die twee fundamentele behoeftes van die individu waaraan aandag geskenk word, is die *sosiale integrasiebehoefte* en *doelwitbereiking* wat slegs deur samewerking met ander persone kan realiseer. Die sosiale integrasiebehoefte bestaan uit emosionele en sosiale behoeftes waarna in figuur 8 verwys word.

Figuur 8 Emosionele en sosiale integrasie binne groepe

Emosionele integrasie behels die volgende:	Sosiale integrasie of betrokkenheid behels die volgende:
• Affeksie en warmte. • Onvoorwaardelike positiewe toegeneetheid. • Geleentheid vir blootstelling/emosionele uiting te gee. • Gebrek aan verdediging. • Gebrek aan beheptheid met sosiale vertoning. • Gee en ontvang van waardering en versorging. • Sekuriteit en emosionele ondersteuning.	• Genotvolle en meesleurende aktiwiteite en projekte. • Sosiale identiteit en selfdefinisie. • Benodiging van 'n persoon se vaardighede. • Sosiale vergelyking en informasie. • Geleentheid vir vergelyking van mag en invloed. • Agting op grond van bydrae tot groepsdoel. • Ondersteuning vir 'n persoon se waardes en geloof.

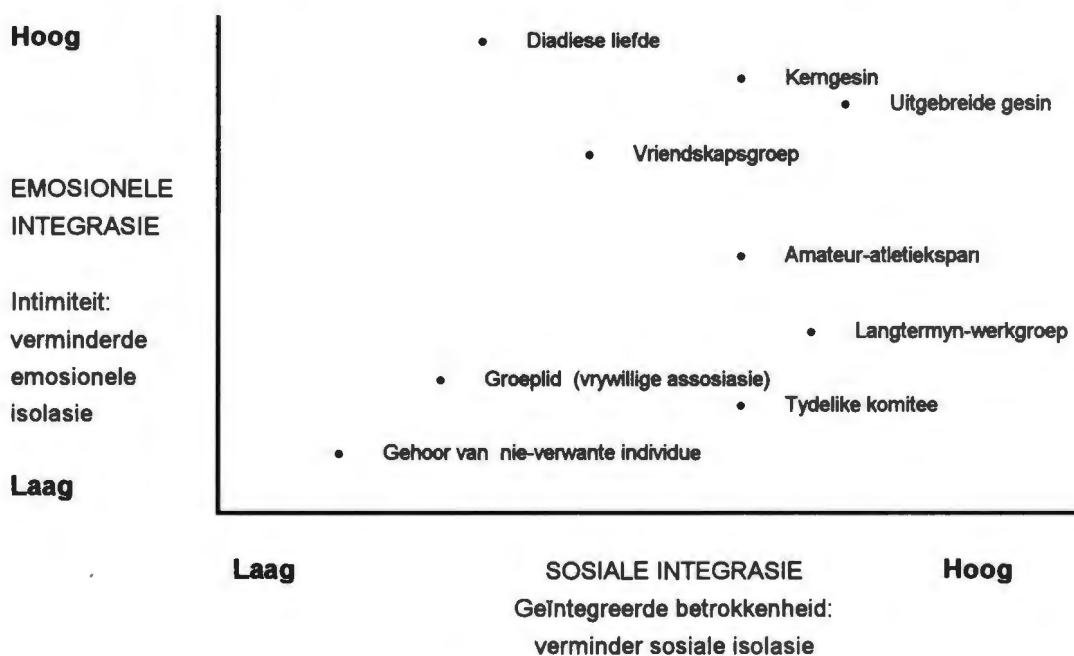
Bron: Shaver en Buhrmester (1983:265).

Uit figuur 8 is dit duidelik dat die reeds genoemde behoefte aan emosionele sekuriteit en sosiale integrasie in die onderneming, binne die groep bevredig kan word en dit dien as 'n belangrike faktor in die ontwikkeling en voortbestaan van die groep (Steyn & Uys, 1988:6).

Intimiteit, emosionele warmte en doelwitbereiking is belangrike funksies wat in die groep vervul word. Dit is belangrik om te verstaan hoe groepe gevorm word en hoe hulle funksioneer, aangesien groepe 'n betekenisvolle rol in die beïnvloeding van gedrag van mense speel (Cockerham, 1995:112). Steyn en Uys (1988:6) wys op die feit dat emosionele sekuriteit en sosiale integrasiebehoeftes van die mens wat binne die groep voorsien word, as 'n basis dien in die ontwikkeling en handhawing van die groep. Ridgeway (1983:12) versterk die siening deur daarop te wys dat groepe 'n kragtige instrument in die hantering van fisiese en emosionele onsekerhede in die mens se lewe is.

Shaver en Buhrmester (1983:262-263) sien die emosionele en sosiale integrasie wat groepe sy lede bied, soos volg:

Figuur 9 Die tweedimensionele diagram van groepskarakterisering



Bron: Aangepas uit Shaver en Buhrmester (1983:263).

In figuur 9 waar die konseptuele raamwerk van die karakterisering van die verskillende groepe uitgebeeld word, is die *vertikale* as die dimensie van intimiteit wat poog om emosionele isolasie te verminder. Die *horisontale* as is die geïntegreerde betrokkenheid van groeplede wat dit ten doel het om isolasie te verminder. 'n Bekende groep word deur elke punt (•) in die figuur verteenwoordig.

In die onderste linkerhoek van die figuur waar die gehoor van nie-verwante individue voorkom, is die intimiteit en geïntegreerde betrokkenheid laag omdat 'n persoon in die middel van 'n skare beide emosioneel en sosiaal geïsoleerd kan wees. Persone wat in die boonste regterhoek van die figuur gekarakteriseer word, se vlakke van intimiteit en geïntegreerde betrokkenheid is hoog (Shaver & Buhrmester, 1983:262).

In die boonste linkerhoek van die figuur, waar die diadiese liefde voorkom, word 'n groep nie werklik verteenwoordig nie, maar is dit eerder 'n hoë vlak van intimiteit en 'n laer vlak van geïntegreerde betrokkenheid, aangesien die verhouding nog nie tot 'n huwelik oorgegaan het nie. In die laer regterhoek word langtermyn-werkgroepe en ander werkspanne verteenwoordig. Gewoonlik is daar min klem op intimiteit, alhoewel persoonlike verhoudinge wel gevorm kan word. Elke groep beskik oor 'n eie verwysingspunt binne die tweedimensionele diagram van groepskarakterisering. Die mate waarin die intimiteit en geïntegreerde betrokkenheid toeneem of afneem, tipeer die groep (Shaver & Buhrmester, 1983:264). Elke groep het sy eie unieke eienskappe en funksies wat binne die raamwerk van intimiteit, emosionele warmte en doelwitbereiking vervul word.

4.4.3 *Die fases in groepsontwikkeling*

Na mate groepe ontwikkel, ondergaan hulle veranderinge wat in definitiewe fases onderskei kan word. Bestuurders moet bewus wees van hierdie prosesse wat plaasvind. Dit verg tyd vir groeplede om mekaar te leer ken, te aanvaar en 'n groepstruktuur te ontwikkel waar elke individu 'n rol vervul ten einde 'n doelwit te bereik (Griffin, 1993:425).

Na mate 'n groep ontwikkel en hul doelwitte nastreef, kom sekere karaktereenskappe na vore. Elke persoon vervul 'n bepaalde taak en rol binne die groep. Twee belangrike aspekte in terme van die werking van die groep word deur Tosi *et al.* (1994:317) beklemtoon, naamlik die *taakfunksies en rolle* wat hulle in staat stel om doelwitte te identifiseer en sodoende vrae te vra en opinies te verskaf oor die afhandeling van die taak. Verskillende rolle word in die groepsverband vervul soos om aktiwiteite te reguleer, sperdatums te bereik en kwaliteitprodukte te vervaardig. Die *sosio-emosionele funksies en rolle* wat verskillende groeplede vervul, verskaf ondersteuning aan lede deur die gee van advies in die werking van die groep ter bereiking van hul taak en doelwit. Taak en sosio-emosionele rolle en funksies is nie interafhanklike aspekte nie; dit is aspekte wat groepseffektiwiteit beïnvloed.

Die fases in groepsontwikkeling, soos voorgestel in figuur 10, word op die *Tuckmanmodel* van *Groepsontwikkeling* van 1965 gebaseer en is verder deur Tuckman en Jensen (1977:419-427) uitgebrei:

Figuur 10

Stadia van groepsontwikkeling

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Oriëntasie →	Konflik →	Kohesie →	Effektiewe strukture →	Beëindiging van groep →
Definiëring van doelwitte Vorm 'n oordeel Op hoogte wees van gebeure Toets normatiewe reëls Definiëring van reëls Onsekerheid Verwarring	Konflik ten opsigte van prioriteite en opdragte Vyandigheid Spanning Weerstand Uitdaging van leierskap Subgroepe	Konsensus Leierskapsaanvaarding Vertroue Mededeelsaamheid Eenheidsgevoel Nuwe stabiele rolle Samewerking Standaarde	Misleiding Ontnugtering Aanvaarding Intimiteit Openheid Aanpasbaarheid Taakrelevante rolle Behulpzaamheid Sukksesvolle prestasie	Groeplede moet met ander groepe en groeplede kan saamwerk, werk op 'n streng tydskedule verrig, die groep ontbind om later weer aan aan 'n ander projek te werk.
→ VORMINGSFASE	→ KONFLIKFASE	→ NORMFASE	→ PRESTASIEFASE	→ ONTBINDINGSFASE
← ← ONVOLWASSENHEID ← → VOLWASSENHEID → →				

Bron: Aangepas uit Tosi *et al.* (1994:314).

4.4.3.1 Die vormingsfase

In die vormingsfase, soos aangedui in figuur 10, is daar volgens Zulch (1986:14) en Schermerhorn (1993:550-551) verskeie aktiewe prosesse, waaronder transformasie voorkom. Die deelnemers beweeg van die status van 'n *individu* na 'n *groeplid* en in die proses is daar te midde van groot onsekerheid reeds gedragsreëls vir die groep bepaal. As gevolg van die nuwe situasie en omstandighede tydens groeppvorming heers daar agterdog, angs en opgewondenheid onder die lede.

Binne die verskillende groeppvormingsfases is dit noodsaaklik dat die taakgroep georganiseer moet wees om effektief te kan funksioneer. Tydens die oriënteringsperiode is daar aanvanklik 'n fase waartydens die lede die doel en betekenis van die groep bepaal. Daarin word die verskillende aktiwiteite en prioriteite van die groep uiteengesit. Groeplede begin in hierdie stadium om mekaar te leer ken en die verskillende rolle vir individue word volgens vermoëns en belangstelling bepaal. Die gedragreëls van die groep begin gestalte aanneem deurdat die lede dit beproef en die aanvaarbaarheid bepaal. Hierdie stadium word deur chaos en onsekerheid gekenmerk. Die druk of spanning wat mag ontstaan, word na die leier, indien daar reeds 'n leier na vore getree het, gekanaliseer. Indien daar nie 'n formele leier is nie, word een aangewys of een sal na vore tree om die rol te vervul (Tosi *et al.*, 1994:314; Greenberg & Baron, 1995:290-291).

Rothmann (1989:53) wys daarop dat daar gedurende die vormingsfase onsekerheid is ten opsigte van aspekte soos die doel, struktuur en leierskap van die groep. Die gedragstipe wat binne die groep aanvaar word, is die resultaat van groepseksperimentering. Binne die ongestruktureerde omgewing is die groeplede van formele of informele leierskap afhanklik om rigting aan prosesse wat binne groepsverband plaasvind te gee.

Kenmerke van die vormingsfase is dat 'n gevoel van agterdog, vrees en angs deur die nuwe situasie by groeplede geskep word. Daar vind minimale taakprestasie tydens die vormingsfase plaas. Take word geïdentifiseer en daar word bepaal watter groeplede vir die uitvoering daarvan verantwoordelik is. Informasie wat deur die groep benodig word, word bepaal en daar word oor die aanwending van die inligting besluit. In die vormingsfase kan daar huiwerige deelname voorkom waartydens weerstand van die anti-sosiale groeplede ondervind word. Verwagtinge ten opsigte van gedrag en die wyse waarop gedragsprobleme gehanteer word, vind plaas. Klagtes word aangehoor oor die organisasie-omgewing en voorstelle met betrekking tot die taak word bespreek. Gehegtheid van lede binne die groep begin ontstaan.

Hierdie fase nader voltooiing namate groeplede hulle as deel van die groep beskou. In die vormingsfase is dit reeds duidelik dat daar sekere strukture tot stand moet kom om in die behoeftes van die individu sowel as die groep te voorsien.

4.4.3.2 Die konflikfase

In sy strewe om sy individualiteit te bewys, mag daar by groeplede 'n gevoel van vyandigheid wees. Daar is 'n besef van kompetisie en teenstand kan deur onrealistiese doelwitte gebied word. Die toestand waarby opponerende groepe uiterste standpunte inneem, kan voorkom, en die natuurlike leiers word so aangewys. Gedurende hierdie fase is dit moeilik om van groepe te verwag om in konstruktiewe interaksie betekenisvolle resultate te lewer (Zulch, 1986:14).

Rothmann (1989:54) toon aan dat alhoewel groeplede die bestaan van die groep aanvaar, die konflikfase deur intergroepekongflik gekenmerk word. Daar is weerstand teen die kontrole wat deur die groep op die individu uitgeoefen word. Individue reageer verskillend op die verskillende eise en take wat die nuwe groep stel. Vyandigheid van individue teenoor mekaar en teenoor fasiliteerders kom voor, aangesien weerstand gebied word teen die vorming van groepstrukture omdat individualiteit nog sterk ter sprake is.

Die konflikfase word gekenmerk deur konflik wat ontstaan oor die kontrole van die groep ten opsigte van kompetisie en die bepaling van onbereikbare doelwitte. Weerstand teen taakeise kom voor omdat groeplede glo dat dit met persoonlike behoeftes inmeng en

opponerende groepe neem standpunte teenoor mekaar in. Fluktuasie van verhoudinge, gevoelens, verdeeldheid, spanning en jaloesie ontstaan, terwyl besorgdheid oor oormatige werk en minimum werksprestasie voorkom.

Aan die einde van hierdie fase bestaan daar 'n relatief duidelike hiërargie van leierskap in die groep. Tosi *et al.* (1994:314-315) en Greenberg en Baron (1995:290-291) wys daarop dat 'n konflikfase mag ontstaan indien 'n leier sy invloed op die groep uitoefen. Die leier word op die proef gestel en sy leierskapsposisie kan in gedrang kom. Dit kan tot verdeeldheid aanleiding gee sodat die groep eerder in twee kleiner subeenhede verdeel as wat 'n poging aangewend sal word om die groep te herstruktureer of te verander. Indien 'n groep die vroeë konflik suksesvol kan hanteer, ontwikkel die fase waar kohesie versterk (hoofstuk 3.6.2, figuur 6).

4.4.3.3 Die normfase

Die normfase kan as versoeningsfase gesien word wanneer groeplede begin om mekaar te aanvaar. Groepsnorme kom na vore namate die rolle duidelik uiteengesit word en elkeen sy persoonlike rol aanvaar (hoofstuk 3.6.1). Dit is 'n harmoniëringsproses, waar probleme geduld word. Die dinamiese ontwikkeling van die groep gee aanleiding tot kohesie waaruit doelwitte voortvloei. Die uiting van emosies ontwikkel ook hieruit (Zulch, 1986:14).

In die normfase vorm daar volgens Rothmann (1989:54-55) en Greenberg en Baron (1995:290-291) hegte verhoudings en groepskohesie ontwikkel. Groeplede aanvaar die groep asook die norme wat ontwikkel is. Elke groeplid weet watter rol hy in die groep moet vervul en emosionele konflik word verminder deur konflikterende verhoudings te hanteer.

Kenmerke van die normfase is dat pogings aangewend word om harmonie in die groep te bewerkstellig deur konflik te vermy of te hanteer. Die vasstelling en handhawing van die grense van die groep en matige groepsprestasie kom voor. 'n Hoë mate van intimiteit is teenwoordig en groeplede vertrou mekaar, deel persoonlike probleme en bespreek die dinamiek in die groep. Die groeplede beskik oor die vermoë om emosies konstruktief uit te druk.

4.4.3.4 Die prestasiefase

Tydens hierdie fase is die struktuur van die groep reeds vasgelê en aanvaar en die fokus van die groep skuif van die ken- en verstaanfase na taakprestasie (Rothmann, 1989:55).

Aangesien die interpersoonlike groepsnorme gevestig is, sal die groep gedurende die prestasiefase in staat wees om probleme te hanteer asook om probleme te diagnoseer en

probleemoplossings op 'n objektiewe wyse deur middel van kommunikasie te hanteer. Daar is egter ontwikkelingsbeperkings. Die tyd wat die verskillende fases in beslag neem, is veranderlik en onderhewig aan ontwinging, wat die proses van groepsontwikkeling kan benadeel. In die geval waar ononderbroke en goed gestruktureerde sessies bestaan, kan die groepsontwikkeling vinnig geskied, maar ongelukkig is hierdie doelwitte nie altyd haalbaar nie (Zulch, 1986:14-15; Greenberg & Baron, 1995:290-291).

4.4.3.5 Die ontbindingsfase

Die finale fase van groepsontwikkeling is die tydperk waar groeplede hulle vir die implementering van die ontbindingsfase voorberei. Dit is 'n algemene verskynsel dat tydelike groepe wat in komitees, taakgroepe en projekgroepe werksaam is neig om te ontbind nadat hulle doelwitte bereik is, erkenning ontvang het vir die doelwitte wat bereik is en die sukses wat deur die groep behaal is (Schermerhorn, 1993:550-551).

Kenmerke van die ontbindingsfase toon aan dat die groep die belangrikste doelwitte wat gestel is, moet bereik voordat dit kan ontbind. In die bestaan van die groep is dit 'n emosionele tydperk en die ontbindingfase moet met die inagneming van individuele emosies bestuur word. Groeplede moet met mekaar kontak behou om indien die behoefte sou ontstaan, later weer te kan saamwerk.

Ten slotte moet klem gelê word op die feit dat die groep geleidelik deur al die ontwikkelingsfases moet gaan om 'n vertrouensposisie te skep. Meer aandag moet aan taakaspekte gegee word om groepsprestasies te verbeter, maar daar moet steeds vrymoedigheid wees om weer saam te werk.

Die struktuur en funksie van die groep, faktore wat groeppvorming beïnvloed en die verskillende stadia van groeppvorming, is in die voorafgaande gedeelte bespreek. Dit is noodsaaklik om die struktuur en werking van sosiale sisteme (*ondernemings en groepe*) deeglik te begryp om so die individuele sowel as die groepsoptrede te kan verstaan. Die sosiale sisteem bestaan uit patrone van sosiale gedragaspekte soos posisie, status, rolle, norme, waardes, kollektiwiteit van rolle of subgroepe waarna reeds verwys is in hoofstuk 2.3. Elke sisteem het volgens Parsons (Wallace & Wallace, 1985:14-16) 'n bepaalde struktuur en funksie, en die doel van struktuur-funksionalisme is die stabilisering en die handhawing van groepe en hul lede. Die idee dat die gemeenskap as 'n sisteem beskou kan word, is ontwikkel en kan by sekere imperatiewe aanpas. Die sosiale sisteem moet verder voldoen aan die vereistes soos adaptasie/aanpassing, doelbereiking, integrasie, patroonhandhawing en spanningsbeheer waarna reeds verwys is in hoofstuk 2 omdat die sisteem by sy omgewing moet aanpas, maar ook sy interne integriteit behou.

4.5 Groepsdinamika in die onderneming

Verskillende tipes groepe in die onderneming het die potensiaal om aan die bestuurder hulp te verleen. Plunkett en Attner (1992:272-273) wys op enkele aspekte wat vir die bestuurder voordelig by die aanwending van groepe vir die effektiewe funksionering van die onderneming kan wees. Vir ondernemingsbestuurders bied dit ondersteuning deur middel van hulle kennis en advies. Groepe moedig beter bestuur aan deur die monitering van sekere prosesse wat effektiwiteit verbeter. Hulle voorsien ook 'n stabiele werksomgewing wanneer 'n kommunikasiekanaal vir die effektiewe vloei van inligting bestaan.

Individue werk selde binne ondernemingsverband in isolasie, aangesien werk 'n groepsgebaseerde aktiwiteit is. Daarom word die term werkgroepe gebruik (Robbins, 1996:348). Die nut en betekenis van werkgroepe is vir bestuurders belangrik, aangesien dié groepe instrumenteel is om hoër werkstandaarde en ondernemingsdoelmatigheid te bewerkstellig (Mullins, 1996:180).

Die krag van groepe is gesetel in die feit dat groepe van meer waarde is as die somtotaal van die aantal lede in die bepaalde groep. Certo (1995:255-256) benadruk vier kenmerke in 'n effektiewe maar ook produktiewe volwasse groep. Die groep kan mettertyd verder ontwikkel. Groepe word gekenmerk deur die *wedersydse aanvaarding* en *vertroue* deur sy lede. *Goeie kommunikasie* is egter noodsaaklik om groepsbesluitneming te stimuleer en dit word gebaseer op wedersydse aanvaarding en vertroue van individuele lede. Indien die groeplede mekaar aanvaar en vertrou en oor goeie kommunikasievaardighede beskik, behoort daar 'n groter samehorigheidsgevoel (*kohesie*) onderling te ontwikkel. Die beheer van 'n groep wat hieroor beskik, is makliker, aangesien die groep as 'n eenheid funksioneer. Volgens Wilson en Hanna (1990:6) beskik die klein groep oor *van aangesig tot aangesig* kommunikasie-interaksie tussen lede en die individue is bewus van elkeen se rol. 'n Verdere drie kernelemente wat ter sprake is, is *groepegrootte*, *doelwit oriëntasie* asook *wedersydse beïnvloeding*.

Forsyth (1990:12) toon aan dat die term groepsdinamika 'n verskeidenheid aannames ten opsigte van groepe omsluit. Groepe toon die kenmerke om eerder sterk as swak te vertoon, aktief te wees eerder as passief, aanpasbaar eerder as staties te wees. Verder beskik groepe oor die vermoë om groot impak te hê op die komplekse sosiale prosesse binne die groep en dit is juis hierdie aspekte wat deur wetenskaplike studie ondersoek word. Groepsdinamika omskryf mense en hul verbintenis tot groepe en verskaf 'n opsomming aangaande die volgende aspekte. Die aspekte is: (a) die groep se vermoë om as 'n platform te dien vir sosiale interaksie, (b) die kragtige impak van groepstrukture op groeplede, (c) die diversiteit in terme van groepegrootte, (d) die waarde van groepe as

doelbereikingsmeganisme, (e) die wyse waarop groepskohesie verkry word, en (f) die vermoë om met die verloop van tyd by verandering aan te pas.

Die doeltreffende aanwending van groepe binne die onderneming is in werkgroepe en werkspanne gesetel en Robbins (1996:348) toon aan dat inligtingdeling en gesamentlike besluitneming 'n kenmerk van werkgroepe is. Werkspanne word deur gesamentlike individuele pogings van die groeplede om bepaalde doelwitte te bereik gekenmerk. Hierdie konsepte word verder in hoofstuk 4.5.3 bespreek, maar die fokus word verskuif na die rol wat werkplekforums in die onderneming vervul.

Groepe is veronderstel om binne die onderneming saam te werk, maar dit gebeur telkens dat groepe in konflik of kompetisie met mekaar is. Aspekte soos groepseienskappe, status, doelwitte, vergoedingsisteme en hulpbronbesikbaarheid kan 'n invloed op die intergroepeverhoudinge hê. Dit is vir die bestuurders noodsaaklik om die werking van groepsdinamika te begryp en om oor voldoende kennis te beskik om die situasies wat mag ontstaan, te hanteer. Die intergroepeverhoudinge kan deur bestuurstrategieë soos rigtinggewing en leiding aan groepe deur middel van opleiding en samewerking eerder as die aanmoediging van kompetisie beheer en bestuur word (Schermerhorn *et al.*, 1994:318).

Verder word aandag gegee aan die formele en informele groepe asook sekere groeptipes.

4.5.1 *Die formele en informele groepe in die onderneming*

Groepe word onder andere deur die organisasiestruktuur, die verdeling van arbeid, die aanwending van tegnologie en die status van personeel binne die onderneming gevorm. Ondernemingsbestuurders vorm doelbewus groepe om deel van die formele organisasiestruktuur te wees. Groepe kan egter ook deur middel van sosiale prosesse in die informele organisasie met hulle eie norme, waardes en gedrag gevorm word. Daar is 'n besliste onderskeid tussen formele en informele groepe binne ondernemingsverband (Mullins, 1996:184).

Die formele groep word binne die ondernemingsverband waar individue werksaam is, gevorm. Volgens arbeidsverdeling kom formele groepe met die hulp van die bestuur van 'n onderneming tot stand (Bateman & Zeithaml, 1993:473). Die formele groepe ontstaan as gevolg van kundigheid en vaardigheid en die posisie wat 'n persoon in die onderneming beklee. Persone wat in die groepe ingedeel word, moet gewoonlik 'n spesifieke taak in bepaalde bevelsgroepe en taakgroepe verrig (Greenberg, 1996:180).

Volgens Schein (1988:146) en Certo (1995:248) word *formele groepe* doelbewus deur bestuurders benoem om spesifieke take wat op die ondernemingsmissie betrekking het te

verrig. *Formele groepe* word in twee subgroepe verdeel: (a) Permanente formele groepe verwys na liggame soos die topbestuurspan en permanente komitees. (b) Tydelike formele groepe word slegs vir die bereiking van 'n spesifieke doel benoem, en ontbind nadat die doelwit bereik is.

Formele organisatoriese funksies behels volgens Rothmann (1989:14) daardie aspekte van groepsaktiwiteite wat met die onderneming se missie ooreenstem. Dit sluit die afhandeling van komplekse interafhanklike take in, die skep van nuwe idees of kreatiewe oplossings, die interaksie met verskillende lede wat probleme oplos, en die sensitiewe informasiehantering om komplekse besluite te implementeer. Ten slotte word groepe vir die sosialisering en opleiding van werknemers gebruik.

Die vorming van *informele groepe* binne die onderneming neem gestalte aan wanneer werknemers op 'n meer gereelde basis begin assosieer. 'n Groep vorm wanneer die aktiwiteite ander behoeftes bevredig as die werk wat in die onderneming as beroep verrig word (Greenberg, 1996:181). Binne die informele groep is daar volgens Schein (1988:146) verskillende individue, wie se behoeftes bevredig moet word. Verskillende behoeftes word deur die interaksie tussen lede bevredig. Die informele groep word as 'n klein, intieme en primêre groep binne groot formele groepe in die onderneming beskou.

Dié groepe ontwikkel op natuurlike wyse en bestaan gewoonlik uit vriende wat tot mekaar aangetrokke is, wat gedeelde belangstellings het of wat in werksareas saam gegroepeer word. Binne die formele strukture sal daar altyd informele strukture gevorm word omdat die mens nie sy beroep in isolasie kan beoefen nie (Kreitner, 1992:423; Mullins, 1996:184).

Van bestuurders word tans verwag om 'n werksomgewing te skep waarin personeel individueel en ook in groepsverband 'n hoë werksuitset sal hê. Daarom is dit vir die onderneming noodsaaklik om groepe effektief aan te wend, wat op sigself nie 'n maklike taak is nie. Die onderneming is 'n netwerk van interaktiewe en integrerende groepe en bestuur moet oor die kennis en vermoë beskik om die groepe doeltreffend te kan hanteer en aan te wend.

4.5.2 *Tipes groepe*

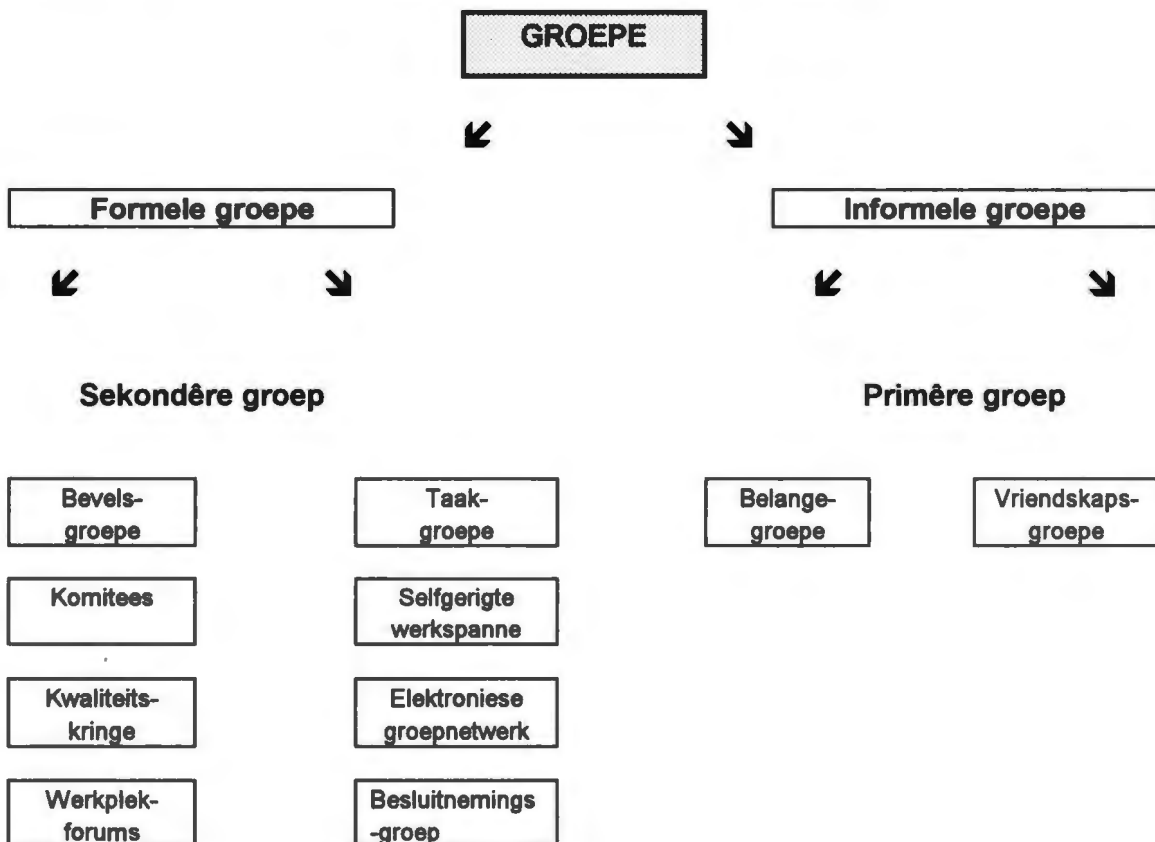
In 'n onderneming bestaan daar verskillende tipes groepe wat oor uiteenlopende take beskik. 'n Groep is 'n dinamiese sosiale entiteit wat bestaan uit twee of meer individue. Hierdie individue handel interaktief om 'n bepaalde doelwit of doelwitte vir die groep te bereik. Dieselfde doelwitte van verskillende persone kan binne groepsverband bereik word. As gevolg van hierdie interaksie en deelname van groeplede word elke lid beïnvloed deur die ander lede, maar elke individu beïnvloed weer op sy beurt die groeplede. Met die verloop

van tyd vorm daar verskillende statusse en rolle vir elke groeplid, terwyl norme en waardes hulle gedrag reguleer binne die groepsverband (Bertcher, 1994:3).

Johnson en Johnson (1994:13) definieer die *kleingroep* as twee of meer individue wat interafhanklik van, en in interaksie met mekaar staan en word deur hulself en ander as lede van 'n groep beskerm. Hulle deel sekere norme oor gemeenskaplike sake en sluit by 'n sisteem aan wat uit rolle bestaan wat mekaar wedersyds beïnvloed. Die groep streef dieselfde doelwitte na en behoeftebevrediging vind plaas.

Volgens Tosi *et al.* (1994:311), Gatewood *et al.* (1995:430) en Greenberg en Baron (1995:287-288) kan tussen formele en informele groepe, soos in figuur 11 aangetoon, onderskei word.

Figuur 11 **Verskillende tipes groepe in die onderneming**



Bron: Aangepas uit Greenberg en Baron (1995:287-288).

Volgens verskeie skrywers soos Kreitner (1992:423), Bateman en Zeithaml (1993:473-475), Schermerhorn (1993:541-543) en Donnelly *et al.* (1995:345) behoort die mens as gevolg van uiteenlopende redes aan verskillende groepe. Sommige mense sluit by 'n groep vir eie

gewin aan, terwyl ander dit om professionele redes doen. Beide die formele en informele groepe, soos in figuur 11 aangedui, vervul 'n unieke funksie. Belange- en vriendskapsgroepe vorm deel van sosiale groepe en word as informeel gesien. Die formele groepe binne die onderneming verteenwoordig werkgroepe en werkspanne soos taakgroepe en selfgerigte werkspanne wat sekere behoeftes bevredig. Bestuurders moet kennis neem van die groepe, aangesien die dinamika van die groepe effektief in die onderneming aangewend kan word.

Die formele en informele groeptipes word verder onderverdeel en daar word vervolgens aan hierdie groepe aandag geskenk deur eerstens te wys op die rol wat primêre en sekondêre groepe vervul. Die primêre en sekondêre groep vervul ook bepaalde rolle en funksies in die samelewing sowel as in die onderneming. 'n Primêre groep bestaan uit 'n klein aantal persone wat in gereelde interaksie van aangesig tot aangesig met mekaar verkeer. Hulle beskik ook oor noue persoonlike verbintenisse en is emosioneel tot hierdie verhouding verbind. Die primêre groep vervul 'n fundamentele rol in die sosiale aard en siening van individue. Die interaksie tussen persone soos familie, vriende of bure geskied op 'n informele wyse en hierdie verhouding is aanpasbaar en van lange duur en word gekenmerk deur die waarde van wat die verhouding self vir die persone beteken. Hierdie *ekspressiewe* verhoudinge word gekenmerk deur 'n diep emosionele sin en betekenis vir die betrokke persone (Thompson & Hickey, 1994:151).

Die interaksie in sekondêre groepe is net so belangrik vir die mens en hierdie groep word gekenmerk deur twee of meer persone wat in interaksie met mekaar verkeer op 'n formele en onpersoonlike basis ten einde bepaalde doelwitte te bereik. Hierdie aktiwiteit of handeling word beskou as *instrumentele* gedrag, aangesien interaksie beperk word en daar spesifieke rolle en reëls aan die persone gekoppel word (Thompson & Hickey, 1994:151).

Die tipe groepe en die onderskeie funksies word nou behandel. Dit is noodsaaklik om op spesifieke tipes groepe wat in die onderneming voorkom klem te lê. Schermerhorn (1993:543-547), Tosi *et al.* (1994:310), Donnelly *et al.* (1995:347-353) en Gatewood *et al.* (1995:430-432) wys op die volgende tipe groepe wat binne die onderneming figureer.

4.5.2.1 Belangegroepe

Groepe wat na aanleiding van die beklemtoning van sake wat hulle belange raak of bedreig, vorm *belangegroepe*. Hulle streef gemeenskaplike doelstellings na en hierdie lede kan ook lid wees van ander bevels- of taakgroepe. Nadat die doelwit van die belangegroep bereik is, ontbind die groep en daarom kan dit van korte lewensduur wees (Donnelly *et al.*, 1995:348).

4.5.2.2 Vriendskapsgroepe

Sekere groepe ontstaan as gevolg van gemeenskaplike kenmerke soos geslag, ouderdom, etniese agtergrond en politieke sentimente wat vir lidmaatskap aantreklik is. Die interaksie en kommunikasie van vriendskapsgroepe is op aktiwiteite ná formele werkure gerig. Die lidmaatskap van die groeplede word deur die groep self en nie deur die onderneming bepaal nie. Bestuursaksies beïnvloed wel die interaksie en kommunikasiepatrone deurdat hulle die werkure en werkplek en omgewing beïnvloed en die lede wat in interaksie en kommunikasie met mekaar is, affilieer (Donnelly *et al.*, 1995:348).

4.5.2.3 Bevelsgroepe

Bevelsgroepe word in die ondernemingshiërargie as ondergeskiktes wat direk aan 'n spesifieke voorman terugrapporteer, gesien. Die verhouding tussen departementele bestuurders en die voormanne word in die ondernemingshiërargie uiteengesit. Die spanwydte van beheer van die departementele bestuurder vergroot na mate die bevelsgroep in grootte toeneem.

4.5.2.4 Komitees

Die gebruik van komitees in die ondernemingsverband is baie algemeen en word vir die oplossing van konflik, vir die doen van aanbevelings, die generering van idees en die neem van besluite aangewend. Die ledetal van komitees moet beperk word, aangesien die grootte van die komitee die effektiwiteit van besluitneming en kommunikasie beïnvloed. Indien die grootte toeneem, kan dit tot spanning en konflik aanleiding gee, aangesien lede bedreig voel en onwillig raak om aan die besluitnemingsproses deel te neem. Komitees funksioneer gewoonlik met 'n doel en die ledetal kan tydens die voortbestaan van die komitee wissel (Donnelly *et al.*, 1995:348; Gatewood *et al.*, 1995:430-432).

4.5.2.5 Gehalte- of kwaliteitskringe

Krajewski en Ritzman (1990:90) beskryf gehalte- of kwaliteitskringe as 'n klein groep toesighouers en werknemers wat vergader om probleme te identifiseer, te ontleed en om produksie- en kwaliteitsprobleme op te los. Kwaliteitskringe is 'n metode om personeel op vrywillige basis meer by die georganiseerde oplossing van werksgeoriënteerde probleme betrokke te kry. Die natuurlik gevormde werkgroep bestaan uit enkele lede wat op 'n gereelde basis (weekliks) vergader om voorstelle vir die oplossing van probleme te maak en besluite te implementeer. Die personeel moet eers opgelei word om probleme te ontleed en oplossings vir probleme te vind. Verder moet die bevindinge aan die bestuur oorgedra word (Robson, 1984:2-5).

4.5.2.6 Selfgerigte werkspanne

'n Populêre benadering tot groepsaanwendingsmetodes is die werkgroepe wat self vir hulle bestuur en beheer verantwoordelik is. Individuele lede en groepe is verantwoordelik vir die bereiking van aanvaarbare vlakke van werkverrigting en die bereiking van gestelde doelwitte. Die selfgerigte werkspanne kry nie net die mag en gesag om te doen wat hulle wil, waar hulle wil nie, maar hulle kry sekere outonome administratiewe verantwoordelikhede om take af te handel. Die lede van die werkspanne moet self die beplanning, organisering en kontrole oor hulle werksaamhede uitoefen. Die benadering van selfgerigte werkspanne is meer suksesvol indien werk 'n hoë mate van interafhanklikheid van die groeplede vereis om suksesvol te wees. Sterk klem word op individuele deelname geplaas waar groepsbesluitneming vir die verdeling van take en verantwoordelikheid verantwoordelik is (Donnelly *et al.*, 1995:352; Gatewood *et al.*, 1995:431).

4.5.2.7 Taakgroepe of projekgroepe

Die bestaan van taakgroepe is op die bereiking van 'n bepaalde doelwit binne werksverband gerig. Die taakgroepe het gewoonlik 'n goed gedefinieerde doel en het sperdatums waarteen hulle vir die voltooiing van 'n spesifieke werksopdrag werk. Aangesien die groepe formeel van aard is, moet taakgroepe ook oor afgehandelde werk terugvoer lewer. Die taakgroepe is relatief permanent, maar dit kan ook tydelik wees (Tosi *et al.*, 1994:310; Gatewood *et al.*, 1995:430-431).

4.5.2.8 Elektroniese groepsnetwerk

Die nuutste vorm van groepsdeelname in ondememings is die elektroniese groepsnetwerk wat uit persone bestaan wat met mekaar deur middel van rekenaargebaseerde kommunikasie in interaksie is, eerder as van aangesig tot aangesig interaksie. Rekenaars wat wêreldwyd deur die Internet met mekaar verbind is, maak dit vir mense uit verskillende lande moontlik om probleme gesamentlik op te los. Hier word van die *electronic meeting rooms* gebruik gemaak om konsensus oor probleme wat ondervind word tydens die bespreking van probleemgevalle te bereik.

4.5.2.9 Werkplekforums

Die nuwe Arbeidswetgewing soos vervat in die *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)* het volgens Backer en Olivier (1996:4-5) vyf spesifieke eise geïdentifiseer. Dit is dat werkgever en werknemer sal moet saamstaan deur hul aktiewe steun vir mekaar te gee. Vakbonde se rol sal moet verander, werknemerdeelname in besluitneming, groter kundigheid ten opsigte van Arbeidsverhoudinge, en uitgebreide kennis oor die personeel en hul

behoefte word verlang. Hierdie aspekte word saamgevat en aangepak in werkplekforums wat dien as 'n gespreksforum waar daar oorleg gepleeg word met die belanghebbende partye. Hierdie is egter nie almal nuwe eise wat met die nuwe Arbeidswetgewing van 1995 navor gekom het nie.

'n Werkplekforum het ten doel dat die werkgewer met die werknemers oorleg pleeg (*artikel 85*) ten einde eenstemmigheid ten opsigte van besondere aangeleenthede wat soos in *artikel 84* van die *Wet* vervat word, te bereik. 'n Werkplekforum is ook geregtig om deel te neem aan gesamentlike besluitneming (*artikel 86*) oor aangeleenthede soos in *artikel 84* vervat word, te bereik (S.A., 1995:88-92).

4.5.2.10 Besluitnemingsgroep

Die term *besluitnemingsgroep* verwys volgens Wilson en Hanna (1990:6) na 'n kollektiwiteit van drie of meer individue. Hulle is in interaksie met mekaar om dieselfde doel te bereik of probleem op te los en om mekaar wedersyds te beïnvloed. In die kleingroep is daar egter van *aangesig tot aangesig* kommunikasie-interaksie tussen lede en die individue is bewus van elkeen se rol. Die drie kemelemente wat ter sprake is, is *groeps grootte*, *doelwit oriëntasie* asook *wedersydse beïnvloeding*.

Die span- of groepwerkbenadering word vervolgens bespreek.

4.5.3 Die span- of groepwerkbenadering

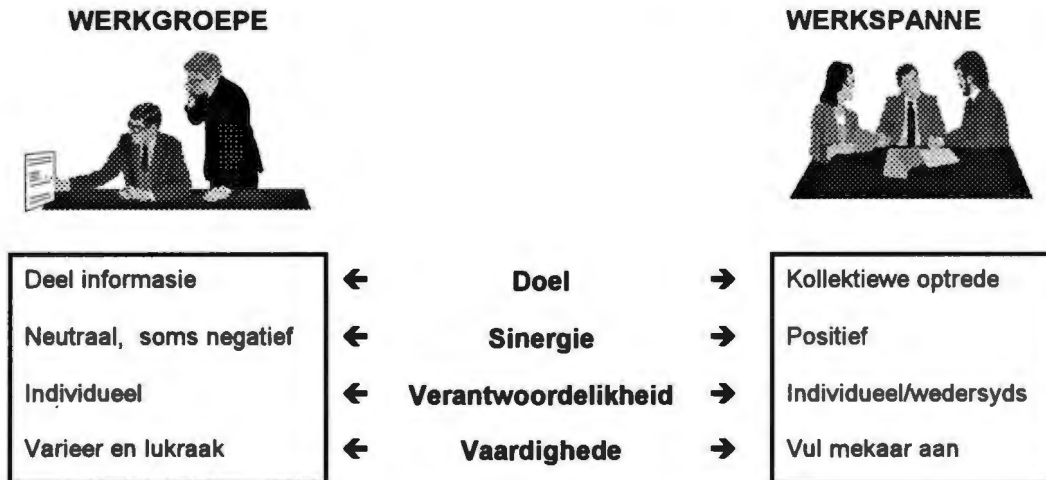
Plunkett en Attner (1992:259) en Bateman en Zeithaml (1993:473) wys daarop dat die spanwerk- of groepwerkbenadering suksesvol gebruik kan word om groepe as boustene vir die ondernemingstrukture te gebruik om so produktiwiteit en die kwaliteit van produkte en dienste te verhoog. Groepe kan vir vernuwing deur verandering verantwoordelik wees en kan die bestuur van verandering in die werksomgewing inisieer deur onder andere die invloed op die werksomgewing waaroor hulle beskik.

Werkspanne in die ondernemings het in die negentigerjare groot belangstelling gewek omdat werkgroepe oor die potensiaal beskik om drastiese veranderinge in die funksionering en bestuur van ondernemings te weeg te bring (Bateman & Zeithaml, 1993:473). Die groepsdinamika in die onderneming is daarin geleë dat individue as kollektiwiteit saamwerk ten einde gestelde doelwitte te bereik. Groepe speel nie net binne die ondernemingsverband 'n rol nie, maar kan ook binne die gemeenskap 'n verskeidenheid take verrig.

Robbins (1996:347-348) tref onderskeid tussen werkgroepe en werkspanne. 'n *Werkgroep* word as 'n groep beskou wat interaktief is om informasie te deel en om besluite te neem wat

groeplede in staat stel om hulle werksverantwoordelikhede te kan nakom. 'n *Werkspan* is 'n groep waar die resultaat van individuele optrede en inspanning groter is as die som van individuele insette.

Figuur 12 Vergelyking tussen werkgroepe en werkspanne



Bron: Robbins (1996:348).

By die vergelyking van werkgroepe en werkspanne (figuur 12) word klemverskille ten opsigte van die doel van elke groep duidelik.

Werkgroepe het ten doel om informasie wat 'n individu in staat stel om besluite te kan neem te deel en om verantwoordelikheid vir besluite wat geneem word te aanvaar. Werkspanne neem kollektief aan die proses van doelwitbereiking deur middel van gesamentlike besluitneming deel. Om beter groepsresultate as individuele resultate te behaal staan as *sinergie* bekend (Certo, 1995:280). Werkgroepe is primêr interaktief besig om informasie uit te ruil en besluite te neem. Werkspanne wat oor 'n positiewe sinergie beskik, bereik beter resultate deur hulle gesamentlike optrede as deur individuele pogings. Die individue is vir hul eie besluite verantwoordelikheid, terwyl die groep individueel sowel as gesamentlik vir besluitneming verantwoordelikheid aanvaar. Vaardighede varieer by werkgroepe, aangesien individuele lede vaardighede aanvul omdat hulle vir hulle individuele vaardighede en vermoëns by die groep ingesluit is.

Die rede vir groeppvorming binne 'n bepaalde verwysingsraamwerk is dus duidelik. Die doelwitte, onderskeie vaardighede, vermoëns en verantwoordelikhede van groeplede deur werkerdeelname en deelnemende bestuursprosesse speel 'n rol in die demokratisering van die werkplek. Kennis oor groeppvorming is noodsaaklik, aangesien dinamiese prosesse vir behoeftebevrediging plaasvind. Shaver en Buhrmester (1983:265) se sosiale integrasiebehoefte en doelwitbereiking is sprekende voorbeelde.

Vervolgens word aan die verskeie behoeftes in die groepe aandag geskenk.

4.5.4 Groepseffektiwiteit en groepsgrootte

Gatewood *et al.* (1995:433) wys op die prosesse wat groepseffektiwiteit beïnvloed en wat sy funksionering bepaal. Groepsfunksionering gaan deur bepaalde fases (hoofstuk 4.4.3, figuur 10) wat strek van die vormingsfase wat as oriëntering dien deur die konflikfase tot die kohesiefase waar die groepsnorme bepaal word. Die vestiging van effektiewe strukture volg nadat groepskohesie bewerkstellig en versterk is. Die groepsproses word afgesluit en die groep ontbind nadat die taak afgehandel is.

Met die ontwikkeling van die groep en nadat die ontstaansdoelwitte bereik is, is die strukturele karaktereenskappe meer sigbaar. Die groepstrukture verwys onder andere na die rolle en verhoudinge wat binne die groep tussen sy lede ontstaan. Die strukture is dinamies en verander mettertyd. Die grootte van die groep is een van die faktore wat die groepstruktuur bepaal (Tosi *et al.*, 1994:316).

Die vermeerdering van die aantal verhoudings neem toe namate die groepsgrootte toeneem.

Groepsgrootte	2	3	4	5	6	7	8	9
Aantal verhoudings	1	3	6	10	15	21	28	36

Bron: Steyn en Uys (1988:116).

Die grootte van die groep is volgens Cartwright en Zander (1968:102-103) asook Napier en Gershenfeld (1989:87) belangrik, aangesien studies aangetoon het dat met die toename in die grootte van die groep, aspekte soos werksbevrediging afgeneem en werksafwesigheid en arbeidsdispute toeneem het. Groepsgrootte kan bepalend wees vir die effektiwiteit. Ridgeway (1983:11) beaam die idee en wys daarop dat vyf lede die ideale groepsgrootte is, aangesien dit klein genoeg is vir sinvolle interaksie, maar groot genoeg is vir die generering van voldoende idees. Die aantal verhoudinge wat die vyf lede kan handhaaf, is tien verhoudinge.

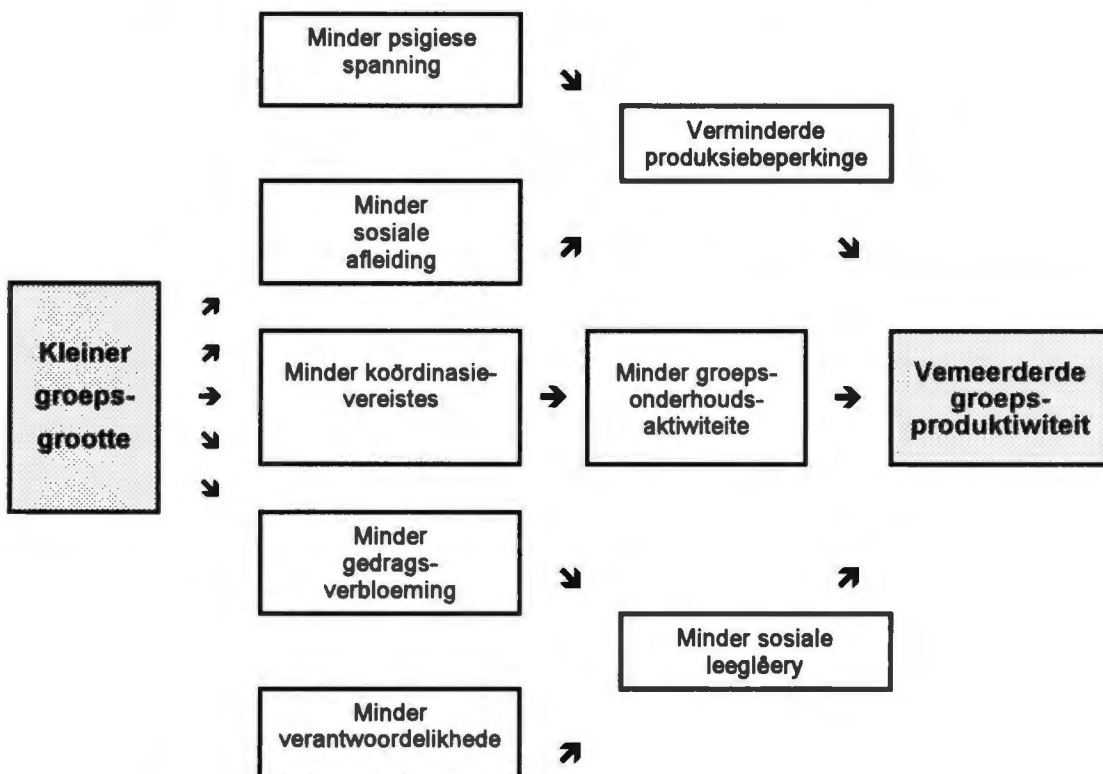
Wagnér en Hollenbeck (1995:316-318) toon aan dat die verkleining van groepe 'n positiewe uitwerking op die produktiwiteit kan hê, aangesien 'n kleingroep normaalweg meer produktief as groter groepe is.

Aangesien kleingroepe minder lede het, kom *minder psigologiese spanning* voor omdat die lede nie in mekaar se pad is nie. Daarom sal *produksieblokkering* in kleiner groepe minder as in groter groepe voorkom. Aanvullend kan ook aanvaar word dat groepsgrootte

produktiwiteit beïnvloed, aangesien minder *sosiale afleiding* in die kleiner groep voorkom. Daar word ook *minder koördinasie vereis*, aangesien die groeplede minder van mekaar interafhanklik is. Die waarneming van groeplede word deur kleingroepe vergemaklik en laat *minder gedragsverbloeming* toe, aangesien individuele gedrag maklik waarneembaar is en die bydrae van elke lid tot die groepseffektiwiteit sigbaar is. Ten slotte word *minder verantwoordelikhede* aan die individu opgedra, aangesien verantwoordelikhede binne groepsverband gedeel word. Die individu aanvaar binne die kleingroep meer persoonlike verantwoordelikheid vir die prestasie en effektiwiteit van die groep (Wagner & Hollenbeck, 1995:316-318).

Die aanname kan deur middel van die volgende figuur verduidelik word.

Figuur 13 Die effek van groepsgrootte op produktiwiteit



Bron: Aangepas uit Wagner en Hollenbeck (1995:317).

Verder moet in gedagte gehou word dat met die uitbreiding van die groepsgrootte die groep moet bepaal watter groepsgrootte die beste funksioneer. In dié verband kan die beginsel van *verminderde meeropbrengs* genoem word. In die toevoeging van groeplede is dit noodsaaklik om te aanvaar dat die vaardighede en vermoëns van die groeplede die effek wat die individu se optrede op die res van die groep het, bepaal en verantwoordelik is vir die verwagtinge wat aan die individu gestel word (Shaw, 1981:173-174). Die vergroting van 'n

groep moet plaasvind wanneer die addisionele lid oor sekere eienskappe beskik wat vir die groep noodsaaklik is. Die potensiaal van die nuwe lid se bydrae en die voordele wat dit vir die groep inhou, moet bepalend wees. Die *verminderde meeropbrengs* kom daarop neer dat die toevoeging van een persoon tot 'n groep, nie 'n volle eenheid in die vermoë om die taak beter te verrig verteenwoordig nie, maar dat elke addisionele lid slegs 'n marginale bydrae lewer (Steyn & Uys, 1988:118).

Die invloed van groepseffektiwiteit en groepsgrootte in die bevrediging van die behoeftes van groeplede is duidelik waarneembaar en die groep moet volgens Huse en Bowditch (1977:188) asook Schermerhorn *et al.* (1994:283, 285) nie uit meer as vyf of ses lede bestaan nie. Om makliker konsensus te bereik is dit belangrik dat 'n groep uit 'n onewe getal groeplede bestaan.

Tubbs (1992:104) beweer dat groepe wat uit twee en selfs drie lede bestaan, kan ondervind dat die groep te klein is om werklike bydraes te lewer, aangesien koalises van twee teen een gevorm kan word. Groepe van vier en meer lede het effektief begin werk, maar met 'n gelyke aantal lede mag daar gelykopbeslissings wees.

4.5.5 *Kompetisie en samewerking*

Die mens kan kies of hy met sy medemens wil kompeteer en of hy 'n samewerkingsooreenkoms wil sluit. In aansluiting by die keuse bestaan daar ook kragte wat op die groep inwerk wat kompetisie asook samewerking vereis. Onder *samewerking* word meer as net hulpverlening of samewerking veronderstel. Dit omsluit ook die ondersteuning van ander persone deur die besteding van tyd en energie aan 'n bepaalde situasie as 'n gesamentlike spanpoging van die groep ter bereiking van 'n bepaalde doel. Kompetisie kan ook daarop dui dat die individu meer oor sy eie welstand besorgd is, soms ten koste van ander persone. Veral vir die verloorder kan kompetisie skadelik wees (Tosi *et al.*, 1994:350).

Johnson en Johnson (1982:163) wys op die invloed wat samewerking, kompetisie en individuele doelwitstelling op die houding van groeplede ten opsigte van mekaar, hulle self, hul bestuurders, die taak wat verrig moet word en die groep self het. Daar is bevind dat die invloed wat samewerking van groeplede op die verhoudinge binne die groep het, baie meer positief is as wat kompetisie tussen individue tot gevolg het.

Daar is verskeie voordele van kompetisie en samewerking vir die groep. Voordele van kompetisie en samewerking is die bestaan van 'n meer positiewe verhouding tussen groeplede. Die verhoudinge word gekenmerk deur wedersydse aanvaarding, terwyl 'n positiewe benadering en houding teenoor mekaar gehandhaaf word. Daar bestaan

wedersydse besorgdheid, vriendskap en 'n gevoel van 'n verpligting teenoor mekaar om wedersydse respek af te dwing (Tosi *et al.*, 1994:351).

Figuur 14 Kragte en toestande van kompetisie en samewerking



Bron: Tosi *et al.* (1994:351).

As groeplede met mekaar meeding, werk hulle ook vir die bereiking van 'n groepsdoel, maar persoonlike behoeftebevrediging is primêr. In die geval van samewerking werk almal saam ter wille van die bereiking van die groepsdoel en stel lede hul persoonlike behoeftebevrediging op die agtergrond ter wille van die bereiking van die groepsdoel.

Onder sekere omstandighede kan kompetisie en samewerking ontstaan en die faktore sal individue en groepe aanspoor om of saam te werk of mekaar teen te werk. Sekere faktore wat hiertoe aanleiding gee, is die individuele optrede, terwyl ander beïnvloedinge voortspruit uit die dinamika van die groep of groepsamestelling. Die aard van die taak of die taakomgewing waarin die groep funksioneer, speel ook 'n rol (Tosi *et al.*, 1994:351).

Die invloed van kompetisie en samewerking is uiteenlopend en die interaksie van lede en hulle sieninge het 'n effek op hulle produktiwiteit en behoeftebevrediging (Tosi *et al.*, 1994:353-354). Die interaksiepatrone en persepsies, produktiwiteit en behoeftebevrediging word vervolgens bespreek.

- *Interaksiepatrone en persepsies* - Studies van verskillende tipes groepe wat met mekaar kompeteer of saamwerk, het getoon dat groeplede sekere persepsies oor groepe het. Die persepsies van verskillende lede het konsekwent ooreengestem na gelang van die interaksie van groepe hetsy dit die vorm van kompetisie of samewerking aangeneem

het. Daar was egter 'n positiewer persepsie by die groepe wat op die samewerkingvlak gefunksioneer het as by dié wat met mekaar meeding. Groeplede wat op 'n samewerkingsbasis funksioneer, was meer behulpsaam. Hierdie groeplede het ander met take gehelp in teenstelling met die groepe wat op 'n kompetisiebasis gefunksioneer het. Eienskappe van die groepe wat interaksie deur middel van samewerking as uitgangspunt gehandhaaf het, het 'n hoër graad van beredenering ingesluit. Hierdie groepe was vriendeliker en het 'n groter uiteenlopendheid van bydraes gelever en ordeliker gefunksioneer as die groepe wat met mekaar meeding.

- *Produktiwiteit* - Die produktiwiteit in die groepe wat met mekaar meeding of saamwerk, word beïnvloed deur die taakkaraktoreienskappe. Samewerking het tot gevolg dat take wat 'n hoër mate van interafhanklikheid tussen groeplede vereis, aanleiding gee dat beter werksverrigting verkry word. By kompetisie mag die resultaat wees dat noodsaaklike inligting weerhou word wat 'n nadelige invloed op besluitneming het en so die produktiwiteit beïnvloed.
- *Behoeftbevreëdiging* - Die individuele verskille van mense is by behoeftebevreëdiging ter sprake. Elke mens beskik oor eiesoortige behoeftes en dit kan vervul word deur of kompetisie of samewerking na gelang van die verskillende benaderingswyse van groepsinteraksie (Tosi *et al.*, 1994:353-354).

Een van die kenmerke van groepe is die nastrewing van die bereiking van 'n gemeenskaplike doelwit. Hierdie groepsdoel hou in die breër verband met individuele behoeftes en daar kan aanvaar word dat individue aan die doelbereiking deel sal hê indien daar vir hulle 'n direkte of indirekte voordeel of bevreëdiging bestaan.

4.6 Samevatting

Die vorming en funksionering van groepe in die onderneming word gekenmerk deur die dinamika waaroor hierdie groepe beskik. Daar is in hierdie hoofstuk gefokus op die groepsfunksionering wat in die onderneming voorkom en wat beskou word as die komplekse en interafhanklike kragte wat binne 'n gegewe konteks plaasvind. 'n Groep bestaan nie alleen uit 'n kollektiwiteit van interafhanklike individuele nie, maar is wel 'n groep persone wat psigologies bewus is van die persoonlike verhouding. Die groep streef daarna om die ondernemingsdoelwitte waaroor kollektief besluit is, te bereik. Die interaksie van een persoon met 'n ander vorm 'n netwerk van verhoudinge waarbinne elke persoon se handeling min of meer spontaan geskied. Hierdie interaksie is tot so 'n mate geïntegreerd dat die groepsfunksies in die onderneming psigologiese spanning wat mag voorkom, deur groeplede gedeel word.

Verskeie faktore wat groeppvorming beïnvloed, is in hierdie hoofstuk bespreek. Sommige groepe word geskep as deel van die formele ondernemingstrukture, terwyl ander nie deel daarvan uitmaak nie. Die formele organisasie word verteenwoordig deur die hiërargie van die onderneming en die verskillende departemente waaruit dit bestaan. Die formele organisasie word weerspieël deur sy doelwitte, beleid, reëls en prosedures wat die onderneming in staat stel om sy *doelwitte te bereik*. Enige groep wat dus binne die onderneming funksioneer om aan hierdie doelwitte uiting te gee, verteenwoordig die formele groep. Die informele groep ontstaan uit die behoeftes van die individue in die onderneming wat binne die formele groep werkzaam is. Die informele groep se lidmaatskap is vrywillig en gebaseer op die persoonlikheidseienskappe asook die gedeelde waarde- en normsisteem en belange van sy lede. Die rol van beide die formele en informele groep in die onderneming word deur die sosiale betrokkenheid van sy lede tot uiting gebring waar daar aan spesifieke behoeftes voldoen word deur bepaalde tipes groepe. Die verskillende ontwikkelingsfasies van groepe binne ondernemingsverband is ook bespreek, aangesien daar aan die sosiale behoeftes sowel as die doelwitbereikingsbehoefte van groepe binne die onderneming voldoen moet word.

In die onderneming bestaan daar verskeie tipes werkgroepe en werkspanne waarna verwys is. Elke groep of span beskik oor sy eie doelwitte en redes waarom die lede aangesluit het by die bepaalde groep. In die onderneming word taakgroepe wat doelbewus vir spesifieke redes gevorm word gebruik. Werkspanne funksioneer deur middel van kollektiewe optrede en dit sluit samewerking tussen lede deur die optimale benutting van individuele vermoëns en vaardighede in. Die span- of groepwerkbenadering is dus 'n logiese voortvloeisel uit deelnemende bestuursprosesse en word gebaseer op die betrokkenheid van bestuurders en werknemers deur die daarstelling van doelwitte en aksieplanne waardeur hierdie pogings om doelwitte te bereik, verwesenlik word. Die werkplekforum is byvoorbeeld een van die benaderinge wat gevolg kan word. Groepseffektiwiteit en groepsagrootte bly belangrike aspekte wat die kompetisie maar ook samewerking binne die groep stimuleer sodat daar aan beide werkgewer en werknemer se behoeftes voldoen kan word.

In hoofstuk 5 word aandag geskenk aan die vraagstukke van demokratisering van die werkplek in Suid-Afrika met die klem op werkplekdemokratiseringsaktiwiteite en werknemberbetrokkenheid wat in die proses van deelnemende bestuur ter sprake is.

HOOFSTUK 5

DEMOKRATISERING VAN DIE WERKPLEK

5.1 Inleiding

Dit is 'n lang en moeisame proses om die Suid-Afrikaanse werkplek te demokratiseer, en oor die algemeen is ondernemings nog nie hiervoor gereed nie. Toenemende werknemerverwagtinge saam met gemeenskapsaangeleenthede, groter mededingendheid en nuwe markte is van die kemaspekte wat in die ondernemingsomgewing uitkristalliseer. Om werknemers by veranderende omgewings te laat aanpas en om hulle toe te rus om hierdie veranderinge te kan hanteer word gepoog om hulle by die proses van verandering betrokke te kry.

Suid-Afrikaanse ondernemings moet hulle vir verandering en aanpassing voorberei, en innoverende idees moet aangemoedig word om suksesvol te wees. Die leierskap en bestuur moet transformeer om by verandering te kan aanpas, en die ondernemingsfilosofie moet op basiese waardes, gesonde verhoudinge en onderlinge vertroue berus. 'n Nuwe kultuur moet binne die ondernemings, wat op kollektiewe samewerking gebaseer is, gevestig word. Verder moet dit deur 'n lewenslange leerkultuur in die onderneming (*learning organization concept*) ondersteun word. Die onderlinge samewerking van groeplede in 'n onderneming wat dieselfde visie en doelwitte nastreef kan aanleiding gee tot 'n goed gemotiveerde werkmag. Die interaksie moet op gesonde verhoudinge, kommunikasie en konsensus gebaseer wees. 'n Sisteem wat die werkverrigting op individuele vlak, groepsvlak en ondernemingsvlak voorstaan, moet deur bestuurders bestuur word. Indien die onderneming sal wil slaag om 'n effektiewe groepwerkskultuur te vestig, is dit noodsaaklik dat toepaslike strukture ter ondersteuning van so 'n kultuur moet bestaan. Die kwaliteit van werklewe moet dus verhoog word sodat daar binne die onderneming 'n beter lewenskwaliteit vir persone geskep word.

Vir die oorlewing van ondernemings aan die einde van hierdie eeu is nuwe bestuursbenaderinge en -prosesse noodsaaklik. Deelnemende bestuur as 'n nuwe bestuurstyl word in die gees van werkerdeelname, betrokkenheid en deursigtigheid in besluitneming wat almal raak, toegepas en vorm die grondslag van die demokratisering van die werkplek.

Dit is noodsaaklik om onder andere aandag te skenk aan die rol wat bestuursdeelname in die demokratisering van die werkplek speel. Hierdie veranderinge maak die opleiding en ontwikkeling van personeel noodsaaklik en daar moet veral op groepsleierskap toespits word. Hierdie veranderinge aan die samestelling van die werkmag gee aanleiding tot die

totstandkoming van 'n nuut gevonde groepskultuur. In hierdie hoofstuk word die betrokkenheid van werknemers in die onderneming, die verskillende bestuursbenaderinge en -prosesse wat werkerdeelname en werkerbemaagtiging daarstel, ondersoek. Die hoofstuk word afgesluit deur 'n toepassing van die Parsoniaanse Model in die hedendaagse konteks daar te stel waarvolgens ondernemings as 'n sosiale sisteem kan funksioneer.

5.2 'n Nuwe bestuursbenadering en -prosesse

Bestuursdoeltreffendheid en -doelmatigheid asook die sukses wat 'n onderneming behaal, is by uitnemendheid 'n bestuurstaak, en daarom is goeie bestuur en 'n suksesvolle onderneming gewoonlik sinoniem. Goeie bestuur beteken dat die werkgewer, en dikwels ook die werknemer, binne breë grense inisiatief neem en self goeie diens lewer. Vir die koördinering van alle personeel met die oog op die nastrewing van dieselfde doelwitte is die bestuurder van 'n onderneming onontbeerlik (Lessing, 1994:86).

Volgens Clewlow en Rupert (1989:13) word 'n suksesvolle onderneming deur leierskap bepaal, en vir toekomstige effektiewe bestuur sal by veranderde omstandighede aangepas moet word. Vir die effektiewe implementering is die volgende vyf sake van belang.

- Suid-Afrikaanse bestuurders sal nie die *werklikheid* kan ignoreer nie maar moet dit positief aanvaar.
- Bestuurslui moet oor 'n *positiewe houding* en 'n breër visie beskik.
- Bestuurslui moet 'n *groter en wyer perspektief* oor die land en wêreld hê om langtermynbehoefes (langer as ses maande), soos die opleiding van die werksmag, te kan bepaal.
- Hoë *morele standaarde* moet deur bestuurslui gehandhaaf word om sake soos onbillike arbeidspraktyke te voorkom.
- Terselfdertyd sal die bestuur die *bestuurstyl* moet aanpas om alle werknemers deur middel van deelnemende bestuur te betrek.

Bestuur behoort deur middel van 'n kreatiewe toekomsvisie aanpasbaar te wees om met verandering tred te hou. Vir König (1995:45) hang die sukses van 'n onderneming af van die mate waartoe die bestuurder en sy personeel by 'n veranderde ondernemingsomgewing kan aanpas. 'n Verandering ten opsigte van aspekte soos die ondernemingskultuur en

bestuursbenadering verg 'n verandering in denke (*paradigm shift*) en 'n individuele benadering deur die werkers.

Die demokratisering van die ondernemingsomgewing word as een van die belangrikste uitdagings vir ondernemings beskou (Van Schalkwijk, 1997:6). Personeel van ondernemings vorm die hoeksteen van die korporatiewe visie, en daarom is dit een van die bestuurstake om te verseker dat die werkmag bevoeg is vir die uitvoering van hul take. Die betrokkenheid by die onderneming en die gemotiveerdheid van personeel om te werk is verder belangrike kenmerke in die demokratisering van die werkplek. Dit kan deur die implementering van nuwe bestuursbenaderings en -prosesse behaal word. Met die keuring en seleksie van geskikte personeel wat die potensiaal het om verder werknemersontwikkelingsprogramme te volg, kan hierdie doel verwesenlik word. Die voorsiening van 'n billike en regverdige beloning- en vergoedingsstelsel word beklemtoon, aangesien erkenning aan personeel gegee behoort te word. Met die klemverskuiwing na werknemerbetrokkenheid in die onderneming is dit noodsaaklik dat leiers van werkgroepe en werkspanne 'n integrale deel van die groep sal vorm. Sukses word deur middel van mense en nie deur die ondernemingsstelsel nie behaal.

5.2.1 *Leierskapsituasie en bestuursprosesse*

Hart en McMillan (1996:6) neem die leierskapsituasie, en daarom die rol van bestuurders, in oënskou. Hulle wys daarop dat die tipe leierskap of groepleierskap wat tans vir ondernemings benodig word, deur die doelwitte van die onderneming bepaal word. In die onderneming waar werkgroepe 'n belangrike rol in die funksionering en sukses speel, beteken leierskap daardie aktiwiteite wat 'n bydrae tot die vestiging en instandhouding van gunstige groepswerkverrigting lewer na gelang van die taak wat aan die groep opgedra is (Veldsman, 1995:157). Die keuse van 'n geskikte groepleier en die samestelling van die soort groep vir 'n spesifieke doel of taak is 'n aspek wat die aandag moet geniet, omdat daar in beide behoeftes van sosio-emosionele gedrag asook taakgerigte gedrag voorsien word.

Vir die suksesvolle implementering van groepsaktiwiteite wat moontlik werkplekdemokratisering tot gevolg kan hê, is dit noodsaaklik dat die ondernemingsbestuurder die demokratiese bestuursbenadering moet ondersteun en binne ondernemingsverband bevorder. Die formele leiers en tradisionele senior bestuurders in die onderneming moet volgens Coetzee (1996:12) persoonlik in die transformasiesproses in die streef na die suksesvolle bestuur van verandering betrokke wees. Deur hulle woorde en daad moet bestuursoptrede as 'n versterking van die waardesistelsel van die onderneming gesien word, omdat die stel van gedragstandaarde een aspek is wat noodsaaklik is vir werknemerbetrokkenheid.

Die siel van die onderneming is volgens Van Schalkwijk (1997:6) in die waardesisteem, die werksetiek en die bestuursbeginsels en reëls van 'n onderneming geleë. Om so 'n waardesisteem te vestig is nie 'n geringe taak nie, aangesien personeel uit wyd uiteenlopende agtergronde kom. 'n Gemeenskaplike ondernemingskultuur waarin elke personeellid tuis voel en waarmee hy hom kan vereenselwig, moet ontwikkel word. By die bereiking van hierdie doelwit word beleidsaspekte ten opsigte van werknembermagtiging en gelyke geleentheidsprogramme eenvoudiger en kan die bestuursprosesse in die onderneming voortgaan, omdat konformering met hierdie gedeelde norm- en waardesisteem makliker geskied.

Bestuursprosesse sluit al die vernaamste handelinge in wat met die formulering en implementering van strategieë verband hou. McLagan en Nel (1995:47) wys daarop dat die bestuursprosesse 'n noodsaaklike aspek van die werkerdeelname en deelnemende bestuursproses is, aangesien dié aspekte sentraal tot die ekonomiese sukses staan en verder 'n kragtige determinant van die ondernemingskultuur is. Indien strategieë, beplanning, begrotings, doelwitte, besluitneming en terugvoer aan personeel op 'n deelnemende wyse plaasvind, sal die waardesisteem van die nuwe ondernemingsbestuursproses lewendig en gesond ontwikkel. Om deelnemende bestuur en werkerdeelname as 'n norm in die onderneming te vestig moet die bestuursproses geherstruktureer word. Elke persoon moet die vaardigheid ontwikkel en die dissipline aanleer om volgens die reëls te handel om so in die bestuur van die onderneming behulpsaam te wees.

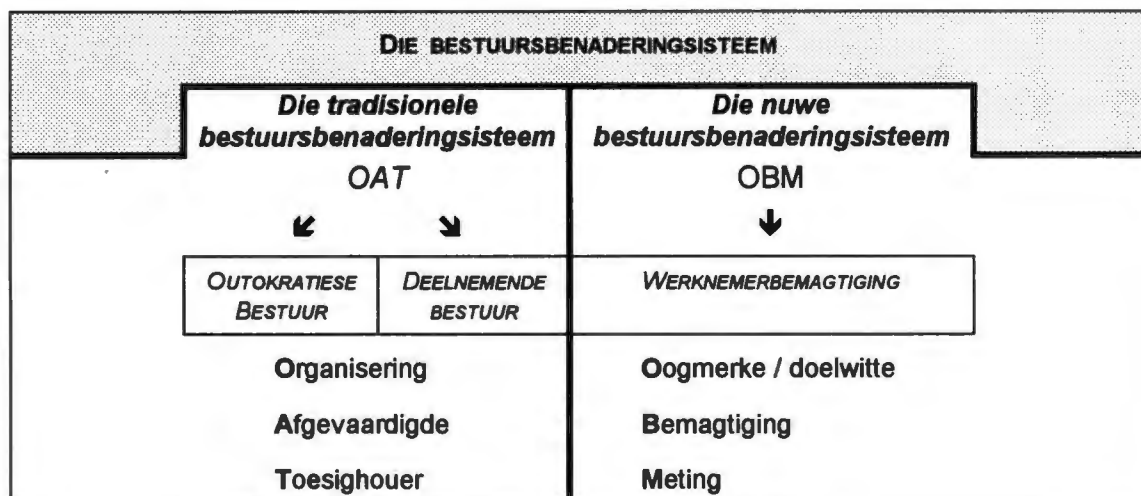
5.2.2 'n Bestuursbenaderingsisteem

Die nuwe bestuursbenaderingsisteem bestaan nie uit totaal nuwe elemente nie. Baie van die elemente is lank beproefde en uitvoerbare konsepte wat reeds in ondernemings gebruik word. Bestuur is tradisioneel gesien as daardie persoon wat besluit wat gedoen moet word en wie die taak moet verrig. Hierdie *organiseringsfunksie* word opgevolg deur die *afgevaardigde / verteenwoordiger* wat die verantwoordelikheid aanvaar om take af te handel. In die laaste instansie word die *toesighouer* aangesê wat om te doen en hoe om die taak uit te voer. Hierdie sisteem is 'n hoogs voorskriftelike bestuurstyl, en dit bestaan uit twee vorme, naamlik die *outokratiese* en *deelnemende bestuurstyl*. In die outokratiese styl word besluite deur bestuurders geneem terwyl daar by die deelnemende styl die opinie van ondergeskiktes gevra word voordat opdragte gegee word. Die tradisionele sisteem wat op 'n outokratiese of deelnemende bestuurswyse geskied, funksioneer volgens die veronderstelling dat ondergeskiktes die taak uitvoer wanneer hulle die opdrag kry. Deelname word wel toegelaat, maar die finale opdrag word steeds deur bestuur gegee (Mills, 1995:252).

Vervolgens word 'n skematiese voorstelling van die bestuursbenaderingsisteem gegee.

Figuur 15

Die bestuursbenaderingsstelsel



Bron: Aangepas uit Mills (1995:253).

Die doel van die nuwe bestuursbenaderingsstelsel (OBM) - (figuur 15) - is om die proses van werknembermagting verder te voer. Met die oog op die bemagtiging van werknemers poog baie ondernemings om van 'n outokratiese na 'n deelnemende bestuurstyl te beweeg. Dit impliseer egter nie dat bestuur van hulle bestuursprerogatief (hoofstuk 6.5) moet afstand doen nie, maar wel die beheerfunksie in oënskyn moet neem om die pad na werkerdeelname en werkerbemagtiging te baan.

Die werkplekdemokratisering in Suid-Afrika word vervolgens bespreek.

5.3 Werkplekdemokratisering in Suid-Afrika

In die werkplek is daar tans 'n neiging om die magte van werkers deur middel van politieke demokrasie op grondvlak te probeer regverdig of wettig. Schuitema (1995:15) spekuleer oor die wettigheid van hierdie praktyke wat tussen werkgewer en werknemer plaasvind. Weeks (1995:16) sluit by die argument aan deur daarop te wys dat alhoewel Suid-Afrika na 'n demokratiese politieke bestel beweeg, die demokratisering van die werkplek tans grootliks 'n mite en nog nie 'n algemeen aanvaarde werklikheid is nie.

'n Aspek van die werkplekdemokratisering is die betrokkenheid by of gedeeltelike deelname van personeel binne die onderneming. Hierdie deursigtigheid sluit by die besluitnemingsproses van die werk aan asook die betrokkenheid van werknemers by prosesse wat hulle werk direk raak en beïnvloed. Braxton (1995:22) beskou ook dié aspekte as fundamenteel vir die oorlewing van Suid-Afrikaanse ondernemings.

Die relevantheid van werkplekdemokratisering of die industriële demokrasie soos Pons (1996:4-3) daarna verwys, is die sisteem van arbeidsverhoudinge wat aan die demokratiese regte van alle werknemers erkenning gee. Dit laat werknemers toe om aan hulle mag binne die werkplek uiting te gee en beskou hulle as vennote van die werkgewers.

Die debat oor die mate waartoe werkers by die bestuur van 'n onderneming betrokke behoort te wees, het pas in Suid-Afrika begin. Volgens Barker (1996:4) maak die *Arbeidswetgewing (Wet 66 van 1995)* vir werkplekforums voorsiening. Die werkplekforums, waardeur werknemers op verskillende maniere oor 'n verskeidenheid sake inspraak sal kan hê, is onderliggend aan werkplekdemokrasie. Die Suid-Afrikaanse gemeenskap se siening oor deelnemende bestuur is volgens McLagan en Nel (1996:13) besig om 'n fundamentele verandering te ondergaan. Ondernemings begin om die wegbeweeg van die outoritêre na die deelnemende bestuurstyl te aanvaar. Om die klemverskuiwing te bewerkstellig is dit noodsaaklik dat die persoonlike opvattinge van bestuur oor die werking en funksionering van 'n suksesvolle onderneming verander word.

Die nuwe geslag ondernemingsbestuurders, sowel as die personeel wat deel van die deelnemende bestuurspan is, sal gereed en bereid moet wees om aan die veranderingsproses binne die werkplek deel te hê (Pretorius, 1996:20). Die transformasieproses sal aspekte soos die waardesisteem, arbeidsverhoudinge en vertroue tussen individue en bestuur moet aanpak. 'n Nuwe kultuur moet binne die onderneming ontstaan, en dit sal uit 'n samevoeging van die Eurosentryse en Afrosentryse kulture moet bestaan.

Die effek wat die verandering van die ondernemingskultuur op die bestuurstyl in die onderneming en sy omgewing sal hê, sal volgens McLagan en Nel (1996:13) in die waardes, strukture, rolle, prosesse en bevoegdhede van sy personeel neerslag vind. Aandag sal ook aan aspekte soos die alledaagse lewe en die interaksie met individue geskenk moet word. Die nuwe styl van direkte en indirekte deelname binne die ondernemingsomgewing is 'n noodsaaklike en onvermydelike klemverskuiwing.

Norris (1996:36) wys daarop dat die diversiteit van ondernemingskulture wat as gevolg van die implementering van regstellende aksieprogramme ontstaan het, as één van dié grootste uitdagings in die onderneming beskou moet word. Daar bestaan verskeie groepsaktiwiteite wat aanleiding tot die demokratisering van die werkplek kan gee. Dit is egter die vlak van deelname wat tradisioneel dié van bestuur was wat belangrik is, aangesien daar nou ook ander rolspelers, soos onder andere vakbonde, in die onderneming is.

Sommige Suid-Afrikaanse ondernemingsbestuurders is gewillig om werknemers in finansiële voordele soos winsdeling en aansporkingskemas wat as gevolg van deelname uit die sukses

van die onderneming voortspruit, te laat deel. Die transformasie van kemonderemingsprosesse wat inligtingdeling, beplanning, organisering en kontrole van werk insluit, het egter nog nie ten volle gerealiseer nie. Daar is bevind dat die grootste tekortkominge in die demokratiseringsproses die gebrekkige vakbondbetrokkenheid ten opsigte van werkplekforums, die tekort aan korttermynproduksieverbetering, gebrekkige entrepreneurskap en die lae vlak van geletterdheid is (Anon, 1996:S2; Klein, 1996:8).

Die instelling van werkplekforums in die onderneming is volgens die *Wet op Arbeidsverhoudinge* die prerogatief van die verteenwoordigende vakbond. Die besluit berus dus op die vakbond se reg en keuse of hulle die vorm van werkerdeelname wel ondersteun of nie. Die vorm van magdeling is vir vakbonde net soos vir bestuur 'n nuwe idee. Daar kan tereg gevra word of vakbonde regtig ten doel het om die demokratisering van die werkplek te bevorder en na te streef en of hulle poog om self die mag en gesag (net soos bestuur) in eie geledere te bekom. Die dinamika van die vakbond is in sy getal werkers geleë wat eers as 'n groep werknemers met hul werkplekverteenvoordigers oorleg pleeg. Hulle mobiliseer verder tot 'n magtige mondstuk vir werknemers in die algemeen, en so word gestelde doelwitte verwesenlik soos die verbetering van werksomstandighede en salarisse.

Hierdie aspekte, naamlik werkplekforums, is deel van kleingroepaktiwiteite en word as komponente van deelnemende bestuur beskou. König (1995:36) wys daarop dat deelname binne 'n groepdinamiese milieu in die strewe na doelwitbereiking gefasiliteer behoort te word.

Die doel van die onderhawige studie is om onder andere die bepaalde kennis wat benodig word om by hierdie verandering aan te pas, by bestuur tuis te bring. Groepe maak in beide behoeftes van doelwitbereiking en sosio-emosionele behoeftebevrediging voorsiening. Verskeie aspekte soos werkplekdemokratiseringsaktiwiteite, die bestuursbenadering en -prosesse asook werkerdeelname en -bemagtiging wat deelname in die proses van werkplekdemokratisering bevorder, geniet vervolgens die aandag.

5.3.1 *Werkplekdemokratiseringsaktiwiteite*

Die groepsprosesse in die onderneming wat deur deelnemende bestuur en besluitneming vereis word, het tot gevolg dat bestuurders die bestuursfilosofie van werkplekdemokratisering toepas. Volgens Braxton (1995:22) is personeel daarvan bewus dat hulle deelname in die besluitnemingsprosesse van kardinale belang vir die oorlewing van ondernemings is.

In die verlede het 'n kundige die groepsgesprekke gelei, en die leiers het namens ander persone besluite geneem. Bestuurders is gekondisioneer om nie die praktyk van deelnemende bestuur, deursigtigheid in besluitneming en werkerdeelname in

werkplekdemokrasie toe te pas nie. 'n Nuwe liberale denkwysie om interaktiewe groepsprosesse te laat posvat, is dus noodsaaklik.

Daar bestaan verskeie sake wat op verskillende bestuurs- en groepsvlakke binne die ondernemingsstelsel gehanteer kan word. Dit impliseer dat die onderneming as 'n stelsel moet funksioneer en dat knelpunte, soos byvoorbeeld rolonduidelikheid, nie alleen op ondernemingsvlak bespreek en opgeklar kan word nie, maar dat dit op groepsvlak moet geskied. In die onderneming is daar 'n verskeidenheid aangeleenthede wat op groepsvlak en ook op ander bestuursvlakke bespreek behoort te word. Die onderwerpe van bespreking word 'n ondernemingsverwante aangeleentheid en moet binne die ondernemingstrukture gehanteer word, aangesien dit nie in isolasie op grondvlak alleen suksesvol opgelos kan word nie (Katz, 1996:43).

Daar word vervolgens aandag geskenk aan 'n onderwerp wat ter sprake is by die demokratisering van die werkplek, naamlik die verbetering van die kwaliteit van werklewe, wat aansluit by die pogings om die demokratisering van die werkplek te bewerkstellig deur middel van bepaalde sleutelkomponente.

5.3.2 *Die kwaliteit van werklewe*

Die sistematiese pogings om die kwaliteit van werklewe van personeel te verbeter is volgens Werther en Davis (1996:499) geleë in die groter geleentheid wat werknemers gebied word om hulle werk en deelname aan die ondernemingseffektiwiteit oor die algemeen te verbeter. Personeelsiening oor die kwaliteit van werklewe verskil, aangesien sommige dit beskou as iets wat hulle verdien het en wat vir hulself voordelig behoort te wees. Ander beskou dit as 'n proses wat tot werksmotivering, beter produktiwiteit en effektiwiteit lei. Die kwaliteit van werklewe is 'n komplekse begrip, aangesien daarvoor nie eenstemmigheid in die literatuur bestaan nie (Stein, 1983:12-14). Verskeie sleutelkomponente is ter sprake.

- *Beheer en outonomie* - Beheer en outonomie is die vermoë van 'n persoon om die onmiddellike omgewing deur die vryheid van optrede binne die grense van 'n posisie waarin hy verkeer te beïnvloed.
- *Erkenning* - Erkenning moet aan individualiteit en die bydrae wat ter doelwitbereiking binne die onderneming gelewer word, gegee word.
- *Groepsdeelname en -belang* - Vir die individu is die erkenning van 'n persoon se deelname aan 'n sosiale eenheid waarbinne gedeelde doelwitte en waardes uitgeleef word, van basiese belang. Erkenning bevredig die behoefte van 'n persoon om van ander onderskei te word, terwyl die gevoel van ek behoort tot 'n groep deur lidmaatskap

van 'n groep bevredig word. Die gevoel om deel van 'n eenheid te wees word hierdeur versterk.

- *Vooruitgang en ontwikkeling* - Vooruitgang en ontwikkeling sluit die uitdagings, bevoegdheidsontwikkeling, vaardigheidsontwikkeling, die voltooiing van take en die interne vergoeding deur die onderneming in.
- *Eksterne vergoeding* - Eksterne vergoeding het gewoonlik betrekking op werksvoordele soos salaris, bevordering, posisie, status en ander waarneembare byvoordele.
- *Werkomstandighede* - Werkomstandighede moet van so 'n aard wees dat dit die beperkinge van die taak en die beskikbaarheid van tegnologiese hulpmiddels in ag neem om behoorlike werkverrigting te verseker.
- *Menswaardigheid* - Mense wil onder alle omstandighede met agting en waardigheid behandel word, en hierdie reg word in die grondwet beskerm.

Die lewenskwaliteit kan verbeter word deur die toevoeging van hierdie komponente by 'n opleidings- en ontwikkelingsprogram. Hierdeur kan die gehalte van werklewe deur middel van deelnemende bestuur verhoog word.

Die gehalte van werklewe word volgens Malan (1991:117) beïnvloed deur die mate waartoe lede in staat is om basiese persoonlike behoeftes in die onderneming te bevredig. Gehalte van werklewe kom tot stand wanneer ondergeskiktes deur bestuurders menswaardig behandel word en as bestuur vertrou in die vermoëns van die personeel toon. Werk kan volgens die persoonlikheid en vermoëns van personeel toegedeel word, en selfagting word verkry deur die bevrediging van behoeftes in en deur die persoonlike werksomstandighede.

Die motivering van die mens, en dus ook werkgroeplede, is volgens die *inhoudelike motiveringsteorieë* geleë in die *motiveringsteorieë* wat die behoeftes van die mens, veral in die werksituasie, verduidelik. Een van die belangrikste inhoudelike motiveringsteorieë is die *Behoeftehiërargie van Maslow*, en die vernaamste bevindinge is op die volgende stellings gegrond. Die mens is 'n *behoeftebevredigende* wese en bevredigde behoeftes motiveer nie, maar daar bestaan wel 'n voorrang van behoeftes. Die behoeftevoorrangstruktuur bestaan uit vyf vlakke, naamlik: fisiologies, veiligheid, liefde (sosiaal), agting en status asook selfaktualisering. Hierdie hiërargie en vlakke van behoeftes is onderling afhanklik en oorvleueling kom voor (Kroon, 1990:355-358; Tosi *et al.*, 1994:217).

In die toepassing van Maslow se teorie op invloedareas in ondernemingsbestuur wys Tosi *et al.* (1994:316) asook Donnelly *et al.* (1995:371-373) dat die behoeftekategorie teenoor die bestuurder soos volg daaruit sien.

Behoeftekategorie		Bestuursinvloedareas	
Selfaktualisering	↔	Uitdagende en kreatiewe werkgeleenthede	Hoëvlak-behoeftes
Agting en status	↔	Erkenning en beloning in werksposisie	
Liefde (<i>sosiaal</i>)	↔	Sosiale interaksie en groepstabiliteit	
Veiligheid	↔	Werksveiligheid en sekuriteit	Laevlak-behoeftes
Fisiologies	↔	Goeie salaris en werksomstandighede	

Hierdie uiteensetting wys daarop dat bestuurders wel hulle personeel se behoeftes binne die ondernemingsverband en werksituasie kan bevredig, maar daar moet in gedagte gehou word dat elke persoon of groep oor verskillende behoeftes op verskillende tye beskik. Laevlakbehoeftes word eerste bevredig, en daarna word aan die hoëvlakbehoeftes aandag geskenk.

Die verbetering van die kwaliteit van werklewe deur werknemerbetrokkenheid is volgens Werther en Davis (1996:502) een van die algemeenste hedendaagse metodes om werkers op 'n sistematiese wyse te bemagtig om deel te neem aan besluitneming wat hulle direk raak en hulle verhouding met hulle werk en die onderneming, dus arbeidsverhoudinge. Bendix (1996:551) verduidelik die redes waarom daar volgehoue toename in die beklemtoning van deelnemende bestuursisteme is. Werkerdeelname bestaan uit die betrokkenheid van werknemers in die organisering en beplanning van werksprosesse, in die vestiging van prosedures en toekomstige prosesse, in besluitnemingsfunksies op verskeie vlakke en in die bestuurs- en beleidmakende liggame. Dit het verder ten doel om industriële demokrasie in die ondernemings deur middel van gesamentlike ondernemingsbestuur, deur beide werkgever en werknemer, uit te brei.

Suid-Afrika kom uit 'n tydperk waar 'n tripartistiese vennootskap tussen werkgever, werknemer en die staat bestaan. Elkeen het sy eie agenda en doelwitte afsonderlik gestel en ook in 'n eie rigting weg van mekaar beweeg ten opsigte van doelwitte. In die proses om industriële demokrasie daar te stel is dit noodsaaklik dat die werkgever, werknemer en die staat moet aanpas om 'n gedeelde belang in sake te verkry en te verteenwoordig. Die ondernemings- en bestuursprosesse moet aangepas word sodat daar 'n gesamentlike missie, visie, waardes en gedragstandaarde binne die onderneming gevestig kan word. Dit impliseer dat verandering, aanpassing en opofferinge gemaak sal moet word deur die betrokke rolspelers op verskeie areas.

McLagan en Nel (1995:44-45) beskryf nege areas wat invloed uitoefen op die proses van die herstrukturering van die onderneming om by verandering aan te pas.

Die klem op werkerdeelname raak aspekte soos:

- die waarde- en normsisteem;
- verhoudinge tussen werkgever en werknemer;
- strukture binne die onderneming;
- informasie- en kennisdeling;
- inligtingverskaffing deur kommunikasie;
- leierskap;
- bestuursprosesse;
- kontrole en beheer;
- vergoedingspraktyke.

In elke onderneming kom hierdie nege areas voor en ondersteun mekaar onderling. Die verweefdheid van hierdie aspekte skep 'n stewige netwerk wat dit byna onmoontlik maak om werkerdeelname tot een gebied te beperk. Die betrokkenheid van werknemers kan dus die proses van die herstrukturering van die onderneming beïnvloed deur insette van personeel wat elke dag met bepaalde werksverwante prosesse en take te doen het deur oorlegpleging en gesamentlike besluitneming. Die navorsing het dan ten doel om juis bestuurders bewus te maak van die implikasies van werkplekdemokratisering deur bepaalde kennis, vermoëns en strukture vir bestuurders daar te stel wat as riglyne sal dien in die hantering van werkgroepe in die onderneming.

5.4 Werknemerbetrokkenheid

Daar is volgens Pons (1996:4/2-3) *werknemerbetrokkenheid* nodig om die betrokkenheid en deelname vanuit die beskouing van verskillende dissiplines te beskryf. Binne die onderneming kan deelname op verskillende wyses plaasvind, en die graad van betrokkenheid in besluitnemingsprosesse word deur hierdie verskillende wyses bepaal. Dit vind saam met die normale bestuursaktiwiteite plaas en vervang nie die tradisionele bestuurstaak nie, maar dit word eerder na die besluitnemingsvlak van die werknemers afgewentel. Olivier (1996:804) identifiseer drie vorme van deelname, naamlik inligtingdeling, gesamentlike besluitneming en oorlegpleging met werkgevers.

Die idee van inligtingdeling, gesamentlike besluitneming en oorlegpleging het benewens die demokratisering van die werkplek deur werknemerbetrokkenheid en die verbetering van die kwaliteit van werklewe ten doel om 'n eenheidsgevoel binne die onderneming tot stand te

bring. Werkgewers en werknemers moet as vennote saam poog om beide individuele sowel as ondernemingsdoelwitte te verwesenlik sodat dit op so 'n wyse plaasvind dat die ondernemingsstelsel so effektiw moontlik kan funksioneer. 'n Groeps- of eenheidsgevoel is noodsaaklik, veral in die lig van vorige ervaring waar werknemers en hul vakbonde eerder as 'n bedreiging dan as 'n bondgenoot beskou is. 'n Duidelike roldefiniëring binne die ondernemingsstelsel is noodsaaklik sodat elke persoon doelgerig kan werk.

In hoofstuk 3 is reeds aangetoon dat *groepskohesie* as 'n dinamiese struktuur aan die interafhanklikheid van groeplede, hul reaksies asook dit wat in die onderneming plaasvind, toegeskryf kan word. Daar is ook aangetoon dat sekere fases tydens *groepevorming* voorkom waartydens groeplede hulle ten opsigte van die situasie oriënteer en met ander lede in interaksie verkeer om konflik op te los. Groepskohesie neem toe namate die lede hulle verskillende norme, rolle en waardes verstaan en vestig. Die vestiging van effektiwe *ondernemingsstrukture* waarbinne groepe doeltreffend kan funksioneer, kom tot stand. Die proses waar gevoelens met mekaar gedeel word en wanneer interaksie tussen lede plaasvind, dien as 'n grondslag van groepsgedrag. Die dinamika van groepe en die bindingskrag (*kohesie*) van groepe moet nooit uit die oog verloor word nie.

Die doelstelling in die ondernemings is volgens Thomson (1997:31) die strewe na 'n duidelik onderskeibare vlak van interaksie tussen die werknemers en werkgroepe of werkspanne om dieselfde doelwitte te bereik. Hierdie werknemer-georiënteerde betrokkenheid is die onderliggende strategie in die bemagtiging van werknemers deur die effektiwe aanwending van personeel sodat die optrede van die personeel so gerig word dat personeel binne die onderneming as 'n eenheid funksioneer om doelwitte te bereik.

5.4.1 *Personeeloptrede*

Die suksesvolle aanwending van werkgroepe en -spanne en werkplekdemokratisering kan volgens Wolmarans (1997:30-31) slegs 'n werklikheid word indien sekere kritieke suksesfaktore aanwesig is. Hierdie faktore neem *menslike handeling* in die onderneming in ag. Volgens Parsons en Shils (1951:55) asook Wallace en Wolf (1995:30) word sosiale handelinge in die lig van die optrede, en met inagneming van die gedrag wat ander personeel beïnvloed, bestudeer (hoofstuk 2).

Volgens Wolmarans (1997:30-31) is hierdie suksesfaktore:

- *Vertroue* wat op eerlikheid, integriteit en ooreenstemming gebaseer is.
- Optrede is gerig op 'n *eenvormige doelwit en visie*.
- 'n Duidelik geformuleerde *groepsnorm en -waardesisteen*.
- Duidelike *roldefiniëring*.

Handeling beskik oor vier duidelik onderskeibare kenmerke en word in werke van Parsons en Shils (1951:53) en Parsons (1952:4) bespreek. Die kenmerke van sosiale handeling word tans nog steeds erken en gebruik. Waters (1994:41) asook Wallace en Wolf (1995:30-31) toon aan dat sosiale handeling 'n wye reeks gedragspatrone beskryf. Kenmerke van sosiale handeling is dat dit situasiegebonde, gemotiveerd, doelgerig en normatief gereguleerd is. Hierdie siening van Wolmarans (1997:30-31) ondersteun dus daadwerklik die teorieë van die struktuur-funksionalisme van Parsons (1952).

Die veranderde aard en omvang van sosiale handeling binne die onderneming vir beide die werkgever en werknemer word deur werkplekdemokratisering, waar vernuwing in die bestuursbenaderinge plaasvind, aangemoedig. Dit is egter nie die enigste gebied waar aanpassing plaasvind nie, want die neiging is steeds om groter werksareas te skep. Werksprosesse geskied in die konteks van groeps- of spanwerk waar arbeid in 'n werkseenheid verrig word (Gathercole, 1992:10). Die gesamentlike betrokkenheid van werkgever en werknemer in die werksprosesse as 'n werkswyse tydens die optrede van personeel beklemtoon die gedragspatrone tydens sosiale handeling.

5.4.2 *Werknemerbetrokkenheid in die onderneming*

Daar kom volgens Roodt (1997:14) met die toenemende ondernemingsveranderinge die vraag na vore - *Is management really so easy?* Vanuit 'n *bestuursoogpunt* bestaan 'n onderneming uit die saamgroepering van verskillende persone. Dit is 'n samevoeging van individue in 'n sisteem wat uit interne en eksterne verhoudinge bestaan en wat ten doel het om as 'n geïntegreerde kollektiewe eenheid die ondernemingsmissie uit te voer. Op *teoretiese vlak* word die onderneming as 'n komplekse sisteem van interafhanklike, wedersyds versterkende menslike verhoudinge gesien. Hierdie sisteem benodig 'n geïntegreerde multidissiplinêre bestuursproses om die suksesvolle werksverrigting in 'n winsgewende onderneming te verseker. Die *praktiese implikasie* is egter dat lone en salarisse van personeel, dividende aan aandeelhouders en belasting vir die regering uit hierdie wins betaal moet word. Vir Suid-Afrikaanse bestuurders is die opleiding en ontwikkeling van die personeel om hul volle potensiaal te kan bereik om hulle so doeltreffend aan te wend, belangrike uitdagings.

Die besluit om werkerdeelname aan te moedig spruit voort uit uiteenlopende benaderings van bestuurders wat daarvan oortuig is dat werknemerbetrokkenheid en werknemerdeelname 'n toepaslike metode is (Pons, 1996:4-2). Om by hierdie bestuursbenadering aan te pas sal sekere ondernemingskomponente moet verander.

Die veranderinge in die vernaamste ondernemingskomponente, soos die *ondernemingsontwerp* en *werknemerbetrokkenheid*, het tot gevolg dat die taakidentiteit en

betekenis van werk verhoog word met die kombinerings van take wat 'n verbetering in vaardighede tot gevolg het. Die skepping van natuurlike werksareas of werkspanne is die gevolg van die ontwikkeling van die konsep van *multi-vaardigheid* (*multi skilling*) by personeel. Die aanvaarding van hierdie konsep as strategie gee aan die onderneming die geleentheid om 'n leeronderneming (*learning organization*) te word. Alle werknemers word as volle aktiewe en gelyke rolspelers beskou. Hierdie nuwe rolle vereis nuwe vaardighede soos doelgerigte, maar ook visioenêre vermoëns wat 'n algehele verbintenis tot 'n leerkultuur wat binne die waarde- en normsisteem van die onderneming gevestig moet word, vereis (Gathercole, 1992:10).

Binne hierdie ondernemingskomponent, waar inisiatiewe van werknemerbetrokkenheid voorgestel word, is daar volgens Veldsman en Harilall (1997:15, 18) vier interafhanklike komponente wat die aandag moet geniet. Dié kemaspekte is:

- Die aanvaarding en skepping van 'n nuwe strategiese raamwerk.
- Die transformering van kemondermemingsprosesse.
- Die gebruikmaking van verskillende intervensiemetodes, asook
- Die ondersteuning van genoemde praktyke ter versterking van hierdie inisiatiewe.

Die vraag is of Suid-Afrikaanse ondernemings wel die noodsaaklikheid van verandering begryp en aanvaar en of hulle dit in die bestuur van die personeel en die onderneming toepas. Veldsman en Harilall (1997:21) toon in hul ondersoek aan dat dit wel besef word, maar dat verandering nog nie in alle ondernemings geïmplementeer is nie. In hierdie navorsing word onder andere gepoog om die bestuurders bewus te maak van die implikasies van werkplekdemokratisering en om riglyne ten opsigte van die hantering van groepe in die onderneming daar te stel sodat werkplekdemokratisering geïmplementeer kan word.

Die langtermyn-bestuursondersteuning om die ondernemingsdoelmatigheid deur middel van verskillende ondernemingsprosesse te verbeter, vind daarom deur verskillende prosesse plaas. Dit word deur die implementering van verskillende teorieë, die tegnologie van toegepaste gedragswetenskappe asook deur aksienavorsing (*action research*) beklemtoon. Klem word op formele werkgroepe, tydelike werkspanne en intergroepekultuur geplaas. Al hierdie aspekte waarna French en Bell (1990:17) verwys, word as *organisasie-ontwikkeling* gedefinieer.

5.4.3 Organisasie-ontwikkeling

Organisasie-ontwikkeling word volgens Harvey en Brown (1992:7) deur beplande verandering gekenmerk waar gestreef word om bepaalde doelwitte te bereik. Dit geskied

deur middel van 'n *samewerkings-* en *betrokkenheidsbenadering* deur beide die werkgever en die werknemer. Die klem word op die daarstelling van 'n nuwe werksverrigtingsoriëntasie en verbeterde prestasie asook op groter geleentheid vir die benutting van die potensiaal van die personeel geplaas. Al hierdie prosesse geskied op 'n wetenskaplike wyse wat deur praktiese ervaring binne die raamwerk van die sisteembenadering ondersteun word. Die organisasie-ontwikkelingsbenadering wat gevolg word, veronderstel dat 'n onderneming as 'n sisteem beskou moet word. Die sisteembenadering volgens French en Bell (1990:87) fokus op die dinamika van gemeenskaplikheid, interafhanklikheid en interaksie van die onderneming as eenheid. Hierdie selfde benadering word in hoofstuk 2 deur Parsons (1952) gehuldig. Die aard van die struktuur van die sosiale sisteem bestaan uit rolle, norme, waardes en kollektiwiteite van rolle of subgroepe en voorsien in die behoeftes van sosiale integrasie en doelwitbereiking binne die groep.

Daar word van die veronderstelling uitgegaan dat organisasie-ontwikkeling deur middel van 'n groot verskeidenheid tipes werkgroepe en werkspanne plaasvind. Een van die metodes waarop permanente en standhoudende verandering binne die onderneming geskied, is deur die verandering in die ondernemingskultuur, die prosesse en verhoudings asook die wyse waarop aktiwiteite binne die groepe plaasvind. Verskillende groeptipes en werkspanne speel 'n belangrike rol in ondernemingsverband (French & Bell, 1990:92).

Die model van werkerdeelname en -bemaatiging deur organisasie-ontwikkeling is een van die invloedrykste beginsels van hierdie proses en die ondersteuning van deelnemende praktyke ter versterking van die inisiatiewe om die werkplek te demokratiseer. Een van die beginsels is om *alle* persone wat deel van die probleem is of die oplossing van die probleem kan bewerkstellig, by die proses te betrek (French & Bell, 1990:94).

Organisasie-ontwikkelingsintervensies verwys na 'n reeks gestruktureerde aktiwiteite waaraan geselekteerde dele of afdelings binne 'n onderneming deelneem om ondernemingsverbetering en ontwikkeling te bewerkstellig. Hierdie take is daarop gerig om taakdoelwitte deur middel van individue in die werkgroepe en werkspanne se betrokkenheid te verwesenlik. Die bydrae van die intervensiemetode lewer volgens French en Bell (1990:113-114) verskeie bydraes tot die onderneming, naamlik:

- 'n Stel waardes.
- Veronderstellings oor mense.
- Die onderneming en interpersoonlike verhoudinge.
- 'n Stel doelwitte en doelstellings vir beide die onderneming en sy lede asook die organisasie-ontwikkelingspraktisyn.
- Stel 'n aantal gestruktureerde aktiwiteite wat die metodes aandui waarop die waardes, veronderstellings en doelwitte geïmplementeer word.

Die personeel wat betrokke is by en verantwoordelik is vir die organisasie-ontwikkeling, beskik oor die kennis en vermoë om aktiwiteite so te struktureer dat 'n sinvolle eenheid binne die onderneming verkry kan word.

In Suid-Afrikaanse ondernemings word daar deur middel van werkplekforums, soos vervat in die *Wet op Arbeidsverhoudinge* (Wet 66 van 1995), voorsiening gemaak vir 'n vorm van werkgroepe wat in hoofstuk 6.6 bespreek word. Die betrokkenheid van werknemers word gekenmerk deur hul optrede en deelname aan bestuur van die onderneming met die ontwikkeling en herstrukturering van die onderneming om dit vir die personeel moontlik te maak om op 'n demokratiese wyse te deel in kollektiewe samewerking. Hierdie samewerking word gereguleer deur middel van die konstitusie van die werkplekforum waaraan die forumlede moet konformeer.

Daar moet volgens French en Bell (1990:114-115) met die herstrukturering van aktiwiteite aandag aan die volgende geskenk word:

- Struktureer die aktiwiteite dat relevante persone deel daarvan is.
- Struktureer die aktiwiteite so dat dit probleem- of geleentheidgeoriënteerd is. Oriënteer die persone dat probleme en oplossings daarvan uit eie geledere kom.
- Struktureer die aktiwiteite dat doelwitte helder geformuleer is en dat die wyse waarop dit bereik gaan word, duidelik is en dat dit moontlik is om 'n hoë mate van sukses te bereik.
- Die aktiwiteite moet so gestruktureer word dat dit persone met beide ervaring van aangeleerde en teorie-gebaseerde leer insluit.
- Die persone moet van die taak sowel as die proses van groepwerk leer sodat elke individu as 'n volwaardige lid van die span kan saamwerk.
- Struktureer die aktiwiteite dat 'n klimaat van samewerking en eenheid onder persone geskep word waar daar deur middel van leer (*learning organization*) en eksperimentering nuwe vaardighede aangeleer kan word.

Die strukturering van aktiwiteite om die bemagtigingsproses van personeel in die onderneming verder te ontwikkel kan bereik word deur verskeie faktore in ag te neem. Barner en Fulbright (1991:76) beklemtoon dit dat die organisasiekultuur werknemberbetrokkenheid en -bemagtiging moet aanmoedig. Daar is verskeie waardes wat hierdie proses van werknemberbetrokkenheid en -bemagtiging versterk. Dié waardes is:

- Werknemereienaarskap.

- Persoonlike groei en aksieplanne.
- Oop kommunikasiekanale.
- Die neem van risiko's en innovasie.
- Die span- en groepwerkbenadering.

Die kern van hierdie waardestelsel van die onderneming is die samewerking en betrokkenheid van alle groeplede. Die grootste bydrae wat werknemerbetrokkenheidsprogramme tot werknemerseffektiwiteit lewer, kom in groepsverband voor. Om werknemers effektief te betrek by 'n werknemerbetrokkenheidsstelsel is dit noodsaaklik om struktuur aan die proses te verskaf, en hier speel bestuur 'n baie belangrike rol. Die bestuursbenadering en -prosesse is een van verskeie bepalende faktore in die suksesvolle funksionering van die onderneming deur deelnemende bestuur en leierskap. 'n Verandering in die ondernemingskultuur, menslike hulpbronspraktieke en die reg op bestuur is onvermydelik in die proses van werkplekdemokratisering.

5.5 Werknemberbemaagtiging deur werkerdeelname

Werknemberbemaagtiging is meer as net deelnemende bestuur en -werkerdeelname. Dit is belangrik om te besef dat daar 'n verskil is tussen die deelnemende bestuur of werkerdeelnameprosesse en werknemberbemaagtiging (Mills, 1995:253). Volgens Mdongo (1995:14) is die doel van bemaagtiging van werknemers om die dinamika vir 'n voortdurende proses om die funksionering van die onderneming en sy personeel te verbeter, daar te stel. Hy wys daarop dat die individu, werkgroepe en werkspanne wat direk by die uitvoering van die taak betrokke is, die geskikste is om hierdie dinamika van bemaagtiging ten volle te benut.

'n Strategie wat gevolg word om onder andere werknemberbemaagtiging te verwesenlik, het reeds in die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)*, wat ten doel het om die *demokratisering van die werkplek* te bevorder, neerslag gevind. Een van die hoofdoelmerke van hierdie *Wet* is die bevordering van die deelname van werkers by besluitneming in die werkplek soos dit gereuleer word in werkplekforums wat in hoofstuk 6.6 as deel van 'n aspek in die ondernemingsherstruktureringsprosessing voorkom.

'n Doel van die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)* is ook om 'n verandering in die verhouding tussen werkgever en werknemer te bewerkstellig. Hierdeur word gepoog om van die vyandige en politiek-georiënteerde verhouding na 'n meer samewerkende verhouding te beweeg (S.A., 1995:1-2). Dit geskied onder andere by wyse van kollektiewe bedinging en werkplekforums. Van Wyk (1990:255) het reeds in 1990 gewaarsku dat outokratiese vorme van bestuur en van arbeidsverhoudinge uitgedien is. Dit kan tot werknemerontevredenheid binne die ondernemingsomgewing aanleiding gee.

Genoemde skrywer beveel ook aan dat meer op kollektiewe bedinging, wat 'n demokratiese bestuurswyse impliseer, gefokus moet word. Die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)* pak hierdie probleem wat geïdentifiseer is, aan.

Anstey (1995:32) toon aan dat die klem wat op die oorlewing van die onderneming en die behoud van sy kliëntebasis geplaas word, 'n groter impak op die werkerdeelnemingsproses as op die werkplekdemokratiseringsproses self het. Groter vlakke van werkerdeelname word tans bereik omdat besef word dat dit die beste metode is om op 'n kompeterende basis te funksioneer om te kan oorleef. Werkerdeelname is 'n resultaat van die proses waar van elke individuele werknemer meer verwag word. Tydens die proses van die herstrukturering van die onderneming word personeel verder opgelei en ontwikkel.

Werknemerbetrokkenheid of werknemerdeelname kom in verskeie vorme voor en Cooke (1994:595) toon die verskil tussen die verskillende pogings aan. Daar word aanvaar dat die kern van hierdie werknemerdeelnameprogramme is dat die werknemers oor die algemeen hul werktaak en -prosesse beter as bestuurders verstaan en begryp. Hierdie werknemers kan vir optimale funksionering hul eie werk beter beplan en skeduleer, die werksvloei organiseer en die probleme identifiseer en oorbrug.

Volgens Ledford en Lawler (1994:634) het werknemerdeelnameprogramme 'n positiewe invloed op die funksionering van die onderneming. Hierdie skrywers benadruk die belangrikheid van 'n behoorlike impakstudie van die invloed wat veranderlikes soos opleiding en ontwikkeling, werkgroepe en werkspanne asook deelnemende bestuur op die aktiwiteite en resultate van werkerdeelnameprogramme kan hê. Aangesien daar baie ander faktore, soos onder andere die bestuur van verandering (*change management*), is wat die resultate van die implementering van só 'n inisiatief kan beïnvloed, is dit noodsaaklik dat navorsers kennis moet neem van die *organization design theory*, spesifiek die sisteemteorie.

5.5.1 Die komponente van bemagtiging

Werknemberbemagtiging word volgens Katz (1995:37) gekenmerk deur die daarstelling van 'n ondersteunende ondernemingsomgewing. Dit is 'n proses hierdie waar aan die regte persone op die regte vlak hulp verleen word om die regte besluite om die regte redes te neem. Daar is verskeie voordele aan werknemberbemagtiging verbonde. Hier word werknemers as gelykes behandel.

Mdongo (1995:14) beskou werknemberbemagtiging as die optrede waardeur die mag en gesag (*power and authority*) in die besluitnemingsproses van die bestuurder na die personeel wat die taak verrig, oorgeplaas word. Hiermee word nie geïmpliseer dat bestuurders in die

bestuurstaak van die onderneming hul plig versuim nie. Ondernemingsbestuurders is steeds met basiese bestuurstake soos beplanning, koördinerende, kontrole en operasionele besluitneming besig.

Die bemagtiging van personeel skep die gevoel dat hulle in beheer is, dat die werk belangrik is en dat hulle 'n spesifieke rol in die onderneming vervul. Werknemers is vir hulle eie optrede en besluitneming verantwoordelik, maar opleiding, ontwikkeling en vaardigheid is belangrik. Die werk is 'n uitdaging en opwindend en word deur die taak wat hulle uitvoer, verryk. Werknemers ervaar dat hulle 'n deel van die werkgroep of werkspanne en deel van die onderneming is (Katz, 1995:37).

Bemagtiging bestaan uit twee komponente, naamlik die *ontwikkelingsaspek* van personeel en die *vergoedingsaspek* van personeel. Verskeie skrywers beklemtoon slegs die ontwikkelingsaspek, maar Flemming (1993:12) beklemtoon dat werkerdeelname sonder 'n vorm van winsdeling in der waarheid uitbuiting is. Fourie (1993:33) beaam hierdie sienswyse en wys daarop dat Suid-Afrikaanse ondernemings werknemberbemagtiging definieer as daardie proses waartydens geletterdheid, rekenvaardigheid, denkvaardigheid en besigheidvaardigheid aangeleer en ontwikkel word. Die effektiwste resultate word verkry wanneer hierdie vaardighede so ontwikkel is dat werknemers begryp dat die winsbegrip positief gesien moet word, aangesien suksesvolle ondernemings dan suksesvolle personeel kan aanstel wat uit hierdie wins betaal word.

Die strategie vir die bemagtiging van werknemers is volgens Katz (1995:37) noodsaaklik, omdat verskeie aspekte by hierdie proses in ag geneem moet word. Die ondernemingstrukture moet vir die proses van bemagtiging toeganklik wees, aangesien deurlopende bestuursondersteuning noodsaaklik is. Die gevoel moet by personeel geskep word dat hulle oor keuses, vaardighede, sin en betekenis asook vooruitgang in hulle werk deel kan hê. Hierdie aspekte steun op verskeie boublokke soos mag, vertroue, sekuriteit, doelwitte en informasie.

Volgens Mdongo (1995:14, 16) is daar 'n merkwaardige verandering in die rol van die ondernemingsbestuurder gedurende die bemagtigingsproses, en 'n kultuur van openheid, respek vir ondergeskiktes en die erkenning en vergoeding van werknemerpotensiaal is belangrike aspekte wat in ag geneem word. Dit is duidelik dat die rol van die bestuurder verander na dié van 'n afrigter, fasiliteerder, ontwikkelaar en spanleier. Koopman (1991:102) beweer dat deelnemende bestuur voorkom wanneer die individuele werknemers wat bemagtig word, een van die prosesse is wat tydens dié verandering plaasvind. Bemagtiging moet as 'n totaal geïntegreerde, holistiese benadering gesien word wat die dinamika van die onderneming versterk.

Die suksesvolle bestuurder moet toesien dat sy personeel oor die nodige kennis (*vermoëns, vaardighede en ervaring*) beskik om hul werk te kan uitvoer (Coetsee, 1996:79). Morris (1996:54) wys op die verhouding wat tussen opleiding, werknembermagtiging en verandering binne die onderneming bestaan. Verandering is in die opleidingsproses noodsaaklik. Opleiding is 'n deurlopende proses wat vir die sukses van die onderneming noodsaaklik is om werknemers te bemagtig. Ander belangrike aspekte wat ook aandag geniet, is die gebrekkige kennis en begrip van die werker ten opsigte van die *missie, waardes en prosedures* van die onderneming. 'n Kommerwekkende aspek is juis die feit dat 'n groot gedeelte van die bestuurspersoneel hulle daaraan skuldig maak om nie volgens hierdie *ondernemingsmissie, visie en waardes* op te tree nie.

'n Belangrike aspek in 'n opleidingsprogram van werknembermagtiging is die kennis en begrip van die funksionering van 'n onderneming wat deur middel van 'n missie en visie verkry word. Aangesien die optrede van die onderneming en sy personeel in 'n bepaalde konteks en situasie plaasvind, moet die interafhanklikheid van samewerking en betrokkenheid tussen die verskillende rolspelers verduidelik en benadruk word.

Om te kan oorleef is die optrede van personeellede op die *ondernemingsmissie, visie, waardes en gedragstandaarde* gerig. In optrede van personeel word onderskei tussen taakgerigte (*missie en visie*) en sosio-emosioneel gerigte gedrag (*waardes en gedragstandaarde*) soos deur Bales (1950) en Homans (1951) in hoofstuk 2 verduidelik.

Relevante informasie ten opsigte van die taak- en / of sosio-emosionele gedrag is in die optrede van mense waarneembaar. Hierdie gedrag spruit voort uit die *missie, visie, waardes en gedragstandaarde* wat die onderneming vir sy personeel daarstel. Handeling wat vir die taakoplossing relevant is, word as instrumenteel bestempel en word deur Bales (1950) as die doelbereikingsfunksie wat op die opdrag fokus, beskou. Hierdie doelbereikingsfunksie word deur die missie en visie van die onderneming versterk en ondersteun.

Sosio-emosionele handeling word as ekspressief beskou. Deur die voorsiening in die sosiale integrasie van personeel binne die groep kan sosiale isolasie voorkom. Hierdie probleem word deur die handhawing van waardes en gedragspatrone wat vir 'n ordelike samehang noodsaaklik is, ondervang. Die uiting aan emosies en gevoelens geskied op 'n bepaalde wyse binne die neergelegde waardesisteem van die onderneming. Daar is verskeie rolle en funksies wat in werksverpligtinge vervul moet word. Aan die werknemer moet 'n kans gegun word om in beide die taak- en sosio-emosionele behoeftes binne die werksarea te voorsien.

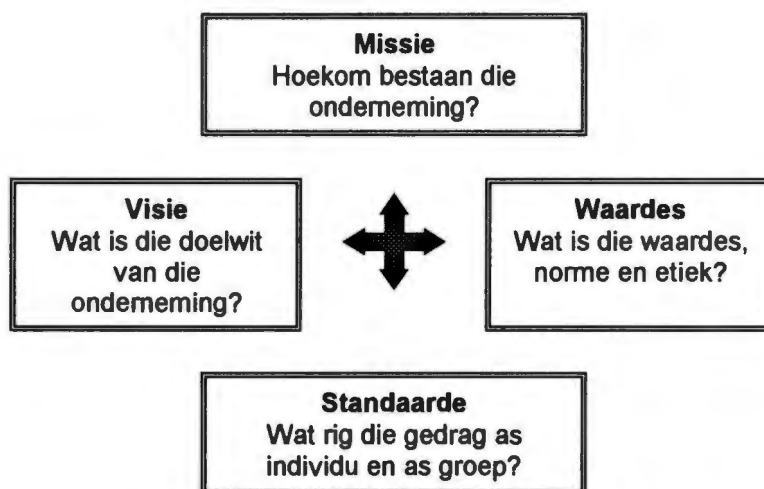
Die *bemagtigingsfilosofie* het te doen met die aktiwiteite wat op die herverdeling van mag en op die persoonlike ontwikkeling van toepassing is. Die kwaliteit van werknemer speel 'n rol

in die sukses van die opleiding en ontwikkeling van so 'n persoon. Verskeie eienskappe van hierdie bemagtigde ondernemings word deur die optrede van hulle personeel gekenmerk. Die mense soek werk en beskik oor 'n hoë kwaliteit van gerigte kultuur - dit wat 'n mens dink en doen. Werknemers is gemotiveerd om binne die kultuur, waar 'n oop vertrouensverhouding bestaan, te werk. Elke persoon word as 'n entrepreneur beskou en daar word in die resultate van sy werk belang gestel. Daar bestaan 'n spangees wat ondersteun word deur 'n kultuur waar waarde-oriëntasie belangrik is.

5.5.2 'n Raamwerk vir personeelbemagtiging

Mdongo (1995:16) se raamwerk in figuur 16 definieer die strategiese proses van die bemagtiging van bestuurspersoneel vir die funksionering van die onderneming ten opsigte van besluitneming en handeling wat plaasvind.

Figuur 16 Raamwerk vir bemagtigde bestuurspersoneel



Bron: Mdongo (1995:16).

In die raamwerk vir bemagtigde bestuurspersoneel (figuur 16) kom verskeie belangrike aspekte wat vir 'n werknemer in die onderneming belangrik is, na vore. Koopman (1994:17) beklemtoon die feit dat ondernemings moet aanvaar dat sukses vir 'n onderneming bykans onmoontlik is sonder die verbondenheid (*commitment*) en gerigtheid (*alignment*) van die personeel ten opsigte van die missie, visie en waardesisteen van die onderneming.

Coetsee (1996:55-56) toon aan dat indien 'n bestuurder daarin kan slaag om 'n motiverende werksklimaat te skep, daar drie voordele vir die onderneming is naamlik 'n belynde verbondenheid, werkstevredenheid asook doelmatigheid en doeltreffendheid. Verbondenheid beteken om deel te wees van of vereenselwiging met. Belynde

verbondenheid beteken dus dat alle groeplede dieselfde doel nastreef en daarop fokus. Die vyf elemente wat teenwoordig moet wees ten einde 'n belynde verbondenheid by personeel te bewerkstelling bestaan uit kennis, inligting, bemagtiging, erkenning en beloning en gedeelde waardes en doelstellings.

Die besluitneming en handeling wat in die onderneming plaasvind, funksioneer binne verskeie grense wat duidelik in sy *missie* en *visie* uitgestippel word en wat verder in sy *waarde-* en *gedragstandaarde* neerslag vind. Van Schalkwijk (1996:19) ondersteun hierdie standpunt en benadruk dit dat waardes die onderneming in staat gaan stel om sy visie te verwesenlik. Van Wyk (1990:64) gaan ten opsigte van hierdie siening 'n stap verder deur daarop te wys dat die ondernemingsmissie 'n verlenging van die ondernemingsbeleid is. Hierdie beleid is 'n verklaring van voorneme teenoor die verskillende rolspelers soos bestaande personeel asook toekomstige werknemers, aandeelhouers, klante en ander belanghebbendes.

Hierdie aspekte van *missie* en *visie* en *waarde-* en *gedragstandaarde* geniet vervolgens die aandag.

- Die *visie* van 'n onderneming kan gedefinieer word as 'n idealistiese maar *realistiese* beeld van dit wat die onderneming in die *toekoms* wil wees, sonder om dit in besonderhede uiteen te sit. Die visie is toekomstgerig en sluit nou aan by die doel van die onderneming (Crous, 1993:140). In tye van verandering kan 'n visie en missie dieselfde wees.
- Die *missie* van die onderneming hou meer in as net goeie bedoelinge en idees. Dit verteenwoordig 'n *raamwerk* vir die onderneming, die *waardes* waarop die onderneming berus en die *vertroue* wat die personeel in die onderneming het en dit wat die onderneming wil bereik. Die missie verwys na die wyse waarop die onderneming tans bestuur word, maar ook na sy toekomstige sakebedrywighede (Kroon, 1990:173).
- *Waarde*s is die geloof en morele beginsels wat onderliggend aan die organisasiekultuur is. Dit dien as basis of standaard waarvolgens belangrike besluite geneem word - dus fundamentele oortuigings en idees. Waardes dien as kriteria om tussen alternatiewe te kies, is vas en verander stadig. Dit gee betekenis aan norme en gedragstandaarde, is dikwels nie eksplisiet nie, maar behoort uit die gedrag van bestuur afgelei te word. 'n Geïntegreerde organisasie en persoonlike waardes lei tot 'n emosionele band tussen die werknemer en die onderneming (Kroon, 1990:104).

- Om die *sukcesvolle funksionering* te verseker het alle ondernemings neergelegde en algemeen aanvaarde beleids- en gedragreëls wat deur sy lede nagekom moet word (Van Jaarsveld, 1987:25). Vir besluitneming is prosedures noodsaaklik om duidelike, volledige, toeganklike en medemenslike handelwyses vir die konsekwente hantering van aktiwiteite te verseker. Prosedures kan slegs doeltreffend funksioneer indien beide die bestuur en werknemers dit begryp en as regverdig aanvaar.

Die optrede en besluitneming van werkgewer en werknemer binne die onderneming behoort binne die konteks van die *missie* en *visie* plaas te vind, en dit vind in sy *waardes* en *gedragstandaarde* neerslag. Slabbert (1995:41) toon aan dat indien deelnemende bestuur deel van die onderneming se werkskultuur geword het en die ondernemingstruktuur volgens outonome en semi-outonome werkgroepe funksioneer, groter mag aan die werknemers oorgedra word met die oog op die verbetering van die effektiwiteit van die onderneming. Gathercole (1992:8-10) en Thompson (1993:626) identifiseer drie oogmerke van werknembermagtiging:

- Om die bestuursvlakke binne ondernemings te verminder.
- Om spanwerk, samewerking en horisontale kommunikasie aan te moedig.
- Om ondernemings meer aanpasbaar te maak om op eksteme druk te reageer.

Thompson (1993:626) identifiseer drie bemagtigingsopsies, maar waarsku dat dit sterk leierskap, 'n duidelike missie en effektiewe kommunikasiekanale vereis:

- Werknemers kan aangemoedig word om voorstelle en idees te verskaf.
- Werknemers kan in werkgroepe of werkspanne, waar werksverdeling binne duidelik gedefinieerde bestuursriglyne plaasvind, saamwerk.
- 'n Uitgebreide desentraliseringsproses waar dit vir die individu moontlik is om sekere parameters en strategieë te kan aanpas of verander. Die werksresultaat is die belangrikste kontrolemeganisme.

Hierdie bemagtigingsopsie word bevestig as 'n uitvoerbare moontlikheid deurdat daar binne die *Wet op Arbeidsverhoudinge* deur middel van werkplekforums juis op hierdie aspek gekonsentreer word, naamlik oorlegpleging, gesamentlike besluitneming en openbaarmaking van inligting soos in *artikels 85, 86 en 89* soos in hoofstuk 6.6 bespreek word. Daarom kan gespekuleer word of daar wel vanuit vakbondgeledere dié opsie uitgeoefen sal word aangesien dit tans as 'n bedreiging deur vakbonde beskou word. Tito Mboweni, Minister van Arbeid, het op 'n arbeidsregkonferensie in Julie 1997 melding gemaak dat slegs vyf werkplekforums tot op dié stadium gestig is. Hy toon verder aan dat: "*It may be early days. Or it may be that the law contains ideas whose time has not yet come. Time will tell.*" Die bedreiging waarna verwys is dui op die persepsie dat vakbonde hulle mag oor die

werknemers sal verloor indien die stigting van werkplekforums geïmplementeer word (IR Network, 1997).

Negota (1992:8, 10) toon aan dat in die Suid-Afrikaanse situasie die realiteit is dat werkerdeelneprogramme geskaad kan word as werknemers en werkgewers nie behoorlik opgelei is om by hierdie drastiese veranderinge aan te pas nie. Hy waarsku dat werkerdeelneprogramme as visie 'n toekomsgerigte doelstelling verteenwoordig, maar dat alle rolspelers moet saamwerk om hierdie doelwit te bereik. Dit moet aanvaar word dat daar altyd 'n gaping tussen realiteit en visie sal wees. Die realiteit is dat die doel van werknemeropleiding moet wees om individue selektief deur doelgerigte en beplande beroepsontwikkeling met bepaalde doelwitte in die oog, op te lei. Die doel is om individue met multivaardighede (*multi-skilling*) toe te rus om so hierdie vaardighede binne die onderneming te kan toepas.

Ondernemings kan met die aanvaarding van multivaardighedsopleiding van werknemers as objek verander. Deur 'n leerorganisasie (*learning organization*) te word waar alle personeel as volle en gelykwaardige maar ook aktiewe vennote beskou sal word, vind verandering plaas. Tydens enige verandering word probleme op die een of ander terrein ondervind. Die interaksie tussen verskillende individue (rolspelers) kan in vier probleemareas verdeel word, soos vervolgens in hoofstuk 5.6 bespreek gaan word. Daar is sekere prioriteite binne die onderneming, en optrede van personeel het bepaalde implikasies. Die werknemers tree op om doelwitte te bereik en skakel by die ondernemingstrukture soos dit in die ondernemingsmissie en visie beskryf is, in.

5.6 Die toepassing van Parsons se model in die hedendaagse konteks

Werkplekdemokratiseringsaktiwiteite kom tot uiting in die werknemerbetrokkenheid binne die ondernemingstrukture en ondernemingsfunksies waar die ontwikkeling van die werknemer se vaardighede en vermoëns die aandag geniet. 'n Nuwe benadering is nodig om toekomstige uitdagings die hoof te bied. Om in hierdie behoeftes te voorsien is dit noodsaaklik dat 'n nuwe denkrigting gevolg moet word. Deur beide werkgewer- en werknemerorganisasies moet 'n kollektiewe poging aangewend word om by veranderde omstandighede en behoeftes van ondernemings aan te pas om suksesvolle internasionale rolspelers te word. Dit is in hierdie konteks dat die rol van werkgroepe en werkspanne 'n nuwe tydperk inlui soos dit vervat word in die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)*. Hier word die klem op werkerdeelneprogramme deur middel van deelnemende bestuur geplaas. Artikels 78 - 94 in die *Wet handel oor werkplekforums* waar in artikels 85 en 86 op oorlegpleging en gesamentlike besluitneming ten opsigte van werkplekforums gefokus word (S.A. 1995:81-96). Om te kan oorleef is dit nodig dat ondernemingstrukture effektief, maar ook produktief, binne die raamwerk wat daargestel word, sal funksioneer.

Die ontwikkeling van die onderneming deur vasgestelde en gedeelde waardes en visie is volgens Nel (1994:132) die kern van sukses by groepe. Die vertroue en respek van individue wat deel van die groep vorm, is noodsaaklik, aangesien groeplede nie mekaar se vermoëns en vaardighede in twyfel trek nie en dus hulle gesamentlike doelwitte verwesenlik. Dit geskied deur die waarde- en normsisteem wat lede daargestel het om bepaalde gedragstandaarde neer te lê, sodat individuele vermoëns en vaardighede dié van 'n ander persoon kan versterk en ondersteun. Hierdeur word onder meer die grondslag van leierskap gevorm. 'n Gedeelde visie en waardesisteem deur wedersydse vertroue en respek skep eenheid in diversiteit.

Die ondernemingstrukture, ondernemingsfunksie en die noodsaaklikheid van die effektiewe werking deur middel van die ondernemingsisteem vir die voortbestaan van die onderneming word deur die navorser beklemtoon. Daar is strukture wat bepaalde funksies in die onderneming vervul en hierdie funksies word deur hul eie onderskeibare strukture ingedeel waar bepaalde rolle voorkom wat vervul word. Dit kan vergelyk word met die struktuur-funksionalistiese teorie van Parsons (1952) wat beklemtoon dat daar binne die samelewing verskillende sisteme teenwoordig is wat bepaalde funksies vervul. Die struktuur-funksionele benadering word ter verduideliking van die dinamika wat tussen individue plaasvind, gebruik. Elke individu het 'n bepaalde rol en funksie. Die werking van die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem in werksverband word by werknembermagtigingsprogramme toegepas deur dit aan die adaptiewe, doelbereikings-, integrasie- asook patroonhandhawings- en spanningsbeheerfunksies te koppel (hoofstuk 2). Hierdie aspekte word vervolgens bespreek.

- *Die ondernemingsmissie* - Aanpassing binne die onderneming verwys na die wyse waarop die hulpbronne deur die onderneming aangewend word om sy voortbestaan te verseker en om sekere langtermyn doelwitte wat geïdentifiseer is, te bereik. Die ondernemingsmissie toon die huidige asook toekomstige sakebedrywighede aan. Aanpassing vereis 'n pro-aktiewe optrede van bestuurders, en die ondernemingstruktuur word onder andere aangepas deur die implementering van tegnologiese vernuwing vir die doeltreffender opleiding van die personeel.
- *Visie* - Doelwitbereiking word binne 'n onderneming as 'n toekomsgerigte taak, waar kort- en langtermyn doelwitte bereik moet word, beskou. Die ondernemingsvisie vul die missie deur 'n idealistiese, maar tog 'n realistiese, toekomsbeskouing aan. Die doelwitte word deur die samewerking van die personeel binne die onderneming bereik. Die doelbereikingsfunksie is nou verwant aan die funksie van adaptasie, aangesien albei daarna streef om die voortbestaan van die onderneming te verseker. Vir ondernemings bestaan daar verskeie moontlikhede om die doelwitte te bereik. Die taak van

werkgroepe en werkspanne word deur middel van doelgerigte organisasie en kontrole uitgevoer.

Die aanpassing by die ondernemingsmissie en die doelbereiking deur middel van die visie van die onderneming word as taakgerigte gedrag binne 'n groep beskou. Hierdie funksie van die sosiale sisteem wat na buite en toekomsgerig is, is instrumenteel van aard in die bereiking van die doelstellings.

- *Ondernemingswaardes* - Die ineenskakeling van die ondernemingstrukture tot 'n sinvol werkende eenheid het verskillende rolle om te vervul. Binne die onderneming vervul elke struktuur 'n bepaalde rol. Fundamentele oortuigings en idees dien as basis waarvolgens die personeel op 'n gemeenskaplik ooreengekome wyse optree. Dit word gekenmerk deur die mate van eensgesindheid en solidariteit wat intern bereik is. Werkgroepe wat die onderlinge koördinering van aktiwiteite binne die onderneming beheer, verseker die funksionering van die sisteem as eenheid. Om die ondernemingsdoelwitte te bereik en die voortbestaan van die onderneming te verseker is dit nodig dat verskeie kontroles en koördineringsmeganismes daargestel word.
- *Gedragstandaarde* - Die funksie van *patroonhandhawing* bestaan uit die handhawing van gedragstandaarde wat die interne samehang en orde binne die onderneming deur middel van normatiewe patrone verseker. *Spanningsbeheer* in die onderneming word deur middel van vasgestelde optredes en gedragstandaarde gereguleer. In enige groep met lojale en gemotiveerde lede kom spanning ook voor en is die lede nie altyd produktief nie. Dit is noodsaaklik om metodes te vind om die spanning wat opbou te verminder of te voorkom. *Kultuurpatrone* en *gedragstandaarde* word mettertyd gevorm en aanvaar, maar wysig as gevolg van die aanpassing by veranderde omstandighede. Die handhawing van die kulturele en gedragpatrone wat aan 'n groep sy unieke eienskappe verleen, is noodsaaklik om aan sosio-emosionele gedragsbehoeftes te voldoen.

Die integrasie van die ondernemingswaardes en die handhawing van gedragstandaarde deur middel van patroonhandhawing en spanningsbeheer binne die ondernemingsisteem is funksies wat na binne en op die verlede gerig is. Hierdie funksies is ekspressief van aard, aangesien 'n sisteem altyd poog om terug te val op dié kenmerke, naamlik die norme en waardes wat daardie mense aanhang.

Die ontginning en ontwikkeling van werknemerspotensiaal is noodsaaklik om by veranderende omstandighede aan te pas, en dit word bereik deur die aanpassing van die onderneming om gestelde doelwitte te bereik deur die integrasie en daargestelling van bepaalde gedragstandaarde deur waardes en norme te handhaaf en spanning te beheer.

5.7 Samevatting

Die proses van werkplekdemokratisering in Suid-Afrika word gekenmerk deur 'n verskeidenheid van take. Die klem val op daardie werkplekdemokratiseringsaktiwiteite wat dit ten doel het om werknemers meer betrokke en verantwoordelik te maak vir prosesse wat direk hul werkstaak raak en beïnvloed, sodat hulle deur gesamentlike besluitneming en bestuur demokrasie in die werkplek kan verwesenlik. Werknemerbetrokkenheid in Suid-Afrika het 'n nuwe era ingelui met die verandering in Arbeidswetgewing waar daar deur middel van werkplekforums gesamentlike besluitneming en oorlegpleging plaasvind rakende sekere sake. Die bestuursbenadering en -prosesse moet aanpas om die werkerbemagtiging deur werkerdeelname te laat realiseer, en hiervoor is die Parsoniaanse Model in die hedendaagse konteks van toegepassing gemaak op die ondernemingsstelsel om in die bepaalde behoeftes te vervul.

Vir die onderneming om aan te pas is 'n duidelike visie oor die doel en missie van die onderneming onontbeerlik. 'n Beskrywing is noodsaaklik om die rigting wat ingeslaan moet word, aan te dui om so die gemeenskap en owerheid te oortuig om hierdie stap te ondersteun. Geleentheid om optimaal te kan presteer behoort vir personeel geskep te word, en 'n wedersydse vertroue tussen die personeel, die owerheid, kliënte en personeel moet onderling gevestig word. Leiers moet oor die vermoë beskik om personeel te motiveer, te stimuleer en aan te moedig om doelgerig hul taak te verrig. Dit kan slegs geskied indien 'n bestuurstyl wat daarvoor bevorderlik is, ontwikkel word. Die deelnemende bestuursbenadering is die bestuurstegniek wat by uitnemendheid geskik is vir die bevordering van kreatiewe denke met die daarstelling van 'n effektiewe kommunikasiekanaal.

Persoonlike bemagtiging veronderstel dat elke werknemer oor die vermoë beskik om sy werkstaak te verrig. Wanneer aspekte wat die effektiewe funksionering van personeel verhinder, verwyder is, word 'n klimaat geskep wat die individue in staat stel om hul werkseffektiwiteit te verbeter. Die bemagtigingsdoelwit is om die personeel 'n gevoel van verbondenheid (*commitment*) en gerigtheid (*alignment*) te gee wat die funksionering van die onderneming direk beïnvloed. Hierdie gevoel van psigologiese eienaarskap word verhoog, en dit veroorsaak 'n gevoel van verantwoordelikheid, besorgdheid en belangstelling by personeel. Die skepping van 'n *nuwe strategiese raamwerk* waarbinne die onderneming kan funksioneer, het tot gevolg dat die kernondernemingsprosesse verandering moet ondergaan. Dit kan bereik word deur die gebruikmaking van verskillende bestaande metodes.

Vervolgens word aandag geskenk aan 'n nuwe benadering en uitdagings vir die toekoms in die ondernemingsherstruktureringproses wat deur die demokratisering van die werkplek gekenmerk word.

HOOFSTUK 6

'N NUWE BENADERING EN UITDAGINGS VIR DIE TOEKOMS

6.1 Inleiding

'n Nuwe benadering en uitdagings vir die toekoms is vir Suid-Afrikaanse ondernemings noodsaaklik. Om te verseker dat 'n onderneming mededingend kan word, is dit nodig om aan bepaalde kritieke areas aandag te skenk. Kommunikasie op die hoogste ondernemingsvlak sowel as op die laagste groepsvlak behoort aandag te kry sodat die verskillende en uiteenlopende behoeftes van die werkmag bepaal kan word. Die opleiding en ontwikkeling van personeel is 'n prioriteit, aangesien benodigde inligting en kennis oorgedra moet word wat vir die effektiewe funksionering van enige ondernemingsstelsel van kardinale belang is. Die ondernemingsstruktuur moet geskep wees sodat elke struktuur sy funksie binne die onderneming kan vervul. Elke funksie in die onderneming, soos die bestuursprosesse, funksioneer binne 'n raamwerk van strukture. Die onderhawige navorsing fokus dan juis op die toepassingsmoontlikhede van die struktuur-funksionalisme soos deur Parsons (1952) uiteengesit word ten einde die ondernemingsstelsel deur bepaalde prosesse effektief te laat funksioneer. In die onderneming is die bestuursprosesse en leierskap noodsaaklik, aangesien die bepaling van die missie en visie van die onderneming op sy waarde- en normsistelsel gegrond is. Dit skryf bepaalde gedragstandaarde voor en reguleer die arbeidsverhoudingsstelsel sodat daar in die bestuur van die onderneming billik, regverdig en konsekwent opgetree kan word. Hier kom dit duidelik na vore dat die struktuur van 'n sosiale stelsel teenwoordig is, aangesien daar na die struktuurkomponente verwys word, naamlik die sosiale rolle, norme, waardes en die kollektiwiteit van subgroepe.

'n Nuwe bestuursfilosofie as ondernemingskultuur word as 'n dinamiese krag in die voorbereiding en bereiking van 'n groepskultuur binne die Suid-Afrikaanse ondernemings beskou. Aangesien die beginsels van groepsolidariteit, konformiteit, respek, vaardigheid en kollektiewe eenheid benadruk word, sal dit deel vorm van die nuwe werkskultuur. Hierdie beginsel moet ook in die menslike hulpbronpraktyke tot uiting kom maar veral ook in die beheer deur bestuurders en leiers waar hul bestuursprerogatief binne die nuwe bedeling van veral werkplekforums 'n nuwe benadering vereis.

Vervolgens word aan verskeie aspekte wat in die ondernemingsherstrukturering ter sprake is en wat deel van 'n nuwe benadering tot die rol van werkgroepe in die onderneming in Suid-Afrika vorm, aandag geskenk.

6.2 Ondernemingsherstrukturering

Daar is verskeie aspekte wat deur McLagan en Nel (1995:44-45) en Maisela (1995:20) as invloedareas beskryf word en wat as kemelemente in die proses van die *herstrukturering* van die onderneming kan dien. Die fokus op werkerdeelname raak aspekte soos waardes, ondernemingsmissie en visie, ondernemingstrukture, leierskap, bestuursprosesse, kommunikasie deur informasie en inligtingsverskaffing, die ontwikkeling van beter arbeidsverhoudinge, verbeterde kontrole van werknemers asook vergoedingspraktyke en werksekuriteit.

Huysamen (1996:39) wys daarop dat ondernemingstransformasie nie net deur bestuur bepaal moet word nie. Die totale onderneming moet by die proses betrokke raak en daarvoor verantwoordelikheid aanvaar. Volgens Arumugam (1996:26) moet 'n kultuur van regverdigheid geskep word. Die saak van regverdigheid of gelykheid is tans een van die kernprobleme. Die interaksie tussen bestuur en werknemers fokus op die onderliggende interaksie tussen personeel. Hierdie persepsies van sommige werknemers dat laevlak-werknemers meer van hulle werkgewer verwag as wat hulle self bereid is om aan die onderneming te gee, toon aan dat daar 'n behoefte aan regverdigheid en gelykheid binne die onderneming is sodat konsekwent teenoor alle personeel opgetree word.

Die werknemers se interpersoonlike verhoudinge teenoor die onderneming sluit in daardie interaksie wat regulerend is ten opsigte van:

- Die verpligting om te werk teenoor die reg om werk.
- Om geregtig te wees op betekenisvolle werk teenoor die skep van betekenisvolle werk.
- Om geregtig te wees op die verbetering van werk deur bestuur en om self verbeteringe te inisieer.
- Die reg om heropleiding te ondergaan en herontplooï te word teenoor die verpligting om in toekomstige behoeftes te voorsien.
- Die reg op 'n onderrigstelsel wat mense vir sinvolle beroepe voorberei teenoor die verpligting om te werk, ongeag die eenvoud om dit uit te voer (Arumugam, 1996:26).

Kortom gaan dit oor die skep van 'n motiverende klimaat waarbinne werkgewer en werknemer hulle onderskeie funksies binne die ondernemingsverband kan vervul. In die skepping van 'n motiverende klimaat gaan dit om die ontsluiting, benutting en realisering van die individu en werkgroepe se potensiaal. Bestuursukses en groeplede se sukses is die resultaat van die identifisering, ontsluiting, benutting en realisering van die mens se potensiaal (Coetsee, 1996:14-15).

Daar moet 'n strewe na verantwoordelike optrede en selfontwikkeling geskep word sodat beroepsmobiliteit binne die onderneming kan realiseer. Vir Fourie (1993:32) is dit 'n geruime tyd al 'n strewe om werknemerdeelname by die oplossing van probleme te gebruik sodat die werknemers self die oplossing vir hul eie struikelblokke sal vind. Die samewerkingsbenadering vir probleemoplossing is vir Boase (1996:46) in die dinamika wat uit die groep- of spanwerkbenadering voortspruit, geleë. Dit het ten doel dat interaksie tussen bestuur en werknemers onderling verbeter, aangesien die doeltreffende hantering van daaglikse probleme die basis vir effektiewe besluitneming is. Een van die doelstellings van die groeps- of spanwerkbenadering is om probleme gesamentlik op te los, aangesien 'n probleem wat deur lede gedeel word, reeds byna opgelos is.

Norris (1996:38) toon aan dat ondernemings toenemend onder druk sal kom om te verander. Hy is van mening dat hierdie proses deur regstellende aksie en intervensieprogramme versnel sal word. Hierdie prosesse word aangespoor deur *interne druk* om te verander sodat die demografiese samestelling van die land in die onderneming weerspieël kan word. Verandering word verder deur *eksterne druk* genoodsaak waar die gemeenskap deur middel van wetgewing hierdie intervensie-aksies in werking sal stel.

Norris (1996:36, 39) is egter van mening dat die *bestuur van diversiteit* eerder 'n prioriteit moet wees, aangesien dit kritieke areas aanpak wat deur regstellende aksie-intervensies geskep is. Die aanvaarding van die uitdagings wat 'n diverse arbeidsmag in die onderneming geskep het, behoort aandag te skenk aan die volgende areas: die ondernemingskultuur, organisasie- en omgewingsveranderinge, deelnemende bestuur en besluitneming, gehaltebestuur, hulpbronontwikkeling asook strategiese beplanning. Moolman (1996:338-340) sluit hierby aan en fokus op die ingesteldheid tot regstellende aksie wat die opregte samewerking tussen vakbond en bestuur vereis. Die bemaatiging van werknemers deur selfontwikkeling en behoorlike opleiding moet deur die bestuur van diversiteit geskied. Tydens hierdie proses moet aandag geskenk word aan verskillende aspekte, maar Moolman (1996:241) plaas klem daarop dat almal binne die onderneming, indien moontlik, in groepsdinamika, interkulturele kommunikasievaardighede en interpersoonlike vaardighede opgelei moet word.

Vir die doeleindes van hierdie navorsing word daar op enkele aspekte gefokus en is die probleem dus gesetel in die aanvaarding van nuwe eise en uitdagings wat aan die onderneming en sy bestuur gestel word. Die skynbaar gebrekkige vaardighede en vermoëns van personeel om suksesvol met groepe te werk word aangepak. Van die probleme wat voorkom kan word, is die vermindering van die onvoldoende kennis oor die herstrukturering van die onderneming asook die struktuur van die groepe en groepsamestelling om groepe effektief te kan laat funksioneer. Die nuwe bestuurswyse, naamlik dié van deelnemende bestuur waar beide werkgewer en werknemer as 'n groep

(werkplekforum) besluite neem rakende die werkgewer, werknemer en die onderneming en die gebrekkige inligting wat bestaan ten opsigte van multikulturele werkgroepe en die bestuur van sodanige groepe, moet as prioriteit beskou word wat aangepak word in die bemagtiging van werkers om sinvol deel te word van die onderneming sodat gedeelde doelwitte nagestreef word. Van dié aspekte word vervolgens behandel.

6.3 Die ondernemingskultuur in 'n diverse arbeidsmag

Afrika is 'n kontinent met 'n groot getal mense wat uit verskillende volkere, stamme en nasies bestaan, elkeen met sy eie geloof en rituele. Die kontinent word gekenmerk deur verskriklike afgryslikhede, maar ook 'n groot deernis - 'n kontinent van dwaashede maar ook van groot wysheid. Met hierdie treffende beskrywing tipeer Boon (1996:15) die Suid-Afrikaanse agtergrond van veral kulturele diversiteit. Hierdie siening is op edelheid maar ook op die tragedie van die verlede gebaseer. Die land word deur 'n sterk kulturele dinamika gekenmerk wat saam die groei en oorlewing ook die kulturele behoud met die verloop van die eeue deurgemaak het. 'n Visie van harmonie, vooruitgang en sukses word in die vooruitsig gestel met produktiewe en kragtige werkgroepe binne 'n ware demokrasie wat 'n nuwe tydperk van samewerking en kompetisie sal inlui. Dit kan deur middel van samewerking en erkenning van die interafhanklikheid van mekaar en om mekaar te vertrou en met trots as gelyke deelnemers te beskou realiseer. Die solidariteitsbeginsel kom dus sterk ter sprake, alhoewel uiteenlopende verskille beklemtoon word. Dit is juis in hierdie groepsolidariteit wat die oorlewing van die verskillende gemeenskappe verseker.

Een van die toekomstige uitdagings wat Suid-Afrikaanse ondernemings moet bemeester, is die wyse waarop 'n diverse arbeidsmag bestuur gaan word. Volgens Hilliard (1994:12-13) moet verskeie faktore in ag geneem word om die diverse arbeidsmag te kan bestuur. Die diverse arbeidsmag word deur uiteenlopende kultuur, taal en geloof gekenmerk. Hierdie verskille moet nie verdere verdeeldheid tot gevolg hê nie, maar moet eerder die bindingsfaktor van die gemeenskap wees sodat kohesie en samewerking as 'n eenheid bewerkstellig word.

Die bestuur van diversiteit vereis volgens Human (1995:10) 'n aanpasbare benadering. Sekere kommunikasievaardighede word benodig om in elke situasie verskillende waardes vir die arbeidsmag deur die kommunisering van positiewe verwagtinge te verseker. Met die toename van interkulturele kontak moet vertroue gevestig word sodat die optimale omstandighede vir die samewerking en uitvoering van take binne ondernemingsverband geskep kan word. Die gedrag en houding van 'n persoon speel 'n belangrike rol in die vestiging van 'n gesonde verhouding tussen verskillende kultuurgroepe.

Wheatley en Szwejczewski (1995:28) toon aan dat die resultaat van werkgroepe, en in die besonder selfgerigte werkspanne, verhoogde moreel by groeplede, verbeterde produktiwiteit, vermindering van afwesigheid van die werkplek en 'n afname in oortydwerk tot gevolg het. Die invloed van groepsverantwoordelikheid strek sover as wat dit enige saak van die onmiddellike werkplek raak. Aspekte soos mannekragbeplanning, dissiplinêre prosedures, aankope, bemarking en personeelwerwing word deur die groepe, onderhewig aan sekere voorwaardes, self gedoen. Die Departement Menslike hulpbronne is by die werwing van nuwe werknemers en stappe en fases van dissiplinering van werknemers betrokke. Die groepe het geen beheer oor enige verandering in die administratiewe funksie van die onderneming nie. Dit word egter beklemtoon dat implementeringsbeplanning en opleiding van die vernaamste kemaspekte is wat noodsaaklik is vir die suksesvolle funksionering van groepswerk. Hier word reeds melding gemaak van een van die aspekte wat as 'n kernproses beskou word, wat in hierdie afdeling van ondernemingsherstrukturering voorkom, naamlik die vorm van strategiese menslike hulpbronbestuur.

6.3.1 *Multikulturele werkgroepe*

Multikulturele werkgroepe in die onderneming is 'n realiteit in Suid-Afrika. In kultureel-diverse groepe word die demografiese samestelling van die onderneming verander, en dit bring mee dat nuwe groepe vorm en dat effektiwiteit en leierskap sal verander. Op alle vlakke werk professionele beroepslui in groepe saam, en die bestuur van multikulturele groepe vereis dat bestuurders 'n werksklimaat sal skep waar respek vir individue van verskillende kulturele agtergronde sal geld. 'n Onderneming se werwings-, keurings-, opleidings-, motiverings- en ontwikkelingsprogramme sal indringend geherevalueer moet word ten einde die veranderde omstandighede suksesvol te kan bestuur.

Vir die bewusmaking van persoonlike gedrag, die erkenning van sy eie bevooroordeeldheid en stereotipes, die fokus op werksverrigting en die vermyding van aannames oor die kulture van ander is daar 'n aantal sake wat aandag moet geniet. Die implikasie van multikulturele groepe word reeds wêreldwyd ervaar, en in Suid-Afrika met sy multikulturele bevolking moet bestuursprogramme vir die bestuur van diversiteit ontwikkel word (Donnelly *et al.*, 1995:353-354).

Ondernemingsbestuurders behoort aan interpersoonlike dinamika binne die onderneming aandag te skenk, en volgens Kemp (1997:22) sal sukses behaal word indien hierdie kragte begryp en positief aangewend word. Daar bestaan in Suid-Afrika bevooroordeeldheid teenoor en stereotipering van bepaalde rasse-groepe. Hierdie verhoudinge tussen verskillende rasse-groepe kan verbeter as dit reg bestuur word. Die diversiteit en rykheid van die verskillende groepe in die onderneming waarmee in aanraking gekom word, word

deur die verskillende lewens- en wêreldbeskouinge van sosiale groepe beïnvloed. Daar bestaan verskeie faktore wat 'n rol in die bevordering van kruiskulturele verhoudinge speel.

Madi (1995:14) wys daarop dat wanneer van Afrikanisme binne die korporatiewe kultuur van 'n onderneming melding gemaak word, dit met grootskaalse korrupsie, omkoperij en skandale geassosieer word. Hierdie verwysings is gewoonlik negatief en maak geen melding van enige positiewe aspekte of elemente van die kultuur nie. Die Westerse kultuur word weer op sy beurt deur Afrikanisme as genadeloos, onmenslik, koud, uitbuitend, hebsugtig en materialisties beskou. Die grootste tekortkoming by hierdie persepsies is die afwesigheid van die positiewe aspekte van beide kulture. Daar bestaan baie positiewe aspekte in beide die Westerse en Afrikakultuur wat tot voordeel van die ondernemings aangewend kan word.

Die deels bewuste, maar grotendeels onbewuste, neiging om die kultuur van 'n persoon se eie groep as verwysingsraamwerk vir die evaluering van die ander groep se gedrag, reaksies, waardebepalings, norme en estetiese uitsprake te neem word deur Triandis (1994:38-39) as etnosentrisme bestempel. Daarom benadruk Teke (1996:20) dit dat die voordele verbonde aan interne personeelopleiding en -ontwikkeling binne die onderneming juis hierdie kultuurskok minimaliseer. Die werknemers wat reeds die ondernemingskultuur begryp en ken, vorm deel van die bestaande kultuur. Die verwarring, disoriëntasie en emosionele ontwigting wat kenmerkend van kultuurskok is, word uitgeskakel. Vir baie regstellende-aksiekandidate is die kultuurskok onbeheerbaar, aangesien daar in die meerderheid gevalle nie net met 'n ander benadering kennis gemaak word nie, maar dat dit 'n radikaal nuwe benadering en ondernemingsomgewing is.

Verskillende faktore wat betrekking het op die siening van individue ten opsigte van bepaalde groepe se geloof, kultuur, waarde- en normesisteme word deur Kemp (1997:22-23) bestempel as die verhoudinge wat die intergroepsdinamika beïnvloed.

Die faktore wat 'n persoon se siening beïnvloed, is die volgende:

- Bemoediging, aanvaarding en ondersteuning.
- Beredenering van ander perspektiewe en sieninge.
- Fasilitering of doelwitbereiking van ander.
- Fisiese nabyheid en kontak met persone.
- Realistiese en dinamiese asook gedifferensieerde persepsies van ander persone.
- Samewerkingsoriëntasie tussen persone.
- Selfagting.
- Verwagtinge van die interaksie tussen mense.
- Vooraf opgestelde idees en sieninge van mense.

Die verskillende lewens- en wêreldbeskouinge van die mens word nie net deur die intellek beheers en bepaal nie, en is afgesien van ras, kleur, geslag of geloof inherent aan wat die mens is. Die lewens- en wêreldbeskouing van die individu is 'n spieëlbeeld van sy lewensdoel, norme, waardes en strewe na selfaktualisering (Venter, 1993:95).

6.3.2 *Bestuur van diversiteit in kultuurgroepe*

Daar behoort binne die multikulturele instelling van 'n onderneming geleentheid vir kulturele kruisbestuiwing geskep te word. Kennis wat so opgedoen word, stel die werkers in staat om enige optrede en gedrag binne die konteks van 'n individu se kultuur te verklaar. Kultuursensitiwiteit verwyder die effektiwiteitstruikelblokke wat die kohesie tussen werkers verhoog en 'n positiewe moreel verseker. Die skeptisisme ten opsigte van spanwerk word uit die weg geruim.

Die demokratisering in Suid-Afrika het die werksomgewing onomkeerbaar op die pad van verandering geplaas, waar werknemers met uiteenlopende werkkultuuriëntasies, wat in individualisme en kollektiwisme manifesteer, as groep moet saamwerk. Die implikasies van die toenemende integrasie en verandering van die werksomgewing met sy multikulturele werkmag is gesamentlik verantwoordelik vir die lewering van openbare dienste en die algemene opheffing en ontwikkeling van die gemeenskap. Die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming is volgens Visagie (1989:134-136) om geleenthede vir gesamentlike besluitneming en betrokkenheid met die gemeenskap te skep oor sake wat hulle behoeftes raak. Ontwikkelingsprojekte wat op gemeenskapsbehoeftes fokus, is hoog op die agenda om so die lewenskwaliteit van die mense te verhoog.

Die groot uitdaging is volgens Norris (1996:36) geleë in die toekomstige bestuur van diversiteit wat met die koms van regstellende-aksieprogramme verder die arbeidsmag se samestelling en wyse van funksionering beïnvloed het. Die aanvaarding van die uitdaging wat 'n nuwe multikulturele arbeidsmag daarstel, sluit die verandering in die organisasiekultuur, die herstrukturering van die onderneming, die vestiging van nuwe leierskapstyle in asook die menslike hulpbronontwikkeling om die demokratisering van die werkplek te verseker. Die bestuur van 'n diverse arbeidsmag vereis dat aandag geskenk moet word aan verskillende kritieke aspekte waarvan die organisasiekultuur, ondernemings- en omgewingsveranderinge, gehaltebestuur, deelnemende bestuur, hulpbronontwikkeling en strategiese beplanning faktore is (Norris, 1996:39).

Bestuurstyl en bestaande organisasiestrukture steun swaar op Westerse besigheids- en bestuursbeginsels. Hierdie organisasie- en bestuursbeginsels is nie argaïes, stagnant of teenproduktief nie, maar sal aangepas en vernuwe moet word om ook vir die Afrosentriese kollektivistiese werkkultuuriëntasie voorsiening te maak. Kultuur bepaal die denkwys en

die verwysingsraamwerk, terwyl die kultuuriëntasie die basis vorm van die gedrag, optrede en houding van die mens binne enige gegewe situasie. Die werkkultuuriëntasie van die swart werknemer binne die Suid-Afrikaanse ekonomie is in die *Ubuntu-filosofie* gesetel. Ubuntu is die onderliggende filosofie wat soos 'n goue draad in die Afrika-kulture gewef is (Khoza, 1994b:118, 121-122).

Konflik tussen sosiale groepe en tussen leierskap oor hulpbronne soos grondstowwe, hulpbronne en geleenthede is een van die grootste gevare vir die oorlewing van 'n gemeenskap wat in 'n oorgangsfase verkeer. Die behoefte bestaan dus aan 'n teorie wat interne kohesie aanhang, maar wat ook groepswerk en samewerking benadruk. Die benadering waarvolgens *Ubuntu* funksioneer, gee duidelike riglyne oor samewerking deur saam in die gees van dienslewering en in harmonie te kan funksioneer (Mbigi, 1997:10).

6.3.3 *Die Ubuntu-bestuursfilosofie as 'n ondernemingskultuur*

Die *Ubuntu-bestuursfilosofie* is volgens Mbigi en Maree (1995:10) die oplossing van 'n nuwe ontwikkelingsbenadering wat Suid-Afrika benodig. Hierdie benadering het ten doel om 'n herstrukturering in die denkwys van persone teweeg te bring sodat ondernemings mededingend kan raak en so verder kan ontwikkel. Die *Ubuntu-bestuursfilosofie* moet bepaalde doelwitte bereik om suksesvol te kan wees. Die doelwit is naamlik om die ontwikkeling van mededinging en samewerking tussen persone te bewerkstellig sodat daar verskillende paradigmas en persepsies in ondernemingspraktyke en prosesse oorweeg kan word waardeur beleid en prosedures vasgestel kan word sodat bepaalde waardes binne die verskillende ondernemings gereflekteer word.

Mbigi (1997:11) sluit by bogenoemde doelstelling van die adaptasie by veranderde omstandighede aan deur verdere klem op die grondbeginsel van *onvoorwaardelike kollektiewe aktiwiteite* waarop die *Ubuntu-filosofie* berus te plaas. Die deelname aan kollektiewe aktiwiteite sluit deelname in aan werk in groepsverband om 'n solidariteitsgevoel sonder enige voorwaardes te bewerkstellig. Daar moet aanvaarding, begrip en empatie vir uniekheid wees. Hiermee saam gaan gasvryheid en ondergeskiktheid sodat die inklusiwiteit van die onderneming beklemtoon kan word deur die rasse- en kulturele verdraagsaamheid. Gesamentlike besluitneming en oorlegpleging is noodsaaklik vir die vestiging van werkerbemaagtiging in die onderneming. Die aanhang van hierdie benadering van kollektiewe eenheid, wat die funksionering van die onderneming en sy personeel as 'n eenheid beskou, word weerspieël in die vertroue wat in mekaar gevind word. 'n Deursigtige werks- en bestuurswyse poog om so spoedig moontlik die implementering van planne en strategieë te laat plaasvind.

In die proses van die totstandkoming van 'n demokratiese werkplek is dit vir Weeks (1995:18) duidelik dat bepaalde verantwoordelikhede deur bestuur teenoor die gemeenskap nagekom moet word. Die sosiokulturele paradigma stel 'n onderneming voor as 'n netwerk van sosiale interaksies wat op die bereiking van gedeelde doelwitte gerig is, naamlik die verwesenliking van 'n kollektief bepaalde missie en visie. Een van die fundamentele probleme waarmee bestuur gekonfronteer word, is hoe hierdie gedeelde doelwitte in beide die gemeenskap en binne die onderneming gaan realiseer. Visagie (1989:133) wys daarop dat die onderneming sy sosiale verantwoordelikheid nakom met sy betrokkenheid by die opheffing van die gemeenskap deur in sosiale betrokkenheid te belê. Hierdie beleggings is in die vorm van *kollektiewe aktiwiteite*. Die skep van welvaart en sekuriteit, wat vooruitgang van werknemers tot gevolg het, lewer 'n bydrae tot stabiliteit in die gesin, gemeenskap en onderneming, aangesien verhoudinge tussen die rolspelers verbeter.

Die toepassing van die *Ubuntu-filosofie* word volgens Mbige (1997:11) deur die hergroepering (*alignment*) van personeel toegepas. Dit vind op die volgende wyse plaas:

- Die opgradering van vaardighede deur die aanleer van multivaardighede.
- Houdingsverandering deur holistiese opleidingsontwikkeling.
- Verandering in eng denkwyses deur middel van opleiding en ontwikkeling.
- Verandering in menslike gedrag deur houdingsveranderinge.
- Die skep van kritieke besigheidsbewustheidsaksies en optredes.
- Gemeenskapsbetrokkenheid by ondernemings deur bepaalde strukture.

Personeel moet by die nuwe ondernemingskultuur aanpas, en aangesien baie van die personeel nie bewus is van die implikasies van hierdie kulturele aspekte of verandering in die organisasiekultuur nie, is daar 'n weerstand teen verandering en word die vestiging van 'n nuwe kultuur bevraagteken. Hierdie proses van die aanpassing by 'n nuwe kultuur staan ook as sosialisering bekend. Die organisasiekultuur is 'n sisteem van gedeelde waardes en gelowe waar daar interaksie tussen die personeel, ondernemingstrukture en die ondernemingsisteme is om gedragstandaarde daar te stel. Die bestuurstyl, die norm- en waardesisteme tesame met die oortuigings van die personeel vorm die kern van hierdie kultuursisteme van die onderneming (Harvey & Brown, 1992:17, 88-89).

As gevolg van die inherente benadering van groepsdinamika tot werkerdeelname funksioneer die werkgroepe of werkspanne op dieselfde basis by die deelnemende bestuursbenadering. In die toenemende druk tot die demokratisering van die werkplek is dit noodsaaklik dat ondernemingsbestuurders en personeel hul bestuurstyl en

bestuursbeginsels sal aanpas. Om werknembermagtigting te verkry is die ontwikkeling van 'n nuwe werkskultuur binne elke onderneming noodsaaklik. Hierdie werkskultuur moet verteenwoordigend wees van die mense in die onderneming, en elke persoon moet hom daarmee kan vereenselwig. Die werkskultuur word gekenmerk deur groepwerkbenadering waar die individu as menslike hulpbron doeltreffend aangewend word binne die totale ondernemingstrategie soos dit gesamentlik bepaal is. Die bemagtigingsproses fokus ook op daardie aspekte van opleiding, ontwikkeling en verantwoordelikheid van die werknemers en nie soseer op die sogenaamde mag (*power*) nie.

6.4 Menslike hulpbronpraktyke

Die ontluikende tendens in menslike hulpbronbestuur is volgens Retief (1993:14) en Carrell *et al.* (1995:8) duidelik waarneembaar in die aanvaarding van 'n menslike hulpbronbestuursbenadering teenoor personeel. Om aan die ondernemingsbehoefte en aan die werknemersverwagtinge afsonderlik te voldoen, word in hierdie nuwe benadering van menslike hulpbronbestuur op beide die ondernemingsdoelwitte en menslike behoeftes gefokus. Die onderneming kan hierdeur op twee maniere bevoordeel word, naamlik die *verhoging van effektiwiteit* van die organisasie en die *bevrediging van werknemers se behoeftes*, aangesien hierdie nuwe benadering personeel as een van dié belangrikste hulpbronne in die onderneming beskou. Die doel van die onderhawige navorsing is dan juis om onder meer hierdie aspekte aan te pak deur die bestuurders bewus te maak van die implikasie wat die demokratisering van die werkplek op die *menslike hulpbronpraktyke* sal hê.

McLagan en Nel (1995:182-183) toon aan dat verskeie aspekte van menslike hulpbronpraktyke onder die bestuursaspekte soos ondernemingstrukture, leierskap, bestuurspraktyke, verhoudinge, waardes en bevoegdhede geplaas word. Daar is drie praktyke van menslike hulpbronaktiwiteite waarop klem geplaas word in die proses van demokratisering van die werkplek. Die drie aspekte is die werwing en keuring, beroepskeuses en beroepsontwikkeling asook verdere leer, opleiding en ontwikkeling van personeel.

Die era van personeelbestuur is verby en die rol van personeel as menslike hulpbronne in Suid-Afrikaanse ondernemings word tans deur ondernemings ondersoek. Die menslike hulpbronfunksie speel 'n kritieke rol in die uitdaging wat die jare negentig in die bestuur van verandering bied. Watson (1996:20) toon aan dat die menslike hulpbronfunksie op makro- en mikrovlak aktiwiteite in kernareas aanpak wat die ontwikkeling en groei sal stimuleer. Op makrovlak moet die plaaslike regering, gemeenskappe, aandeelhouers en werknemers geleenthede identifiseer wat plaaslike uitbreiding en diversifikasie sal bevorder. Die

sleutelrolspelers op hierdie vlak is beide die staat en werknemers wat die proses van menslike hulbronontwikkelingstrategie moet fasiliteer ten einde geleenthede vir die toekoms te identifiseer. Op mikrovlak moet aandag geskenk word aan die aktiwiteite soos die bepaling van vaardighede en kennis wat vir die toekoms benodig word. 'n Opleiding- en ontwikkelingstrategie in kritieke areas wat aan kort- en langtermynbehoefes sal voldoen, moet ontwikkel word. Waar van buite-subkontrakte gebruik gemaak word, moet die effektiewe aanwending van menslike hulpbronne deur vennootskappe met plaaslike besighede te sluit aangemoedig word.

Die sentrale uitdaging vir die gemeenskap is geleë in die deurlopende verbetering van ondernemingsdoelmatigheid. Die uitdaging om ondernemings te verbeter word deur verskeie faktore beïnvloed, naamlik die uitdaging van wêreldmededinging, werkloosheid, sosiale verantwoordelikheid, etiese kwessies, diverse arbeidsmag, gesondheid, behuisingsake, bevolkingsgroei asook baie onbekende faktore wat nie in aanmerking geneem word nie (Werther & Davis, 1996:7).

6.4.1 *Die doel van menslike hulpbronbestuur*

Die doel van menslike hulpbronbestuur is om die produktiewe deelname van persone in die onderneming te verbeter deur verskillende strategieë, etiese kodes en sosiale verantwoordelikheid (Werther & Davis, 1996:8). Die doel van menslike hulpbronne reflekteer nie net die bedoelinge van senior bestuur nie. Daar moet ook balans wees tussen die uitdagings van die onderneming, die menslike hulpbronsfunksie, die gemeenskap en die betrokke personeel.

Daar is vier doelstellings wat kenmerkend van menslike hulpbronbestuur is. Die doelstellings vorm deel van die raamwerk van die rol en funksie van hierdie hulpbronbestuur. Volgens Werther en Davis (1996:9-10) is die doelstellings soos volg:

- ***Ondernemingsmikpunte*** - Die onderneming moet erkenning verleen aan die bestaan van die menslike hulpbronsfunksie wat ten doel het om ondernemingsdoelmatigheid te verbeter. Bestuurders en die menslike hulpbronbestuurders is gesamentlik vir dié doelwitbereiking in die onderneming verantwoordelik. Dit kan deur 'n effektiewe en produktiewe werkmag gedoen word.
- ***Funksionele mikpunte*** - Om die menslike hulpbronbestuurders effektief te laat funksioneer is dit nodig om die struktuur en funksie binne dié afdeling te ondersoek. Die doelwitte moet aanpas by die behoeftes van die onderneming sodat elke persoon doeltreffend aangewend kan word. Elke persoon vervul 'n funksie in die ondernemingstruktuur wat deel van die totale sisteem vorm.

- **Gemeenskapsmikpunte** - Om etiese en sosiaal verantwoordelike optrede te verseker moet aandag geskenk word aan die behoeftes en uitdagings van die gemeenskap en sodoende die negatiewe impak van die behoeftes op die onderneming te minimaliseer. Die gebrekkige aanwending van hulpbronne vir gemeenskapsbelange kan aanleiding gee tot etiese kwessies en teenkanting van gemeenskapsbetrokkenheid teenoor die onderneming.
- **Persoonlike mikpunte** - Om aan personeel die nodige ondersteuning te bied om persoonlike doelwitte binne die ondernemingsstelsel te bereik is dit nodig dat die menslike hulpbronsfunksie verseker dat hierdie werknemers gemotiveerd sal bly om werk by die onderneming voort te sit en te behou. Indien daar nie aan hierdie behoeftes voldoen word nie, sal die werknemers die onderneming verlaat en by 'n onderneming gaan werk waar daar uiting gegee kan word aan hierdie behoefte van persoonlike doelwitbereiking.

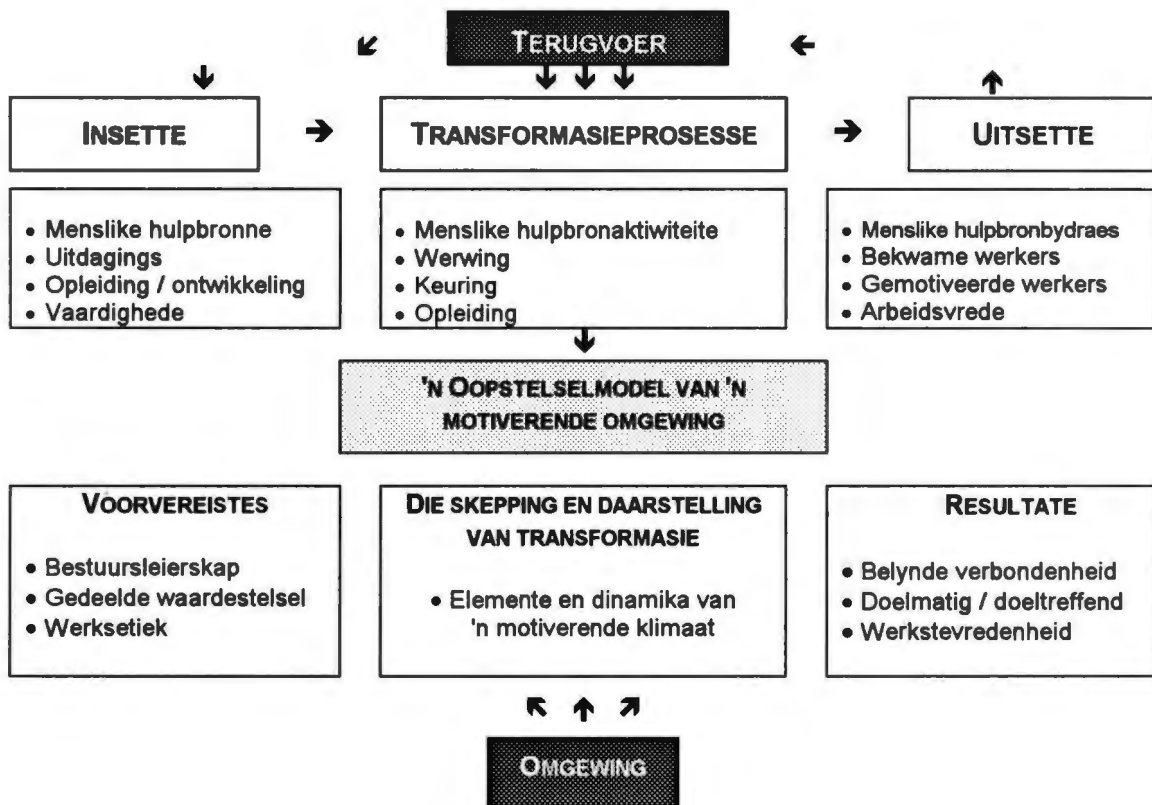
Daar moet begryp word dat dit nie moontlik is om altyd aan al hierdie aspekte van ondernemings-, funksionele, gemeenskaps- en persoonlike mikpunte in die onderneming te voldoen nie. Dit kan wel in ag geneem word by die besluitneming en oorweging van strategieë.

Daar is verskeie interafhanklike aktiwiteite in die menslike hulpbronsistelsel, en Carrell *et al.* (1995:10) sluit aan by Werther en Davis (1996:20) se beskouing van aktiwiteite wat binne die ondernemingsstelsel in die menslike hulpbronsistelsel plaasvind. Die aktiwiteite vind nie in isolasie plaas nie, maar elke aktiwiteit beïnvloed of word deur 'n ander aktiwiteit beïnvloed. Die menslike hulpbronsistelsel affekteer mekaar wedersyds, en spesialiswerkers moet beseef dat hierdie interafhanklikheid van die stelsel die voortbestaan en sukses van die hulpbronsfunksie asook die onderneming beïnvloed. Die voorvereiste vir die skepping van 'n motiverende omgewing binne die onderneming word na verwys as die *insette*, terwyl die *uitsette* verwys na die resultate. Hierdie uitsette is die resultaat van die transformasieproses waarin die wisselwerking tussen elemente van 'n motiverende klimaat die insette omskep of transformeer in uitsette (Coetsee, 1996:33-35). Die menslike hulpbronsfunksie wat ten doel het om ondernemingsdoelmatigheid te verbeter stel volgens Werther en Davis (1996:9-10) ook belang in die onderneming se doeltreffende funksionering.

Die menslike hulpbronsbestuurstelsel bestaan uit insette, verwerking en uitsette wat gelewer word, en dit word deur Werther en Davis (1996:20) in figuur 17 voorgestel.

Figuur 17

Die menslike hulpbronbestuursisteem



Bron: Aangepas uit Werther en Davis (1996:20) en Coetsee (1996:35).

Die menslike hulpbronbestuursisteem (figuur 17), beskryf die aktiwiteite van die ondernemingsisteem deur die volgende proses wat plaasvind. Insette word deur die transformasieproses verwerk, en bepaalde uitsette word gelewer. Terugvoer word van die hele werking van die sisteem gegee sodat beheer oor die prosesse behou word. Indien 'n sisteembenadering gevolg word, sal dit verseker dat menslike hulpbronbestuurders die verskillende aspekte se unieke verhouding tot mekaar sal begryp. Die sisteemdenke verseker ook dat daar 'n bewustheid bestaan oor die grense van die sisteem en dat hierdie grense tussen die interne en eksteme sisteem nie oorskry sal word nie (Werther & Davis, 1996:20).

Bestuurders en die menslike hulpbronbestuurders is gesamentlik vir dié doelwitbereiking in die onderneming verantwoordelik en dit kan deur onder andere organisasie-ontwikkeling geskied. 'n Voorbeeld van die missiestelling van organisasie-ontwikkeling is soos volg:

"Om in vennootskap met alle rolspelers 'n volledige en geïntegreerde diens te lewer wat die optimale benutting van al ons menspotensiaal tot gevolg sal hê. Hierdie proses moet tot voordeel van sowel die Maatskappy as die individu wees

en doelgerig bydra tot XYZ-groep se strewe na volgehoue groei, winsgewendheid en uitnemendheid." (Coetzee, 1997: mondelinge mededeling.)

In die lig van bogenoemde missiestelling fokus organisasie-ontwikkeling dus op die bestuur van verandering en die skep van 'n motiverende klimaat. Organisasie-ontwikkeling (ook genoem *organisasievernuiwing*) is daardie proses waardeur noodsaaklike veranderinge geïnisieer, geskep en geïmplementeer word, ten einde as 'n onderneming lewensvatbaar te word of te bly en om by nuwe omstandighede aan te pas en so probleme op te los, maar ook om uit ervaringe te leer.

Hierdie *organisasievernuiwing* is 'n beplande langtermynpoging wat vanaf topbestuur bestuur word. Dit is daarop gerig om die ondernemingsdoeltreffendheid te verbeter deur beplande intervensies in die ondernemingsprosesse. Organisasie-ontwikkeling is 'n teenreaksie op veranderende toestande en 'n strategie wat daarop gerig is om oortuigings, houdings, waardes en strukture van 'n onderneming so te verander dat daar by verandering aangepas kan word. Hierdie beplande poging is daarop gerig om samewerking en doeltreffendheid in die onderneming tussen personeel te verbeter.

6.4.2 Die menslike hulpbronbenadering

Indien 'n persoon die huidige bestuur wil opsom, word woorde soos ambisie, selfrespek, samewerking, kultuur, bemagtiging, lojaliteit, bevoegdheid, opleiding, heropleiding, leer, missie, waardes, toekomsvisie, mobilisasie, moreel, motivering, beloning, werknemersverbondenheid, verhoudinge, werkgroepe en werkspanne en vertroue gebruik. Ulrich (1997:14) merk op dat al hierdie ondernemingsfunksies waarskynlik binne die menslike hulpbronsfunksie tot hul reg sal kom. 'n Nuwe benadering word benodig waar strategies besin moet word oor die doel en rol van menslike hulpbronsbestuurders. Beide werkgewer en werknemer het bepaalde doelwitte en behoeftes wat binne hierdie nuwe benaderingswyse vervul moet word.

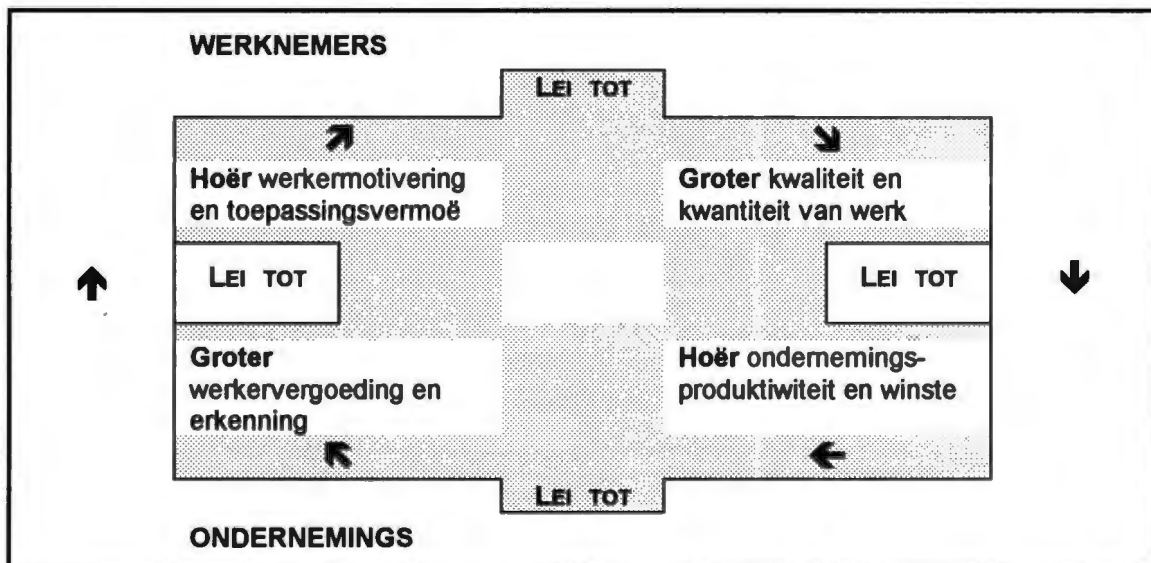
In figuur 18 word die menslike hulpbronbenadering, waardeur beide die onderneming en die werknemers se behoeftes vervul kan word, deur 'n sirkelproses voorgestel. Hierdie benadering berus volgens Carrell *et al.* (1995:9) op die volgende beginsels, naamlik:

- Werknemers is beleggings wat, indien hulle reg bestuur en ontwikkel word, 'n langtermynbate vir die onderneming deur verbeterde produktiwiteit word.
- Verskillende programme, praktyke en 'n beleid moet ontwikkel word wat beide ekonomiese en emosionele behoeftes bevredig.

- 'n Werksomgewing moet geskep word waarin werknemers aangemoedig word om hulle vaardighede verder te ontwikkel en maksimaal aan te wend.
- Menslike hulpbronprogramme en praktyke moet geïmplementeer word wat ten doel het om die balans tussen behoefte en doelwitbereiking van beide die onderneming en sy werkers te bewerkstellig.

Die menslike hulpbronbenadering wat in figuur 18 voorgestel word, voldoen aan twee fundamentele behoeftes, naamlik dié van sosiale integrasie en doelwitbereiking waardeur die individu uiting aan sy behoeftes gee.

Figuur 18 Die menslike hulpbronbenadering



Bron: Carrell et al. (1995:9).

Die menslike hulpbronsfunksie binne elke onderneming verskil na gelang van die omstandighede en aard van die onderneming. Daar bestaan verskeie bestuurstake binne die menslike hulpbronsfunksie, en die bestuurstake moet doeltreffend aangewend word (Carrell et al., 1995:10). Die strategiese beplanning van die aanwending van personeel het 'n noodsaaklike voorvereiste vir oordeling geword.

Die era van strategiese menslike hulpbronbestuur het noodsaaklik geword, aangesien daar teen 'n toenemende tempo by die veranderde omstandighede binne die ondernemingsomgewing, die sosiale omgewing en tegnologiese verandering wat plaasvind, aangepas moet word. Die proses van strategiese bestuur omsluit die besluitnemende funksie wat die ondernemingsmissie en -visie en die definiering van die doelwitte insluit. Daar moet vasgestel word wat die beste en die effektiwste metode gaan wees om hierdie

gestelde doelwitte met die beskikbare hulpbronne, sonder om produktiwiteit en kwaliteit prys te gee, te bereik. Die besigheidstrategie is bestuur se plan waarvan die menslike hulpbronbestuurstrategie die aktiwiteite van die personeel so moet reguleer dat dit ondersteunend en ten volle geïntegreerd ten opsigte van die onderneming se funksionering moet wees (Carrell *et al.*, 1995:9).

In Suid-Afrika word die bestuurs- en menslike hulpbronbestuursoptrede deur 'n ware geïntegreerde benadering tot menslike hulpbronbestuurstrategie gekenmerk. Die aanvaarding van die menslike hulpbronfunksie as 'n integrale deel van elke bestuurder in die onderneming het 'n klemverskuiwing teweeg gebring. Hierdie klemverskuiwing na 'n geïntegreerde benadering deur middel van 'n deelnemende bestuurstelsel is as prioriteit in die proses van die demokratisering van die werkplek gestel. Menslike hulpbronpraktisyns beweeg na 'n nuwe stelsel waar daar 'n geïntegreerde benadering tot bestuur en hulpbronbestuursamewerking verleen word. Die verhouding tussen lyn- en staffunksies het plek gemaak vir 'n nuwe kultuur van kruisfunksionele werkspanne en taakgerigtheid binne die onderneming (Pennington *et al.*, 1997:i).

Bestuurders en menslike hulpbronbestuurders kan nie altyd vir die terugvoer van die bestuursstelsel wag nie, aangesien van die prosesse oor 'n lang tydperk plaasvind. Die gebruikmaking van slegs die sisteembenadering as 'n hulpmiddel is nie 'n voldoende metode nie. Die wyse waarop probleme gehanteer word, kan op twee maniere benader word, naamlik die pro-aktiewe en reaktiewe benadering tot menslike hulpbronbestuur. In die reaktiewe benadering word daar eers besluite geneem nadat bestuursoptrede in geval van 'n probleemituasie verlang word. Die pro-aktiewe benadering van menslike hulpbronbestuur geskied wanneer probleme wat voorsien word, voorafgegaan word deur korrektiewe optrede en handeling wat die probleem voorkom voor dit ontstaan. Die minimalisering van die hulpbronbehoefte om by verandering binne ondernemings- en omgewingsverband aan te pas het tot gevolg dat produktiwiteit verhoog kan word (Werther & Davis, 1996:23).

Beide die pro-aktiewe en reaktiewe benadering tot menslike hulpbronbestuur kan suksesvol gebruik maak van die sisteembenadering deur te bepaal of daar aan al die vereistes voldoen is om die voortbestaan van die stelsel te verseker. Dit kan bereik word deur te bepaal of die ondernemingsstelsel in ewewig verkeer deur te fokus op die verskillende rolle en funksies wat binne die ondernemingsstelsel voorkom, naamlik die adaptiewe-, doelbereikings-, integratiewe asook die patroonhandhawende en spanningsbeheerfunksie en of hierdie funksie vervul word.

Die verantwoordelikhede van die menslike hulpbronbestuursfunksie en huidige tendense is volgens Carrell *et al.* (1995:23) nie net in die menslike hulpbronfunksie geleë nie. Alle bestuurders op alle vlakke van die onderneming deel die verantwoordelikheid van die

bestuur van sy personeel. Dit is gewoonlik die menslike hulpbronbestuurders wat vir die beleids- en prosedurele aspekte in die onderneming verantwoordelik is. Daarom word dit primêr aan bestuurders en toesighouers oorgelaat om te implementeer, aangesien hulle daaglikse take en werksaamhede hulle in kontak met die werkmag bring.

Volgens Carrell *et al.* (1995:23) is daar tans bepaalde aspekte wat die aandag moet geniet en wat sekere uitdagings aan die onderneming en menslike hulpbronbestuurders stel. Van dié aspekte is ekonomiese tendense en invloede van die wêreld, die veranderde aard van die werkmag, die regeringsinvloed, tegnologie en opleiding, werkerproduktiwiteit, kwaliteitsverbetering, kwaliteit van werklewe, personeelvermindering en botalligheid van belang.

6.4.3 *Die rol van menslike hulpbronbestuur*

Watson (1996:20) toon aan dat die menslike hulpbronfunksie aktiwiteite in kernareas wat die ontwikkeling en groei sal stimuleer, moet aanpak. Daar word aandag geskenk aan die bepaling van die vaardighede en kennis wat vir die toekoms benodig word om werk effektief en produktief te verrig. 'n Opleidings- en ontwikkelingsstrategie in kritieke areas wat aan kort- en langtermynbehoefte sal voldoen, moet ontwikkel word. McLagan en Nel (1995:182-183) beklemtoon drie menslike hulpbronaktiwiteite waarop daar in die proses van demokratisering van die werkplek klem geplaas moet word, naamlik die werwing en keuring, beroepskeuses en beroepsontwikkeling asook verdere leer, opleiding en ontwikkeling van personeel. Hierdie kritieke areas word ook deur Werther en Davis (1996:12) beklemtoon deur op drie aspekte, naamlik personeelwaardering (*appraisal*), plasing en waardebepaling, klem te plaas.

Die transformering van menslike hulpbronne tot 'n strategiese komponent van die onderneming is vir Ulrich (1997:14) een van die prioriteite in die proses van die ontwikkeling van bepaalde prosesse en sisteme binne die onderneming om meer kompetender te kan word. Daar is vir die nuwe menslike hulpbronbestuurder verskeie rolle om te vervul om waarde by die ondernemingsprosesse te voeg. Die werkverrigting van die menslike hulpbrondepartement moet aan die volgende kriteria gemeet en evalueer word, naamlik of elke persoon op die regte plek op die regte tyd was met die nodige vaardighede en genoegsame motivering? Hierdie vrae is vir Retief (1993:17) die fokuspunt van hoe die menslike hulpbronfunksie kan deelneem en 'n bydrae kan lewer om ondernemingsdoelwitte en -prosesse te realiseer en so 'n mededingende onderneming te verseker.

Ulrich (1997:16) identifiseer vier verskillende rolle wat die menslike hulpbrondepartement vervul. Die rolle is soos volg:

- *Strategiese menslike hulpbronbestuurder* - Die strategiese funksie van menslike hulpbronbestuurders poog om alle menslike hulpbronpraktyke en -prosesse binne die strategie te laat inpas. Om hierdie strategie uit te voer en indien nodig by veranderde omstandighede aan te pas moet dit in 'n realiteit omgeskep word (Ulrich, 1997:16).
- *Infrastruktuurskepper* - Die nodige infrastruktuur moet geskep word deur die ontwerp en inwerkingstelling van werwing, keuring en opleidingsprosesse. Die evaluering, bevordering en vergoedingsprosesse is noodsaaklik ten einde beheer oor die personeel binne ondernemingsverband te verkry, aangesien die personeel vertroue in die infrastruktuur van die onderneming moet hê (Ulrich, 1997:16).
- *Werknemerdeelname en bydraes* - By die bestuur van werknemerprobleme, werksaangeleenthede en behoeftes is dit nodig dat die menslike hulpbronbestuurder verskeie ander bestuursrolle moet vervul soos om tegnologiese verandering, bemarking, finansies en verbruikersbehoefte in ag te neem. Die tradisionele rol van die verlede wat deur vakbonde en werkplekverteenwoordigers vervul is, is besig om te verander, omdat ondernemings begin besef dat wanneer daar aan werknemerbehoefte voldoen word, daar 'n toename in vaardighede en mededingendheid soos die vorming van werkgroepe is (Ulrich, 1997:16).
- *Bestuur van transformasie en verandering* - Transformasie word baie keer gekenmerk deur 'n merkbare verskil in ondernemingskultuur. Die rol van menslike hulpbronbestuurders is om toe te sien dat hierdie ondernemingskultuur beskerm moet word en indien nodig om as fasiliteerder op te tree in die proses van kultuurverandering soos die implementering van multikulturele werkgroepe en ook die bestuursproses van enige verandering binne die onderneming (Ulrich, 1997:17).

Burger (1997:39) toon aan dat alle aktiwiteite (*handelinge*) binne die onderneming om die personeel gesentreer is. Indien die personeel en hul behoeftes nie tydens korporatiewe besluitnemingsprosesse in ag geneem word nie, sal daar voortdurend arbeidsonrus en konflikthantering plaasvind. Dit sal tot gevolg hê dat daar nie werklik op operasionele vlak vordering gemaak word nie. Burger (1997:39-40) wys daarop dat daar oor 'n lang tydperk arbeidsvrede en verbeterde besigheidseleenthede bereik kan word. Dit word vernag deur die diversiteit van die Suid-Afrikaanse werksmag ten volle en effektief aan te wend. Die resultaat van billike en regverdig optrede, werkerdeelname in kritieke sake rakende die onderneming en voldoende vergoeding vir deelname gee die werkers die gevoel dat hulle deel van die onderneming is. Hy toon aan dat die bereiking van konsensus binne die onderneming as 'n uitdaging beskou word. 'n Strategiese hulpbronplan op groepsvlak binne die onderneming gee werkspanne die geleentheid om deel van 'n spesifieke menslike

hulpbronplan binne die groter onderneming te vorm. So word 'n groep gevorm met menslike hulpbronbestuurders en personeel wat die ontwikkeling van 'n strategiese menslike hulpbronbestuursprogram binne die onderneming as 'n doelwit stel.

Volgens Burger (1997:41) is die uitdaging ook geleë in die deelnemende strukture binne die formele ondernemingstruktuur. Die mannekragbeplanning is nie alleen die verantwoordelikheid van die menslike hulpbronbestuurder nie, maar topbestuur vorm ook deel van die prosesse wat strategiese beplanning vereis. Die ontwikkeling van strategie om personeel so aan te wend dat daar suksesvol meegeding kan word in die bedryfsomgewing, is as noodsaaklik vir suksesvolle oorlewing op internasionale vlak beskou.

Die toekoms van menslike hulpbronbestuur is volgens Ulrich (1997:18) geleë in die langtermynbeplanning waar van 'n geïntegreerde benadering gebruik gemaak word om oplossings vir vraagstukke te vind. 'n Horisontale migrasie van die menslike hulpbronsfunksie en kundigheid word in die vooruitsig gestel. 'n Waardetoevoeging deur middel van 'n effektiewe en kompeterende werkmag word verkry deurdat die menslike hulpbronbestuursfunksie 'n deel van die strategiese beplanning word.

Daar moet besef word dat werknemers 'n belegging vir die ondernemings is. Indien hierdie bate reg bestuur, opgelei en ontwikkel word, sal die suksesvolle bestuur van 'n onderneming se werkmag verkry word.

6.5 Bestuursprerogatief - Beheer deur bestuurders en leiers

Arbeidsverhoudinge en organisasiegedrag het volgens Pons (1996:1-8) in die toekoms 'n unieke rol deur deelnemende bestuur en samewerking te vervul. Hierdie rol behels die wegbeweeg van die reaktiewe en meganiese raamwerk van arbeidsverhoudinge in die jare tagtig na 'n nuwe era. Daar word op gedeelde belange gefokus en die strewe na verskillende maniere waarop mag en gesag konstruktief binne die onderneming aangewend kan word. Vir beide werkgewer en werknemer is daar sekere regte en verpligtinge wat nagekom moet word. Bendix (1992:79, 497) toon aan dat, benewens die klem wat bestuurders op die winsmotief plaas, daar op die reg om te bestuur aangedring moet word. Die konfliktpotensiaal tussen vakbond en bestuur word verder verhoog met prosedurele ooreenkomste soos in die dienskontrak vervat en kollektiewe ooreenkomste wat oor hierdie reg om te kan bestuur gesluit is. Die regte en verpligtinge moet vir beide partye duidelik uitgestippel word. Bestuur moet in ag neem dat die winsmotief nie ten koste van die belange van werknemers nagestreef moet word nie en dat daar billik en regverdig gehandel behoort te word. Beide die werkgewers en werknemers beskik oor bepaalde regte en verpligtinge wat in aanmerking geneem moet word.

Arbeidsreg kan nie in isolasie van die sosio-politieke konteks waarbinne dit funksioneer, bestudeer word nie. Volgens Jordaan en Rycroft (1994:10-11) is arbeidsreg onlosmaaklik aan sakereg en kontraktereg gekoppel. Hierdie regte, naamlik die sakereg, kontraktereg en arbeidsreg, verkeer tans as gevolg van toenemende veranderinge onder druk. Die gevolg van die onderlinge verband tussen kontrak en eiendom word in regsnorme weerspieël, en dit word deur die verandering in denkpattre ten opsigte van die regte van die mens beïnvloed. Vroeër het die eienaarskap of beheer oor eiendom as regverdiging vir die werkgewer se bestuursbevoegdheid gedien. As gevolg van die veranderinge wat plaasvind, kan die reg om te bestuur nie meer outomaties as 'n integrale deel van eienaarskap beskou word nie. Die werkgewer se eiendomsreg gee hom nie die bevoegdheid om werknemers na goeddunke te bestuur nie. Met die verandering van produksiemetodes het 'n nuwe arbeidsbestel noodsaaklik geword. Die dienskontrak bied ook nie genoegsame regverdiging vir die werkgewer se beheer oor die vorm en inhoud van die diensverhouding nie. Daarom word beheersbevoegdhede wat aan eienaarskap van sake verbonde is, by die diensverhoudinge ingesluit (Jordaan & Rycroft, 1994:11-12). Die beheersbevoegdhede waarna verwys word, is in die statutêre wette soos die *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)* en die *Wet op Basiese Diensvoorwaardes (Wet 3 van 1983)* vervat.

In die Suid-Afrikaanse reg word daar weg beweeg van die huidige benadering van eienaarskap en eiendomsreg, aangesien daar toenemend verandering in die eienaarskap en die beheer van industriële bates plaasvind. Volgens Jordaan en Rycroft (1994:13-14) hou hierdie ontwikkelings wesenlike implikasies vir die diensverhouding in, soos onder andere die skeiding van eienaarskap en beheer waar besits- en bestuursbevoegdheid uitsluitlik in die eienaar gesetel was. As gevolg van die ontwikkelinge in die arbeidsreg, om met verandering tred te hou, is die aanvaarding dat die reg om te bestuur in die eienaarskap of die besit van arbeidskapitaal gesetel. Hierdie reg om te bestuur behoort dan inherent beperk te word omdat die belange van die gemeenskap, werknemers en aandeelhouers van die onderneming dikwels groter is as dié van die nominale eienaars. Regsreëls word aan die sosiale stelsel waarbinne die mens funksioneer, verbind en behoort aangepas te kan word om bepaalde sosiale, politieke en ekonomiese oogmerke te verwesenlik. Die daarstelling van statutêre minimumdiensvoorwaardes, kollektiewe bedinging en onbillike arbeidspraktyke is daarom op die sosialisering van bestuursgedrag gerig om sodoende ekonomiese doeltreffendheid en regverdigheid in die werkplek te verseker (Jordaan & Rycroft, 1994:17-18).

Binne die onderneming bestaan daar 'n hiërargie van gesag. Die grondslag van die Gemeenereg, soos van toepassing in die diensverhouding, mag, soos in die dienskontrak ooreengekom, gewysig word. Hierdie wysigings moet weer aan die bepalinge van die *Wet op Basiese Diensvoorwaardes (Wet 3 van 1983)*, die *Loonwet (Wet 5 van 1957)* of 'n *kollektiewe ooreenkoms* voldoen (Du Plessis *et al.*, 1996:4). Die werkgewer en werknemer

het bepaalde verpligtinge teenoor mekaar ten opsigte van die diensverhouding wat by die sluit van 'n dienskontrak tussen die genoemde partye tot stand kom. Die dienskontrak is belangrik, aangesien dit ook poog om arbeidsverhoudinge te reguleer en onbillike arbeidspraktyke te voorkom of te beperk.

6.5.1 *Die dienskontrak as beheermeganisme*

Met die sluiting van 'n dienskontrak om die diensverhouding daar te stel word volgens Slabbert (1994:18) op die element van ondergeskiktheid, soos reeds aangetoon, gefokus waar ooreengekom word wat die verpligtinge van beide die werkgever en werknemer teenoor mekaar is. Botsende belange tussen werkgever en werknemer is inherent aan die verhouding tussen die werkgever en werknemer.

Die werknemer se verpligtinge volgens die Gemeeneregkontrak wat by indiensneming van toepassing is, is volgens Du Plessis *et al.* (1996:9-10) en Pons (1996:1-10) soos volg:

- Om werk aan die werknemers te verskaf.
- Om toereikende, gesonde en 'n veilige werksomgewing vir werknemers te skep.
- Om volgens die dienskontrak billike lone/salarisse aan werknemers te betaal.
- Om aan die vereistes van Statutêre Wette te voldoen.

Die werknemers se verpligtinge teenoor die werkgever sluit volgens Du Plessis *et al.* (1996:12-13) en Pons (1996:1-10, 1-11) in:

- Om die volle arbeidspotensiaal tot die werkgever se beskikking te stel.
- Om redelike en wettige instruksies te gehoorsaam.
- Om te goeder trou te handel en om nie vertroulike inligting bekend te maak nie.
- Om werk sonder nalatigheid op 'n bekwame wyse te verrig.
- Om die beginsel van subordinasie te eerbiedig.

Volgens Jordaan en Rycroft (1994:119) kan hierdie botsende belange op verskillende maniere gehanteer word. Kollektiewe bedinging bly steeds een van die belangrikste hulpmiddele waardeur demokratiese gemeenskappe gesamentlike beheer kan bewerkstellig. In die kollektiewe ooreenkoms kan aspekte soos die diensverhouding van ondergeskiktheid en die aard van senioriteit van die werknemers ingesluit word.

6.5.2 *Die Wet op Arbeidsverhoudinge as reguleerder van bestuursprerogatief*

In Artikel 23 van die *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)* word na die regsuitwerking van kollektiewe ooreenkomste in subafdeling 1(c)(i) verwys. Dit benadruk die

feit dat 'n kollektiewe ooreenkoms bindend op die teenwoordige partye is indien die kollektiewe ooreenkoms diensbedinging en -voorwaardes reël. Daar moet ook op die bepaling van artikels 84 - 86 ag geslaan word, aangesien daar ook deur middel van werkplekforums bepaalde wetlike vereistes is wat in gedagte gehou moet word. Dit word in hoofstuk 6.6 bespreek. Verder word in artikel 23, subafdeling 1(c)(ii), die gedrag van die werkgewers teenoor die werknemers of die gedrag van die werknemers teenoor die werkgewers gereël. In artikel 23(3) word bepaal dat waar beide werkgever en werknemer deur die kollektiewe ooreenkoms gebind word, mits dit van toepassing is, verander 'n kollektiewe ooreenkoms die dienskontrak tussen die werkgever en die werknemer soos daar ooreengekom is (S.A., 1995:19-20).

Ondernemingsbestuurders is op so 'n wyse vir die bestuur van arbeidsverhoudinge binne die ondernemingsomgewing verantwoordelik dat langtermyn groei van die onderneming moet plaasvind en dat alle belange van aandeelhouders beskerm moet word. Bestuur beskik volgens Pons (1996:1-20, 1-21) dus oor die reg om indiensneming deur die sluit van kontrakte met werknemers te beheer. Die behoud van 'n effektiewe arbeidsmag is noodsaaklik om die uitbreiding van besigheidsbelange van die onderneming te verseker. 'n Werknemer moet wettige opdragte uitvoer, en hierdie verhoudinge word deur die handhawing van orde en dissipline binne die onderneming, soos vervat in die ondernemings se griewe- en dissiplinêre prosedures, gereguleer.

Met die sluit van 'n dienskontrak kom die grondslag van enige verhouding tussen werkgever en werknemer tot stand. Volgens Slabbert (1994:18) fokus die dienskontrak op die element van ondergeskiktheid. In 'n dienskontrak is dit volgens Kelling (1990:107, 111-112) noodsaaklik dat die kontraktuele verpligtinge van 'n werknemer om in diens van die betrokke werkgever persoonlik 'n bepaalde fisieke en/of verstandelike arbeid te verrig en dat 'n gesagsverhouding 'n integrale deel van die kontrak vorm. Elke individu moet bewus wees dat werknemers verplig is om die werk te verrig waarvoor werkgewers hulle in diens neem. Grogan (1996:46) maak melding van die spanning wat kan ontstaan tussen die werkgewers se reg om werknemers in diens te neem en dienooreenkomstig aan te wend en die werknemer se reg om slegs die werk te verrig soos in die dienskontrak ooreengekom.

6.5.3 *Bestuurs- en leierskapsposisies en die reg om te bestuur*

Die prerogatief van ondernemingsbestuurders sluit dus die beheer van werknemers deur *bestuurders* en persone in *leierskapsposisies* in. Binne die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)* word sterk klem gelê op aspekte soos oorlegpleging en gesamentlike besluitneming (*artikels 85 en 86*). Ten opsigte van die handeling oor werkplekforums met die klem op werkerdeelname is dit noodsaaklik dat hierdie prerogatief van die reg om te kan bestuur, ook afgewentel moet word na die leierskap binne die

onderneming self. Indien bestuurders ervaar dat bepaalde verantwoordelikhede ten opsigte van besluitneming nie op sekere vlakke geneem kan word nie, moet hulle oor die reg en mag beskik om dit na 'n hoër outoriteit terug te verwys. Leierskap is dus 'n belangrike aspek waar 'n nuwe dimensie van bestuur verkry word, naamlik die mag, gesag asook verantwoordelikheid om binne die kontraktuele verhouding van werkgewer en werknemer bepaalde besluite te neem oor die prerogatief van bestuur en beheer van werknemers. Die ondergeskiktheid tussen werknemers en hul werkgewer asook onderling tussen werknemer en diegene wat leierskapsposisies beklee, moet in berekening gebring word. Dit is juis daardie persone wat oor 'n bepaalde visie en onderskeidingsvermoë beskik wat in bestuursposisies geplaas word om rigting en dinamiek aan die bestuurstaak te verleen.

In Suid-Afrika staan leierskap dus voor 'n uitdagende verandering en aanpassing. Die transformasie van ondernemings en oorlewing in die toekoms stel nuwe eise aan leierskap. Een van die eise is dat toekomsbeskouinge en visie in realiteite moet omgesit word. Veldsman (1996:12-13) vind dit noodsaaklik om die gaping tussen visie en realiteit uit die weg te ruim of te verklein. Die personeel van die onderneming word as dié element beskou wat ondernemingstransformasie kan laat realiseer. Die individu wat oor die intellektuele vermoë beskik om die funksionering van die onderneming deur die leierskap en bestuur van personeel op te bou, ag dit noodsaaklik dat 'n nuwe *psigologiese kontrak* tussen werkgewer en werknemer gesluit moet word om 'n toekoms deur nuwe idees en sieninge daar te stel.

Hierdie psigologiese kontrak bevat die ongeskrewe verwagtinge en verpligtinge van elke werknemer in die onderneming, naamlik om gesamentlik die suksesvolle en effektiewe werking van die onderneming te verseker sodat elke party voordeel uit hierdie verhouding sal trek en dat daar in bepaalde behoeftes voorsien kan word (Veldsman, 1996:14-15). Shaver en Buhrmester (1983:265) identifiseer twee fundamentele behoeftes wat binne groepskonteks die aandag moet geniet, naamlik *sosiale integrasie* en *doelwitbereiking*. Daar bestaan verskeie behoeftes om op die emosionele vlak oor agting en werksekuriteit te beskik en om die bereiking van doelstellings deur middel van samewerking met ander persone te laat realiseer soos om in werkgroepe en werkspanne saam te werk.

'n Nuwe tydperk bring nuwe vereistes, en Pretorius (1995:12) belig die belangrikheid van die ontwikkeling van 'n prakties uitvoerbare leierskapfilosofie en leierskapsmodel. Hy glo daarin dat hierdie filosofie en model van leierskap Suid-Afrika in 'n rigting weg van arbeidsonrus, lae produktiwiteit en 'n gebrekkige wêreldmededingendheid sal stuur. Daar is egter sekere verwagtinge waaraan toekomstige korporatiewe leiers sal moet voldoen. 'n Behoefte bestaan aan leierskap wat opreg, betekenisvol en regstellend van aard moet wees ten einde ware werknembermagtigings te laat realiseer. Hierdie aksie impliseer die prioriteit van die demokratisering van die werkplek met 'n platter organisasiehiërargie, die afwenteling van mag en gesag en die toeganklikheid van kommunikasie in die organisasie. Die

betekenisvolle deelname van werknemers aan die prosesse wat hulle direk in die onderneming raak, is noodsaaklik, aangesien die ontwikkeling van die menslike hulpbron as een van dié grootste bates van die onderneming beskou word. Dit kan bereik word deur in basiese behoeftes te voorsien waar erkenning, vertroue en betrokkenheid van werknemers bewerkstellig word.

Yammarino (1996:14) toon aan dat leierskap as die vermoë van 'n individu (*leier, toesighouer, bestuurder*) om ander persone (*volgelingen, ondergeskiktes, groepe*) te motiveer om spesifieke take te verrig (*doelwitte, doelstellings, take, missies*) deur vrywillige optrede in bepaalde situasies (*konteks, onderneming, omgewing*) beskou moet word. Dit gaan dus om die vrywillige handeling om 'n bepaalde doel te bereik.

Daar bestaan 'n bepaalde verhouding tussen leierskap en bestuur. Soms word leierskap en bestuur as sinonieme beskou, maar Mullins (1996:247) tref onderskeid tussen leierskap en bestuur en benadruk dit dat elke leier nie 'n bestuurder is nie. Watson (1983:9) toon aan dat die verskil tussen leierskap en bestuur geleë is in die siening dat bestuurders neig om op strategie, strukture en sisteme staat te maak of te vertrou. Leiers is geneig om eerder in styl, personeel, vaardighede en gedeelde doelwitte belang te stel. Deur die nuwe benadering van deelnemende besluitneming en bestuur in die bemaatiging van werknemers deur die demokratisering van die werkplek is daar tot nuwe insigte gekom. Vandag word van beide bestuurders en leiers verwag om aan alle aspekte soos strategie, strukture, sisteme, bestuur- en leierskapstyle, personeel, vaardighede en gedeelde doelwitte aandag te skenk.

In die evaluering van die leierskapsituasie is dit noodsaaklik om aan die toekoms te dink en dan na die huidige situasie terug te werk. Vir Hart en McMillan (1996:6) speel leierskap 'n belangrike rol in organisasietransformasie, aangesien die tipe leierskap of groepleierskap wat benodig gaan word, van die ondernemingsdoelwitte sal afhang.

Daar bestaan verskeie leierskapsmodelle, leierskapsbenaderinge en vlakke van leierskapsanalise wat deur individue, groepe en ondernemings gebruik word. Charlton (1996:24) neem leierskap een stap verder. 'n Persoon benodig bepaalde vermoëns en prosesse wat hom in staat sal stel om buitengewone dinge te doen en so op 'n gereelde basis uitsette wat vir beide werkgever en werknemer voordelig is, te lewer. Dit wil dus voorkom of in teenstelling met Watson (1983:8-13) se siening van die definitiewe skeiding tussen bestuur en leierskap tans 'n definitiewe oorvleueling en samesmelting van take by bestuurders en leiers binne die ondernemingsomgewing voorkom.

Bestuursleierskap is volgens Coetsee (1996:64) die kombinasie van bestuur en leierskap en die daargestelling van 'n motiverende klimaat in die onderneming is feitlik onmoontlik

daarsonder. Bestuursleierskap fokus op die verhoging van beide die prestasie en werkstevredenheid van personeel. Hierdie fokus van bestuursleierskap op prestasie en werkstevredenheid kan vergelyk word met Shaver en Buhrmester (1983:265) wat verskeie behoeftes identifiseer. Die twee fundamentele behoeftes van die individu waaraan aandag geskenk word, is die *sosiale integrasiebehoefte* (werkstevredenheid) en *doelwitbereiking* (prestasie) wat slegs deur samewerking met ander persone kan realiseer en wat binne groepskonteks bevredig kan word.

Effektiewe leierskap beskik volgens Charlton (1996:24-25) oor interafhanklike eienskappe, ongeag die vlak in die organisasie of professionaliteit van die werknemer. Hierdie interafhanklike eienskappe van leierskap is die vermoë om 'n persoon se *aandag te trek* deur 'n inspirerende *visie* of beeld wat die toekoms inhou en die individu daarop te fokus. Hierdie visie moet voortdurend op so 'n wyse *gekommunikeer* word dat 'n kreatiewe, maar ook *motiverende*, benadering gevolg word sodat ekstra moeite gedoen word om sinergie en koördinasie te bewerkstellig. Vertroue in die leierskap en wat dit probeer vermag, is net so belangrik as die vertroue wat in ander persone gestel word om hul take wat aan hulle opgedra is uit te voer.

Teal (1996:37) toon aan dat integriteit in bestuursprosesse beteken om verantwoordelik te wees, effektief te kommunikeer, beloftes na te kom en jouself te ken. Hierdie drie genoemde strategieë van Charlton (1996:24-25), naamlik 'n *visie*, *kommunikasie* en *vertroue* is interafhanklik van die leier se vermoë om homself te bestuur deur persoonlike verantwoordelikhede na te kom, deur korrekte optrede en deur selfverryking. Die leier moet 'n omgewing vir werknembermagtigings skep sodat persone wat gewillig en gemotiveerd is, en wat oor die vermoë, opleiding, verantwoordelikheid en mag beskik, hulle volle potensiaal binne die ondernemingsomgewing kan uitleef. Die voorafgenoemde kan dus opgesom word deur Coetsee (1996:68) se opmerking dat die fokus van effektiewe bestuursleierskap ten doel het om lede van werkgroepe produktief te maak en in staat te stel om hul werk te geniet.

Suksesvolle bestuursleierskap omsluit volgens Coetsee (1996:73) die volgende eienskappe, naamlik die vermoë om:

- 'n Visie te skep, of doelstellings daar te stel.
- Werkgroeplede se energie op te wek om aan hierdie visie en / of doelstellings verbonde te wees.
- Werkgroeplede in staat te stel om doelstellings te bereik deur opleiding, toerusting en in hulpbronne te voorsien.
- Self deurlopend te ontwikkel en te groei en om groeplede se groei en ontwikkeling deurgaans te stimuleer.

- Self jou bestuurswerk te geniet en jou volgelinge in staat te stel om hul werk regtig te geniet - werkstevredenheid te ervaar.

Hierdie vyf elemente is gegrond op 'n bepaalde waardestelsel in die werksituasie.

Dit is dus nodig dat die huidige leiers sekere take en eienskappe van bestuurders op hulle eie werkplek van toepassing te maak ten einde 'n deelnemende werksklimaat daar te stel sodat daar deur oorlegpleging en gesamentlike besluitneming aandag geskenk word aan die aspekte wat elke werknemer direk in sy werk raak. Die instelling van werkplekforums, soos vervat in die *Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995*, vervul hierdie behoefte.

Daar sal vervolgens aan aspekte van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* se bepalings oor werkplekforums, as 'n faset van werkplekdemokratisering, aandag geskenk word.

6.6 Werkplekforums

Die strewe van vakbonde om gesamentlike besluitnemingsprosesse en sinvolle deelname op mikro- en makrobesluitnemingsforums te verwesenlik, het volgens Miles (1996:37) 'n trae reaksie van werkgewers asook van die vakbonde ontvang. Hierdie reaksie is verder gekompliseer deurdat bestuur werkerdeelname op hul eie voorwaardes, indien hulle wel sou toegee aan die eise, geïmplementeer wou hê en nie na die voorstelle van die vakbond wou luister nie. Dit word deur Anon (1996:S2) en Klein (1996:8) bevestig deur hulle bevinding dat Suid-Afrikaanse ondernemings in die algemeen nog nie vir die veranderinge gereed is nie. Daar is weerstand om van kwaliteitskringe en groenareakonsepte te beweeg na 'n gedeelde waardesisteem, 'n ubuntu-bestuursbenadering en selfgerigte werkspanne. Die realiteit is dat 'n uitvoerbare sisteem van gesamentlike besluitneming geformaliseer moet word. Dit kan deur statutêre strukture, werkpleksisteme en 'n goed opgeleide werkmag en bestuurspan vernag word.

Die vertraging in die daarstelling van hierdie strukture saam met die onwilligheid van bestuurders om op werknemers se pogings tot die demokratisering van die werkplek ag te slaan kan daartoe lei dat daar selfs nog verder wegbeweeg word van die vestiging van 'n meer samewerkende arbeidsverhoudingsisteem. Die suksesvolle bestuur van weerstand teen verandering moet volgens Moolman (1996:337-338) fokus op die vestiging van 'n vertrouensverhouding waar werknemers as deel van die veranderingsproses betrek word deur opleiding en ontwikkeling en die nastrewing van spanwerk (*werkplekforums*).

Marais en Israelstam (1997b:39) sluit by bogenoemde siening aan en waarsku dat scenario's van privaatagendas en konflikterende taktiek die werkplekforum moontlik kan laat verander

in werkplek oorlogsones. Tans is daar geen waarborg dat dit in Suid-Afrika sal verander nie. Daar word gevrees dat dit op konflik in die werkplek sal uitloop.

Die ontwerp van verordeninge (*wette / konstitusie*) wat deelnemende bestuur en werkerdeelname deur demokratiese bestuur in die onderneming reguleer (soos vervat in die *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)*), word deur Marais en Israelstam (1997a:28) beskou as 'n belangrike stap wat deur besigheidsleiers, ondernemings en die regering gedoen is. Vir Von Holdt (1995:31) word die skepping van werkplekforums as 'n deurbraak beskou in die strewe na die demokratisering van die werkplek. Dit gee vakbonde die vermoë om te poog om die kwaliteit van werklewe te probeer verbeter en om bestuur te verhoed om die werkplek eensydig te herstruktureer.

Daar is egter volgens Olivier (1996:808) verskeie sake van werkplekforums wat ernstig bevraagteken word, beide vanuit die perspektief van die arbeidsreg en arbeidsverhoudinge. Van dié aspekte handel oor die status van die ooreenkomste wat gesluit word tussen die werkplekforum en die werkgewer en of die presiese betekenis en toepassing van die konsep *werkplek* soos omskryf word in artikel 213 van die Wet reg geïnterpreteer word. Voordat oor hierdie aspekte wat bevraagteken word, besin word, moet eers aan die werksaamhede van die werkplekforum aandag gegee word.

Die algemene werksaamhede van die ingestelde werkplekforum moet ongeag of die werknemers lede van 'n vakbond is of nie, daarna streef om die belange van al die werknemers in die werkplek te bevorder deur die doeltreffendheid van die werkplek te verbeter. 'n Werkplekforum is daarop geregtig dat die werkgewer met die werknemers oorleg pleeg ten einde eenstemmigheid ten opsigte van besondere aangeleenthede wat soos in *artikel 84* van die *Wet* vervat word, te bereik. Verder is 'n werkplekforum ook geregtig om deel te neem aan gesamentlike besluitneming oor aangeleenthede soos in *artikel 86* vervat word (S.A., 1995:81-92).

Israelstam en Marais (1996:25) beklemtoon die belangrikheid van die opleiding van beide die werkgewer en die werknemer in hierdie nuwe veld van deelnemende bestuur. Deskundige advies is daarom noodsaaklik in die ontwikkeling van vaardighede om die bemagtiging van vakbonde en werknemers te laat plaasvind. Die nuwe wetgewing verskaf volgens Marais en Israelstam (1997a:29) 'n basiese raamwerk vir die nuwe benadering om die proses van die stigting van werkplekforums aan die gang te sit deur die institusionalisering van die forum. Die wetgewing voorsien ook voorstelle vir die herstrukturering van die werkplek en ondernemingskultuur waar werkplekdemokratisering plaasvind. Hierdie voorstelle maak nie eers 10% uit van wat nodig is om werkplekforums effektief te laat funksioneer nie. Die oorblywende 90% van die werk moet self deur die betrokke partye op ondernemingsvlak gedoen word.

Een van die beperkinge wat Olivier (1996:809) aantoon, is die aspek van beperkte aanwendingsmoontlikhede. Daar is beperkings op die instelling en aanwending van werkplekforums, naamlik dat volgens artikel 80(1) 100 en meer werknemers in 'n werkplek werksaam moet wees. Die ander bepaling is die alleenreg van verteenwoordigende vakbonde om vir die stigting van 'n werkplekforum aansoek te doen. Bendix (1996:211) toon aan dat die lidmaatskap van vakbonde in 1994 gedaal het tot 23,7% van die ekonomies aktiewe bevolking. Hierdie tendens dui op 'n stadige daling in vakbondgroei en maak hierdie bepaling dus onvanpas. Daar moet ernstig besin word oor hierdie tekortkominge, aangesien dit baie werknemers van gesamentlike besluitneming en 'n deelnemende bestuursbenadering kan weerhou.

Die doel van die onderhawige studie is juis om bepaalde kennis, vermoëns, begrip en die nodige strukture wat deur die bestuurder benodig word, uit te lig ten einde die effektiewe hantering van groepe (werkplekforums) in die onderneming te verseker. Die bewusmaking van bestuurders van die implikasie wat die demokratiseringsproses in die werkplek het, het 'n prioriteit geword. Duidelike riglyne ten opsigte van die hantering van groepe om die bemagtiging van werknemers in die onderneming te verwesenlik word as noodsaaklik beskou. Die verskeie tekortkominge wat Olivier (1996:808) identifiseer, bevestig die belangrikheid van die rol van werkgroepe binne die onderneming. Die relevantheid van die benaderingswyse om deur middel van werkgroepe of werkspanne doelwitte te bereik benadruk die rol van werkgroepe. Binne elke onderneming kan daar deur beide werkgewers en werknemers kollektief beding word oor die daarstelling van 'n eie en unieke proses om werkerdeelname en gesamentlike besluitneming te laat realiseer.

6.6.1 *Die deelname aan besluitneming binne die onderneming*

Werkplekforums het ten doel om eerder 'n pro-aktiewe rol in die besluitnemingsproses van beide werkgewer en werknemer te vervul. Die forum poog om deur gesamentlike besluitneming (*co-determination*) van werkgewer en werknemer die effektiewe bestuur van die onderneming te fasiliteer, te kontroleer en die implementering van besluite uit te voer. Die werkplekforumverteenwoordigers sal met die toestemming van die werkgewer en met die mandaat van hulle afdeling besluit watter aspekte van die onderneming gesamentlik bestuur en watter werkswyse gevolg gaan word (Israelstam & Marais, 1996:26-27).

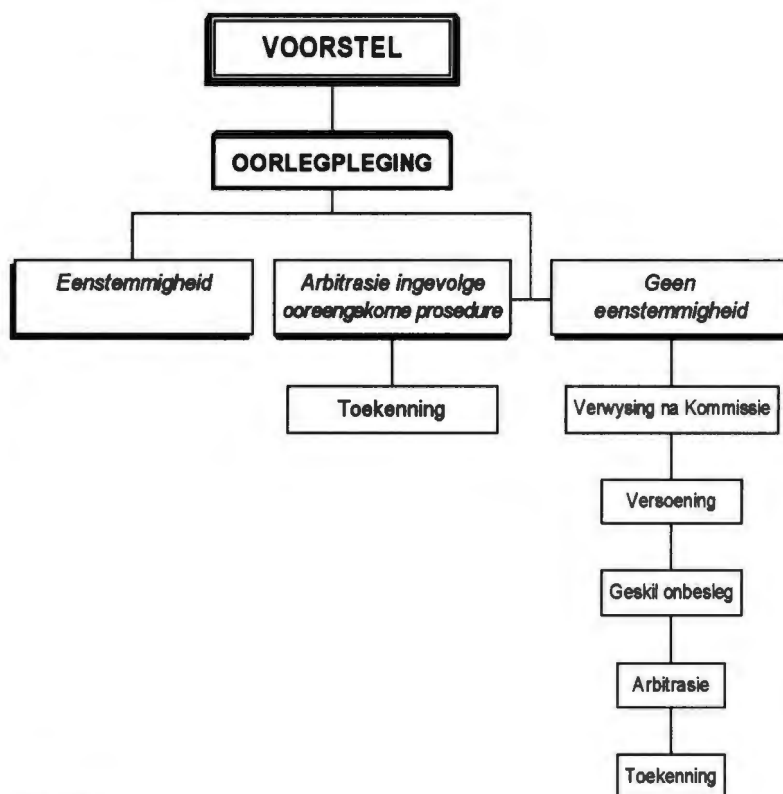
Die bestuursprerogatief, soos reeds in hoofstuk 6.5 bespreek, moet in gedagte gehou word, aangesien hierdie aspek deel uitmaak van 'n proses om deur gesamentlike besluitneming oor bepaalde aspekte kollektief met die werkplekforum te beding. Olivier (1996:805) het sy bedenkinge oor die beperking wat werkplekforums op die bestuursprerogatief plaas. Die *Wet op Arbeidsverhouding* stipuleer dat daar oor bepaalde aangeleenthede gesamentlike besluitneming moet plaasvind. Die implikasie hiervan is dat bestuur glad nie voorstelle mag

implementeer voordat daar konsultasie met die forum was en daar konsensus bereik is nie. Indien konsensus nie bereik word nie, moet arbitrasie verkry word soos bepaal word in artikel 86(4) - (8).

Volgens Backer en Olivier (1996:25) bestaan daar drie vorme van deelname, naamlik die deel van inligting en verslae oor die afgelope en verwagte toekomstige prestasies van die onderneming met bestuur, die raadpleging van werkgewers deur werknemers oor spesifieke aangeleenthede en gesamentlike besluitnemingsaangeleenthede wat werknemers raak.

Die deelname van beide werkgewer en werknemer aan besluitneming kan bestuursprerogatief aan bande lê veral met die bepaling van die bekendmaking van relevante inligting aan werkplekforums. Dit gaan juis daarom oor wat die betrokke partye as relevant beskou. Figuur 19 toon die proses wat in hoofstuk 5, artikel 86 van die *Wet op Arbeidsverhoudinge*, bespreek word aan.

Figuur 19 Werkplekforum - gesamentlike besluitneming



Bron: S.A. (1995:222).

Voordat oor sake waaroor oorleg gepleeg moet word, en oor oorlegpleging as sodanig tesame met gesamentlike besluitneming besin word, is dit noodsaaklik om die woordomsyrywing soos dit gevind word in die *Wet op Arbeidsverhoudinge*, te bespreek. In

die konteks van werkplekforums binne die Wet het die begrippe *werknemer*, *verteenwoordigende vakbond* en *werkplek* die volgende betekenis.

- "*werknemer* - enige persoon wat in 'n *werkplek* in diens is, behalwe 'n senior bestuurswerknemer aan wie se dienskontrak of status die gesag ontleen word om binne die *werkplek* enige van die volgende te doen —
 - (i) om *werknemers* namens die werkgever in diens te neem en te ontslaan;
 - (ii) om die werkgever in die omgang met die *werkplekforum* te verteenwoordig;
 - (iii) om namens die werkgever beleid te bepaal en besluite te neem wat met verteenwoordiging van *werknemers* in die *werkplek* in botsing mag wees; en
- "*verteenwoordigende vakbond*" 'n geregistreerde *vakbond*, of twee of meer geregistreerde *vakbonde* wat gesamentlik optree, wat as lede die meerderheid het van die *werknemers* wat by 'n werkgever in 'n *werkplek* in diens is." (S.A. 1995:81.)
- "*werkplek* - (c)... die plek of plekke waar die werknemers van 'n werkgever werk. Indien 'n werkgever twee of meer bedrywe voer of voortsit wat vanweë hul grootte, werking of organisasie onafhanklik van mekaar is, maak die plek of plekke waar *werknemers* in verband met elke onafhanklike bedryf werk, die *werkplek* vir daardie bedryf uit;" (S.A., 1995:194-195.)

Die definiëring van die kernbegrippe is noodsaaklik om so aan te dui watter persone waar kan deel in die werkplekforumaktiwiteite en watter verantwoordelikhede en verpligtinge op elkeen rus. Kritiek teen die definisie is dat begrippe wat ter sprake is, vaag gedefinieer is. Aangesien daar nie duidelikheid bestaan oor wat die presiese betekenis en toepassing van die woordskrywings is nie, kan dit verwarring veroorsaak. 'n Groot verskeidenheid interpretasies kan gegee word wat konflikterende gevolge mag hê by die interpretering en instelling van werkplekforums (Olivier, 1996:808).

Die instelling van die werkplekforum geskied volgens Backer en Olivier (1996:25) volgens artikel 80(1-3) en kan in enige *werkplek* waar 'n werkgever honderd of meer *werknemers* in diens het, plaasvind. Enige verteenwoordigende vakbond kan op die voorgeskrewe wyse by die *Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie* (CCMA) om die instelling van die werkplekforum aansoek doen mits dit deur die werkgever geteken is. Die Kommissie stel dan 'n kommissaris aan om die partye behulpsaam te wees met die stigting en instelling van 'n forum deur middel van 'n kollektiewe ooreenkoms. 'n Gesamentlike konstitusie word opgestel volgens die riglyne van die *Wet* soos in artikel 82 vervat word. Bylae 2 van die *Wet* bevat die *Riglyne vir konstitusie van werkplekforum* (S.A. 1995:82-87, 201-208).

Vir die doeleindes van hierdie studie word daar op bepaalde aspekte gefokus soos vervat in artikels 84, 85 en 86. Hierdie artikels handel oor daardie aangeleenthede waarvoor oorleg gepleeg moet word, wat as besondere aangeleenthede beskou word, asook die kwessie van oorlegpleging en gesamentlike besluitneming deur middel van werkplekforums. Daar word vervolgens aan hierdie aspekte aandag geskenk.

6.6.2 *Besondere aangeleenthede waaroor oorleg gepleeg moet word*

Volgens artikel 84 van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* wat handel oor die aspek van *besondere aangeleenthede waaroor oorleg gepleeg moet word*, is 'n werkplekforum daarop geregtig om deur die werkgewer oor bepaalde voorstelle geraadpleeg te word. Indien die aangeleenthede egter vir oorlegpleging deur 'n kollektiewe ooreenkoms met die verteenwoordigende vakbond gereël is, is hierdie kollektiewe ooreenkoms wat aangegaan is, bindend. In die geval waar 'n kollektiewe ooreenkoms bereik is, word die werkgewer nie verplig of is hy nie verantwoordelik om met die werkplekforum oor die aangeleenthede oorleg te pleeg nie (S.A., 1995:88-89).

'n Werkplekforum is daarop geregtig om met die werkgewer oorleg te pleeg oor voorstelle wat in artikel 84(1) vervat is in verband met enige van die volgende aangeleenthede:

- "(a) herstrukturering van die *werkplek*, wat insluit die bekendstelling van nuwe tegnologie en nuwe werkmetodes;
- (b) veranderinge in die organisasie van werk;
- (c) gedeeltelike of algehele aanlegsluiting;
- (d) samesmeltings en oordragte van eiendomsreg, in soverre dit die *werknemers* raak;
- (e) die *ontslag* van *werknemers* weens redes gegrond op *bedryfsvereistes*;
- (f) vrystellings van enige *kollektiewe ooreenkoms* of enige wetsmaatreël;
- (g) werkgradering;
- (h) maatstawwe vir merieteverhogings of die betaling van diskresionêre bonusse;
- (i) onderwys en opleiding;
- (j) produkontwikkelingsplanne; en
- (k) uitvoerbevordering."

Verskeie van hierdie aangeleenthede, soos dié van eiendomsreg, verandering in die organisasie van werk, die herstrukturering van die werkplek deur die bekendstelling van nuwe werkmetodes, word ook in die voorafgaande gedeelte van hoofstuk 5 behandel. Dit handel oor die bestuursprerogatief wat beheer deur bestuurders en leiers bepaal, die bestuursfilosofie as 'n ondernemingskultuur asook menslike hulpbronpraktyke wat 'n totaal nuwe benaderingswyse verteenwoordig en bepaalde implikasies vir beide werkgewer en werknemer inhou.

Daar moet by die nuwe benaderingswyse in gedagte gehou word dat die sake wat as van besondere belang beskou word, en waaroor volgens artikel 85(1) van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* oorleg gepleeg moet word, aan die bepaling voldoen moet word (S.A., 1995:89-90) naamlik:

- "(1) Alvorens 'n werkgewer 'n voorstel met betrekking tot 'n aangeleentheid bedoel in artikel 84(1) ten uitvoer mag bring, moet die werkgewer met die *werkplekforum* oorleg pleeg en poog om eenstemmigheid met hom te bereik.
- (2) Die werkgewer moet gedurende die oorlegpleging die *werkplekforum* 'n geleentheid bied om verhoë te rig en om met alternatiewe voorstelle vorendag te kom.
- (3) Die werkgewer moet die verhoë of alternatiewe voorstelle wat deur die *werkplekforum* gerig en gedoen is, oorweeg en daarop reageer, en indien die werkgewer nie daarmee eens is nie, moet die werkgewer die redes daarvoor verstrek.
- (4) Indien die werkgewer en die *werkplekforum* nie eenstemmigheid bereik nie, moet die werkgewer enige ooreengekome prosedure in werking stel om verskille uit die weg te ruim, alvorens die werkgewer se voorstel ten uitvoer gebring word."

6.6.3 *Gesamentlike besluitneming en die openbaarmaking van inligting*

In artikel 86 wat handel oor die aspek van gesamentlike besluitneming, moet 'n werkgewer met die *werkplekforum* oorleg pleeg. Tydens die oorlegplegingsproses moet eenstemmigheid verkry word oor verskeie aspekte voordat dit uitgevoer word. Indien bepaalde aangeleenthede deur middel van kollektiewe ooreenkoms met die verteenwoordigende vakbond gesluit is, word daar deur gesamentlike besluitneming oor die volgende sake besleg soos voorgestel in artikel 86(1)(a-d) van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* (S.A., 1995:90). Die voorstelle sluit in:

- "(a) dissiplinêre kodes en prosedures;
- (b) reëls met betrekking tot die behoorlike regulering van die *werkplek* in soverre dit van toepassing is op optrede of gedrag wat nie met die werksprestasie van *werknemers* in die *werkplek* verband hou nie;
- (c) maatreëls wat daarvoor ontwerp is om persone wat deur onbillike diskriminasie benadeel is, te beskerm en te laat vooruitgaan; en
- (d) veranderings aan die reëls wat maatskaplike voordeleskemas reguleer, deur die werkgewer of deur die werkgewer-aangestelde verteenwoordigers op trusts of in die rade van skemas deur die werkgewer beheer."

Die *Wet* bepaal verder in artikel 86(2)(a) en (b) dat 'n verteenwoordigende vakbond en 'n werkgewer wel 'n kollektiewe ooreenkoms kan aangaan wat toestemming aan die *werkplekforum* verleen om bykomende aangeleenthede deur gesamentlike besluitneming te bespreek. Enige saak wat gesamentlike besluitneming verg, soos in artikel 86(1)(a) - (d) bepaal, kan deur 'n verteenwoordigende vakbond en 'n werkgewer deur 'n kollektiewe ooreenkoms wat aangegaan is, van die lys van aangeleenthede afgehaal word (S.A., 1995:90-91).

Nog 'n nuwe aspek vir bestuurders wat met agterdog bejeën word, is die bepaling van artikel 89(1). Dié artikel handel oor die openbaarmaking van inligting wat die *werkplekforum* in

staat stel om doeltreffend te kan deelneem aan die oorlegplegings- en gesamentlike besluitnemingsproses. Daar is egter sekere aangeleenthede waaroor 'n werkgewer nie inligting hoef openbaar te maak nie. Volgens artikel 89(2) hoef die volgende inligting nie openbaar gemaak te word nie, naamlik inligting

- "(a) wat regtens geprivilegeerd is nie;
- (b) wat die werkgewer nie kan openbaar maak sonder om 'n verbod wat die werkgewer by 'n wet of hofbevel opgelê word, te oortree nie;
- (c) wat vertroulik is en wat, indien dit openbaar gemaak sou word, 'n *werknemer* of die werkgewer aansienlike nadeel kan berokken nie; of
- (d) wat private persoonlike inligting in verband met 'n *werknemer* is nie, tensy daardie *werknemer* instem dat daardie inligting openbaar gemaak word."

Inligtingdeling gaan dikwels gepaard met die vrese van die verbreking van 'n baie delikate vertrouensverhouding wat oor 'n lang tydperk opgebou en in stand gehou is. Hierdie vertrouensaspek word deur Nel (1994:135) beskou as daardie handeling of optrede van 'n persoon teenoor ander personeel met wie saamgewerk word. Die vermoë om wedersydse respek en vertroue te bewerkstellig is in mense se optrede geleë: dit wat jy self doen en as voorbeeld stel vir ander persone deur hulle te respekteer en te vertrou. Voordat respek en vertroue van 'n persoon verwag kan word, moet 'n persoon self ander respekteer en vertrou. Slegs as daar wedersydse respek en vertroue is, kan daar met 'n oop gemoed 'n proses van gesamentlike besluitneming en werkerdeelnameprosesse gevestig word wat kan lei tot die moontlike stigting van werkplekforums binne ondernemings. Die implementering van werkplekforums word volgens Israelstam en Marais (1996:142) vooraf gegaan deur 'n groot klemverskuiwing van houdinge en persepsies van beide werkgewer en werknemer. Werknemers is in die verlede min verantwoordelikhede gegee, en daarom het hulle min geleentheid gehad om die wil en vaardigheid vir die neem van verantwoordelikheid, probleemoplossing, besluite en die identifisering van probleme te ontwikkel. Gesamentlike besluitnemingvaardighede asook die vlak van kommunikasie en vertroue tussen bestuur en werknemers is laag, en die vermoë om 'n effektiewe samewerkingsverhouding te bou is abnormaal swak.

Dit is dus noodsaaklik dat 'n doelgerige implementeringsplan met verskillende fases uitgewerk word ten einde bepaalde kemaspekte wat reeds geïdentifiseer is aan te pak. Van hierdie aspekte is die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem soos adaptasie, doeltreffendheid, integrasie asook patroonhandhawing en spanningsbeheer wat reeds in hoofstuk 2.4 bespreek, is asook 'n Parsoniaanse model in die hedendaagse konteks soos dit in hoofstuk 5.6 voorkom. Elke onderneming sal na gelang van sy behoeftes 'n strategie uitwerk om aan sy eie unieke omstandighede en ondernemingskultuur se eise te voldoen.

6.6.4 *Die implementering van werkplekforums*

Die implementeringsproses van die werkplekforums gaan deur 'n sewestapfase wat Marais en Israelstam (1997a:29) daarstel. Die skrywers waarsku dat die strategiese beplanningsfase noodsaaklik is vir die implementering en dat hierdie inisiatiewe nie altyd dieselfde volgorde sal hê nie. Die stappe is soos volg:

- *Fase 1. Bestuursvoorbereiding* - Daar word van die werkgewer vereis om hom met nuwe kennis en vaardighede toe te rus. Houdings en bestuurstyle moet ook aangepas word ten einde by die verandering van 'n ou na 'n nuwe kultuur aan te pas. 'n Kultuur van gesamentlike besluitneming moet geskep word, maar dit sal nie van meet af as 'n gesamentlike projek begin word nie. Voorbereidende werkswinkels / kursusse is nodig om die verskillende partye toe te rus om die implementering van werkplekforums met hul werksaamhede te laat begin. Die nodige kennis en vaardigheid om statutêre vereistes na te kom is noodsaaklik. Verder word 'n bewese kennis van deelnemende bestuursbeginsels benodig om die hele proses wat plaasvind te verstaan sodat implementering kan geskied. Die betrokke partye moet mekaar as vennote beskou om 'n spesifieke aksieplan vir die bestuur van werkplekforums daar te stel. Medeverantwoordelikheid, besluitnemingsvaardighede en probleemoplossingsvaardighede moet by die werknemer geïdentifiseer en ontwikkel word om by die ondernemingsdoelstellings aan te pas (Marais & Israelstam, 1997a:30).
- *Fase 2. Vakbondvoorbereiding* - Die voorbereiding van die vakbond moet net soos dié van bestuur gerig wees op die verkryging van die nodige kennis en vaardighede. Dit is egter ook vir die vakbond noodsaaklik om aan die identifisering van die aksieplan van die onderneming deel te neem. Hierdie optrede behoort die vakbond in 'n posisie te plaas om tydens fase 4, naamlik die bywoning van die werkswinkel wat handel oor gesamentlike besluitneming, aan die nodige besprekings te kan deelneem om werkplekforums te implementeer. Hierdie opleiding word volgens die voorskrif van die Wet deur die onderneming betaal, mits dit binne redelike perke is. 'n Werkgewer moet hierdie koste van opleiding eerder as 'n toekomsbelegging en geleentheid sien om samewerking tussen bestuur en werknemers te bewerkstellig (Marais & Israelstam, 1997a:30-31).
- *Fase 3. Vorming van 'n bestuurskomitee* - Die *Wet op Arbeidsverhoudinge* stel dit duidelik dat werkplekforums in die onderneming alle werknemers deel van die forum moet laat uitmaak. Die verteenwoordigende vakbond moet hierdie bepaling by die stigting en implementering van die forum in ag neem. Dit is dus noodsaaklik dat die werkswinkel / kursusse wat aangebied word, deur beide die verteenwoordigers van die verteenwoordigende vakbond en die nie-vakbondlede bygewoon word. Van die persone

wat die kursus deurloop het, word in die bestuurskomitee verkies wat die implementeringsproses saam met bestuur sal koördineer. Die ideaal is dat die bestuurskomitee lede met ander persone wat verkies is, as werkplekforum lede na die verkiesings vervang word (Marais & Israelstam, 1997a:31).

- **Fase 4. Die gesamentlike besluitnemingsproses** - Gedurende hierdie fase word daar gepoog om deur gesamentlike besluitneming die konstitusie van die werkplekforum op te stel of in so 'n mate te vorder dat die bereiking van ooreenkomste moonlik gemaak word (Marais & Israelstam, 1997a:31). Daar word gepoog om 'n opvolgwerkswinkel te reël waar bestuur en vakbond gesamentlik poog om informasie oor statutêre voorvereistes van die werkplekforum na te kom, probleme met veranderinge van die ander party te begryp, die herevaluering van missie, visie, doelwitte en verwagtinge te maak. Sterk en swak punte binne die onderneming word by die implementering van die forums geïdentifiseer. Die identifisering van aksieplanne, die struktuur van die werkplekforum-sisteem en verskeie elemente van die konstitusie van die werkplekforum is nodig. Die primêre doel van hierdie opleiding is om 'n grondslag vir die implementering van onder andere 'n nuwe organisasiekultuur van deelnemende en gesamentlike besluitneming binne die onderneming te lê (Marais & Israelstam, 1997c:40-41).
- **Fase 5. Totstandkomingsfase** - Tydens dié fase doen die verteenwoordigende vakbond op die voorgeskrewe wyse aansoek by die *Kommissie vir Versoening, Bemiddeling en Arbitrasie* (CCMA) - (hierna slegs genoem die Kommissie), om die instelling van 'n werkplekforum soos vervat in artikel 80 van die Wet. Die Kommissie moet toesien dat die aansoek voldoen aan die vereistes soos in artikel 80(5) gestel. Daar moet aan artikel 80(3) en (4) voldoen word indien so benodig en versoek word. In die aansoek deur die *vertteenwoordigende vakbond* moet die Kommissie oortuig wees dat 'n afskrif van die aansoek deur die werkgewer ontvang is. Bykomende inligting ter staving van die aansoek kan ook aangevra word. Verskeie aspekte moet in oorweging geneem word, soos die inligting wat by die aansoek verskaf is asook bykomende inligting indien dit aangevra is. Daar moet vasgestel word of die werkgewer honderd of meer werknemers in diens het, dat die aansoek wel deur die verteenwoordigende vakbond geskied het en dat daar nie reeds 'n funksionerende werkplekforum volgens die bepalinge van hierdie Wet ingestel is nie. Indien daar aan die bepalinge van subartikel (5) voldoen is, moet die Kommissie 'n kommissaris aanstel om met in die instelling van 'n werkplekforum deur 'n kollektiewe ooreenkoms behulpsaam te wees. Waar daar nie 'n ooreenkoms oor die konstitusie gesluit is nie, sal die Kommissie 'n kommissaris aanstel om die partye te help om dit te finaliseer. 'n Verkiesing van werkplekforum lede word gehou, en die ideaal is om by wyse van 'n kollektiewe ooreenkoms die instelling te laat geskied. Indien dit nie geslaagd is nie, moet daar volgens artikel 80(7) met die

inagneming van die riglyne in bylaag 2 van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* gehandel word (Marais & Israelstam, 1997d:43; S.A., 1995:82-83).

- *Fase 6. Bemagtigings- en ontwikkelingsfase* - Na die instelling van die werkplekforum is daar twee verdere implementeringstappe wat gevolg moet word, naamlik die bemagtigings- en ontwikkelingsfase asook die funksionerende fase. Die bemagtigings- en ontwikkelingsfase is 'n natuurlike vooruitgang in die proses wat vooraf gevolg is deur die verskillende fases waar beide bestuurs- en vakbondvoorbereiding plaasgevind het. Hierdie bemagtigingsfase en ontwikkeling geskied tydsaam, aangesien daar nuwe interaksie plaasvind waar daar met nuwe idees, sieninge en werkswyses in aanraking gekom word. Deelnemende bestuur en gesamentlike besluitneming is 'n nuwe wyse van bestuur en funksionering van die onderneming, en daarom moet ontwikkeling en groei op hierdie gebied natuurlik geskied. Eers as die partye genoegsaam bemagtig is, kan daar na die volgende fase oorgegaan word (Marais & Israelstam, 1997d:44). Die bemagtigingsproses kan verskeie vorme aanneem, en tydens die eerste vergadering sal aandag geskenk word aan sake soos die verkiesing van 'n voorsitter en ondervoorsitter, die aanvaarding van die forums se konstitusie, die kanale wat gevolg gaan word, kommunikasie en die samesprekinge oor hoe die forum bemagtig gaan word. 'n Opvolgvergadering word gehou om bemagtigingsmetodes te identifiseer en om metodes te ontwikkel om gedeelde doelstellings saam met die werkgewer te bereik en die wyse waarop konsultasie en gesamentlike besluitneming gaan geskied.

'n Voorbeeld van 'n raamwerk van bemagtiging soos deur Mdongo (1995:16) geïdentifiseer, is in hoofstuk 5.5.2 (figuur 16) bespreek. Die forumlede is nou gereed om met bestuur kennis te maak en hul voorgestelde konstitusie en werkswyse bekend te stel en 'n samewerkingsooreenkoms te sluit. Indien die ooreenkoms bereik is, word taakgroepe geskep om die strategie in werking te stel sodat die werknemers die besigheidsproses en gesamentlike besluitneming kan verstaan (Marais & Israelstam, 1997e:38-39).

Fase 7. Funksionerende fase - Na die implementeringsfase van die werkplekforum het die forum nog nie aan die aktiwiteite begin deelneem waarvoor dit eintlik bedoel is nie, naamlik dié van gesamentlike besluitneming en oorlegpleging. Die bemagtigingsproses het tot dusver gegaan oor die voorbereiding van die forumlede om effektief te kan funksioneer. Noudat die forum gereed is, kan werksaamhede begin deur die bepaling van prioriteite van sake wat aandag geniet, gesamentlike probleemoplossing, die monitor van prosesse en vooruitgang in die doelwitte wat bereik wil word asook die deurlopende proses van kommunikasie en betrokkenheid van elke personeellid van die onderneming (Marais & Israelstam, 1997e:40-41).

Olivier (1996:808) wys op die beperkende uitwerking wat werkplekforums in sy huidige vorm soos vervat in die *Wet op Arbeidsverhoudinge* inhou. Die beperking kan egter omgeswaai word en verder tot voordeel van beide werkgever en werknemer aangewend word indien wysigings aanvaar word. Een van die aspekte wat kritiek uitgelok het, is die beperkte toepassingsmoontlikheid van die werkplekforumsisteem, aangesien daar 'n groot persentasie van die formele werkmag by die huidige bepalinge uitgesluit word. Klein- en mediumgrootte ondernemings word volgens hierdie sisteem uitgesluit, en dit is juis op hierdie gebied waar dit waarskynlik die nodigste is, aangesien die oorlewing van hierdie besighede geleë is in hul vermoë om produktief en kompetend die wêreldmark te betree. Die huidige scenario word moeilik begryp, en die poging om by wêreldtendense aan te pas is in hierdie nuwe wetgewing vervat juis omdat werkplekforums in pas is met tendense reg oor die wêreld. Dit is te verstane dat 'n eie en unieke benadering in Suid-Afrika gevolg moet word om by ons eie en unieke ondernemingskultuur aan te pas, maar nie ten koste van die meerderheid van ondernemings in die land nie.

Olivier (1996:804) stel die vrywillige stigting van 'n forum (werkgroep / gespreksforum) buite die strukture van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* waar daar minder as 100 werknemers werksaam is voor. Indien 'n statutêre variant van die forum gestig word, kan dit ook nie deur die werkgever ontbind word nie. Die statutêre variant van die werkplekforumsisteem soos dit tans bestaan, moet indringend herdink en herevalueer word, aangesien daar reeds al gevaartekens voorkom wat ervare lande ervaar het (Olivier, 1996:814). Dit is juis waar die rol van werkgroepe in die dinamika van die onderneming tot voordeel van die rolspelers aangewend kan word.

6.7 Samevatting

In hierdie hoofstuk is aandag geskenk aan die daarstelling van die nodige strukture asook kennis, begrip en vermoëns van beide werkgever en werknemer om met 'n nuwe benadering bepaalde uitdagings in die toekoms die hoof te bied. In die proses van die demokratisering van die werkplek is dit noodsaaklik dat werkerdeelname deur middel van groepe tot uiting kom wat 'n dinamiese maar ook kreatiewe ontwikkeling binne die onderneming verteenwoordig. Deelnemende bestuur of werkerdeelname neem verskeie vorme aan, en deelname word uit 'n bestuursoogpunt bloot as 'n metode beskou waardeur groter samewerking en 'n verbintenis tot die ondernemingsdoelwitte verkry word. Die vestiging van 'n ondernemingskultuur wat die groepskultuur van die Ubuntu-bestuursbeginsel benadruk, vorm deel van die aanpasbare benadering van die bestuur van 'n diverse werksmag waar die dinamika van multikulturele werkgroepe effektief aangewend word.

Die deelname soos wat in werkplekforums gevind word, vind op 'n direkte of indirekte wyse plaas en kan 'n konsulerende vorm aanneem, terwyl ander deelnames 'n beduidende inspraak in die besluitnemingsproses kan hê. Die voordeel van werkers wat by besluitneming en probleemoplossing betrokke is, is dat hulle 'n meer realistiese siening het van wat deelname en werkerbemagtiging is en dat die verandering geredelik aanvaar word. Personeel begryp ook watter invloed die nuwe veranderinge vir hulle persoonlik inhou, hoe dit hulle posisie in die onderneming gaan beïnvloed en watter bydrae hulle tot die effektiewe bestuur en beheer van die onderneming kan lewer. Dit is dus belangrik om die menslike hulpbronbestuursfunksie te ondersteun in die vestiging van 'n praktyk waar daar deur middel van strategiese beplanning tesame met bestuurders besin word oor die rol en funksie van werknemers. Daar moet 'n gedeelde waarde-, norm- en gedragstelsel teenwoordig wees in die onderneming sodat daar deur middel van kollektiewe optrede gemeenskaplike doelwitte bereik kan word. Die beheer deur bestuurders en leiers bly altyd 'n belangrike aspek, aangesien die bestuursprerogatief 'n noodsaaklike rol vervul in die ondernemingsisteam.

In die volgende hoofstuk sal die interpretering van die empiriese ondersoek gedoen word om vas te stel of die onderneming wel aan die vereistes voldoen wat vir 'n sisteem gestel is om te kan oorleef en hoe die onderneming dit van toepassing op sy werknemers maak.

HOOFSTUK 7

DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

7.1 Inleiding

In hoofstuk 1 word aangedui dat hierdie studie van die *sentrale teoretiese argument* uitgaan dat die bestudering van die interaksie van die mens in die onderneming noodsaaklik is, aangesien dit verklaringsmoontlikhede vir sosiale handeling in groepsverband kan bied. Die doel van die studie (hoofstuk 1.3) word soos volg weergegee:

- om te bepaal watter kennis, vermoëns en strukture bestuurders benodig vir die effektiewe hantering van groepe in die onderneming;
- om die bemagtiging van werkers in die onderneming deur middel van deelnemende bestuur te verwesenlik;
- om die bestuurders bewus te maak van die implikasies van werkplekdemokratisering;
- om duidelike riglyne ten opsigte van die hantering van groepe in die onderneming daar te stel.

Ten einde bogenoemde doelwitte te verwesenlik is 'n empiriese ondersoek by 'n kunsmisonderneming in die Noordwesprovinsie gedoen. In hierdie hoofstuk word gepoog om, met die teoretiese studie (hoofstukke 1 - 6) as agtergrond, die vernaamste bevindinge van die onderhawige navorsing te ontleed en te verklaar. Die bevindinge is op 'n vraelys (bylae 1) en ongestruktureerde onderhoude wat geldig is vir die onderneming waar die ondersoek uitgevoer is, gegrond. Met die gevolgtrekkings, bevindinge asook aanbevelings van hierdie studie as agtergrond, word op die rol wat werkgroepe in 'n kunsmisonderneming vervul, gefokus om so duidelike riglyne vir die hantering van groepe in die onderneming te stel.

7.2 Navorsingsontwerp

Die ondersoekgroep wat vir die empiriese studie gebruik word, bestaan uit werknemers van Kynoch Kunsmis, Potchefstroom, wat vrywillig aan die ondersoek deelneem. Die personeel verteenwoordig alle rasse en beide geslagte en sluit professionele en nie-professionele

personeel in. Kynoch Kunsmis is 'n onderneming wat internasionaal handel dryf, en in die studie word die Suid-Afrikaanse afdeling van die bedryf wat uit 'n geskatte 913 werknemers bestaan, betrek.

7.2.1 *Die navorsingsprosedure*

In die studie word die *opnameprosedure* gebruik waar die primêre doel is om feitelike inligting ten opsigte van die funksionering van werkgroepe, soos vanuit die struktuur-funksionalisme van Parsons (1952) bespreek, te bekom. Die empiriese gegewens wat deur die gestruktureerde vraelys verkry is, word verklaar, verduidelik en aangevul deur van *beskrywende navorsing* gebruik te maak waarvoor 'n grondige voorkennis van die probleem wat bestudeer word, noodsaaklik is.

7.2.2 *Ondersoekgroep*

Vir die studie is die bestaande gesprekforums van die kunsmisonderneming betrek. In die onderneming is daar 16 gesprekforums wat die totale werkmag verteenwoordig. 'n Sentralestreek-gesprekforum waarop die 16 forums en bestuur verteenwoordig is, vergader kwartaalliks. Die betrokke onderneming is doelbewus gekies omdat daar van werkgroepe (*gesprekforums*) in die onderneming gebruik gemaak word en omdat die onderneming vir die navorser toeganklik is. Hierdie gesprekforums bestaan uit verteenwoordigers van elke afdeling van die onderneming. Die onderneming het 16 gesprekforums wat in 5 streke verdeel is, naamlik Noordwes, Noord-Kaap, Vrystaat, Laeveld en Hoëveld, en elke streek beskik oor sy eie gesprekforum. Die onderneming is verder in operasionele eenhede verdeel, elk met 'n gesprekforum. Die afdelings is Chloorkop, Soltek, Menslike hulpbronne, Instandhouding, Korrelafdeling, Logistiek, Meganiese instandhouding, Sekuriteit, Sure, Tegnies en Verpakking.

Vir hierdie navorsing is 'n gestruktureerde vraelys voorberei wat deur geselekteerde respondente voltooi is. Die respondente bestaan uit bestuurders en werkers wat die vraelys invul om te bepaal hoe groepsfunksionering in die onderneming plaasvind. In die gesprekforum van die Sentralestreek is die verskillende afdelings deur personeellede en bestuurspersoneellede verteenwoordig. Al die voorsitters van hierdie gesprekforums asook die Menslike hulpbronne-gesprekforum (MHB) wat uit 18 lede bestaan, is by hierdie studie betrek. 'n Alles insluitende steekproef is vir hierdie groepe van toepassing.

Daar is 24 lede van die Sentrale-streekgesprekforum, die 16 voorsitters van die algemene gesprekforums asook die 18 lede van die MHB-gesprekforum is by die ondersoek betrek. Dit is nodig om te meld dat 264 van die geskatte 913 personeel (28,92%) betrokke is, en as verteenwoordigers van die verskillende afdelings by gesprekforums optree. 'n Totaal van 58

van die moontlike 264 personeellede is by die studie betrek en verteenwoordig 21,97% van die personeel. Omdat die getal verteenwoordigers nie definitief bepaal word nie, bestaan elke forum uit ongeveer 15 lede. Uit die groep van 58 doelbewus geselekteerde personeellede is 37 vraelyste terugontvang en verteenwoordig 'n respons van 63,79%.

7.2.3 Meetinstrumente

Die *opnameprosedure* is gebruik en 'n *gestruktureerde vraelys* (bylae 1) is as navorsingstegniek aangewend om die verlangde data vir die empiriese ondersoek in te samel. Verder is van *ongestruktureerde onderhoude* gebruik gemaak om te bepaal of bestuurders en werknemers oor voldoende kennis beskik om groepe effektief te kan hanteer en aan te wend. Nadat die data verwerk is, is *ongestruktureerde onderhoude* met enkele lede van die gespreksforums gevoer om as kontrolemeganisme vir die resultate wat in die empiriese ondersoek verkry is, te dien.

Deur middel van die vraelyste wat gebruik is, is data versamel om die respondente se houding ten opsigte van die werking van groepe deur middel van die interne en eksterne sisteme in die onderneming te bepaal en om die mate van deelnemende bestuur en die funksionering van die groep in die onderneming vas te stel. Die vraelys bestaan uit ses afdelings, naamlik:

- Afdeling A: Biografiese besonderhede
- Afdeling B: Groepe in die onderneming
- Afdeling C: Die eksterne sisteem
- Afdeling D: Die interne sisteem
- Afdeling E: Deelnemende bestuur
- Afdeling F: Die funksionering van die groep.

Afdeling A verskaf die biografiese besonderhede van die respondente en gee 'n geheelbeeld van die agtergrond van die ondersoekgroep. In *afdeling B* word 'n aanduiding van die houding van die respondente gegee met betrekking tot kennis, vermoë en vaardighede om as groep te funksioneer deur doelbewus die dinamika van groepe tot voordeel van die onderneming aan te wend soos wat ook in die werking van die werkplekforum na vore kom. *Afdelings C en D* handel oor die sisteemwerking van die groep waar in elke groep 'n eksterne en interne sisteem teenwoordig is wat die effektiewe en doeltreffende werking van die groepsgedrag tussen lede reguleer. Die houding van die personeel ten opsigte van deelnemende bestuur as 'n wyse waarop die funksionering van die onderneming verbeter kan word, word in *afdeling E* weergegee. Die sukses van deelnemende bestuur word beoordeel deur na beide die hindernisse en die voorvereistes vir die suksesvolle

implementering van deelnemende bestuur te verwys. *Afdeling F* bestaan uit vrae oor gedragsspatrone wat in die funksionering van die groep voorkom asook die beoordeling van die groep se funksionering deur middel van die vier funksionele imperatiewe wat die voortbestaan van die ondernemingsstelsel verseker.

7.2.4 *Prosedure*

Aangesien feitelike inligting in die studie benodig word, is groepsaktiwiteite in die onderneming bestudeer. Die gegewens is deur die invul van 'n gestruktureerde vraelys verkry. Na bestudering van beskikbare toepaslike literatuur en na raadpleging met 'n aantal kundiges is die vraelys opgestel en verder verfyn om so die inligting wat vir die empiriese ondersoek benodig word, te versamel.

'n Loodsondersoek is gedoen om te verseker dat die vrae korrek geïnterpreteer word. Dié ondersoek het persone uit die private sektor, die akademie en groothandel betrek. Na die ontfoiting en verbetering is toestemming van die betrokke onderneming verkry om vraelyste tydens 'n kwartaallike byeenkoms van die gespreksforum van die Sentralestreek onder die respondente te versprei. Op die vraelys is die rede vir die ondersoek verstrekkend, en die instruksies wat gevolg moet word om die vraelyste in te vul, is deur die navorser tydens 'n kort spreekbeurt wat aan hom gegee is, verduidelik. As gevolg van 'n swak bywoning van die vergadering is slegs 15 van die 24 vraelyste tydens die sessie ingevul. Die navorser het na ongeveer 30 minute die ingevulde vraelyste opgeneem, waarna enkele probleme gehanteer is. Dieselfde gestruktureerde vraelys is terselfdertyd ook vir die aandag van die afwesige verteenwoordigers en bestuurders van die Sentralestreek-gespreksforum versprei. Verder is ook vraelyste aan die Menslike hulpbronne-gespreksforum met behulp van die Menslike hulpbron-ontwikkelingsbeampte, wat deel van die forum uitmaak, na hierdie respondente versprei en ingesamel.

7.2.5 *Data-ontleding*

Die ontleding van die beskikbare data soos deur die vraelyste verkry, word in terme van die teoretiese raamwerk geïnterpreteer, en saam met die inligting wat deur middel van die literatuurstudie verkry is, gebruik. Die statistiese ontleding is deur die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO aan die hand van die S.A.S.-program (*Statistical Analysis System*) gedoen. Die inligting is deur middel van frekwensie-ontleding aangebied.

Die verwerking van die data is gedoen aan die hand van die 37 vraelyste wat uit 'n totaal van 58 wat versprei, terugontvang is. Die responspersentasie van 63,79% is volgens gestelde standaarde bevredigend, en daar word aanvaar dat 'n verteenwoordigende teikenpopulasie verkry is en dat betroubare afleidings vir die onderneming gemaak kan word.

Vervolgens word aandag geskenk aan die ontleding en bespreking van die vernaamste navorsingsbevindinge van die empiriese ondersoek. *Deurgaans is gepoog om die resultate met teoretiese uitgangspunte te korreleer.*

7.3 Ontleding en bespreking van die vernaamste navorsingsbevindinge

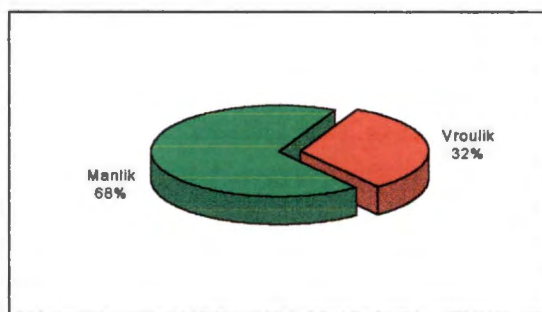
Die vernaamste navorsingsbevindinge word in afdelings ontleed en bespreek. Die antwoorde op vrae is nie streng volgens die volgorde van die vraelys bespreek nie, aangesien die volgorde waarin die vrae bespreek is, grootliks bepaal word deur die antwoorde van die respondente. Die rede vir hierdie benadering is om 'n betekenisvolle geheelbeeld te verkry, aangesien die bespreking van die vrae in konteks geskied. Deur te verwys na die teoretiese onderbou (hoofstukke 1 - 6) word gepoog om die empiriese bevindinge te evalueer en te verifieer.

As gevolg van die teenwoordigheid van struktuurkomponente en die werking van die sosiale sisteem, waarvan die groep 'n voorbeeld is, is daar soms 'n oorvleueling van inligting omdat al die struktuurkomponente interafhanklik van mekaar is. Die interafhanklikheid impliseer dat verandering in die een komponent die res van die sisteem beïnvloed en dus verandering of aanpassing noodsaak.

7.3.1 Biografiese inligting (Afdeling A van die vraelys)

Enkele biografiese besonderhede van die respondente word eers toegelig. Die geslagsverdeling van die respondente van die gesprekforums (figuur 20) wat by die beantwoording van die vraelyste betrek is, is 68% manlik en 32% vroulik.

Figuur 20 **Geslagsverdeling**



Dit is interessant om daarop te wys dat 25% van die vroulike respondente tussen die ouderdom 20 tot 29 jaar is. Agt van die twaalf (66,67%) vroulike respondente is in die

ouderdomsgroep 30 tot 39 jaar, terwyl een respondent in die ouderdomsgroep 50 tot 59 jaar val.

Agt persent van die manlike respondente is tussen 20 en 29 jaar oud, terwyl die grootste persentasie, naamlik 40,00%, in die ouderdomskategorie van 30 tot 39 jaar val. Die tweede grootste groep manlike respondente, naamlik in die ouderdomsgroep van 40 tot 49 jaar, verteenwoordig 28,00% van die totale manlike respondente en word deur die 20,00% van die 50- tot 59-jariges gevolg, terwyl slegs een man bo die ouderdom van sestig is.

Tabel 1 Ouderdomsverdeling

Ouderdom (In jare)	37 N = 37	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
Jonger as 20 jaar	0	00.00 %	0	00.00 %
20 - 29 jaar	5	13.51 %	5	13.51 %
30 - 39 jaar	18	48.65 %	23	62.16 %
40 - 49 jaar	7	18.92 %	30	81.08 %
50 - 59 jaar	6	16.22 %	36	97.30 %
60 jaar en ouer	1	02.70 %	37	100.00 %

Dit is duidelik dat die respondente grootliks uit 'n gevestigde ouderdomsgroep kom, wat beteken dat die respondente persone is wat in 'n stabiele werksomgewing funksioneer en 'n mate van werksekuriteit geniet. Tabel 1 toon aan dat net meer as twee derdes van die respondente (67,57%) (48,65% + 18,92%) in hul dertiger- en veertigerjare is en dat daar 'n redelik eweredige verspreiding in elk van die ander kategorieë is, naamlik gemiddeld 14,86% (13,51% + 16,22% + 2) in die kategorie 20 tot 29 jaar, asook 50 tot 59 jaar.

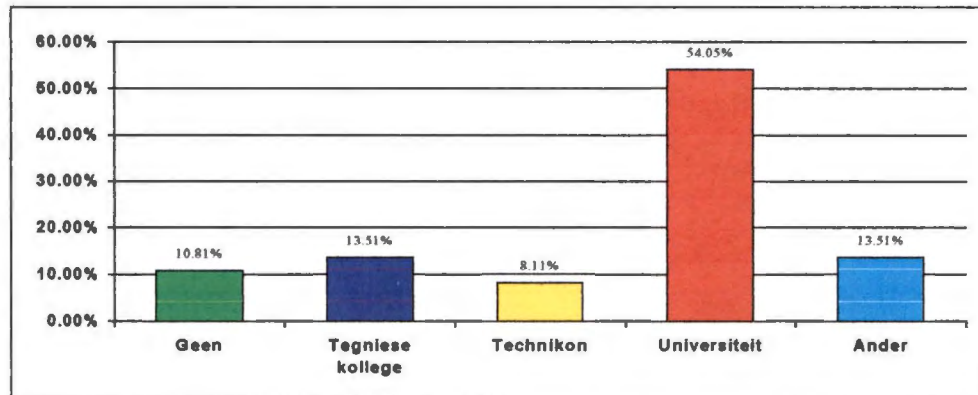
Uit tabel 1 blyk dit dat die onderneming 'n goeie en gebalanseerde ouderdomsverspreiding het, met bykans 50% van groeplede van die gesprekforums in hul dertigerjare. Die ouderdomsgroep 30 tot 39 jaar verteenwoordig die grootste persentasie van die onderneming se werksmag in die gesprekforums. Die respondente in die ouderdomsgroepe 40 tot 49 en 50 jaar en ouer beklee leiersposisies, en van hulle nader aftree-ouderdom.

In antwoord op vraag 5, met die vraag: "Huidige pos in die onderneming" is aangetoon dat lede van die gesprekforums poste van klerke, verteenwoordigers, administratiewe personeel, instruktors, spanleiers, tegniese personeel tot hoofde van afdelings en streke asook bestuurspersoneel beklee. Dit dui op 'n goeie verteenwoordiging van alle afdelings, werknemers en bestuurders in die gesprekforums van die onderneming.

Die relevantheid hiervan is volgens Pons (1996:4-3) daarin geleë dat industriële demokrasie (*werkplekdemokrasie*) aan alle werknemers binne die arbeidsverhoudingsstelsel erkenning

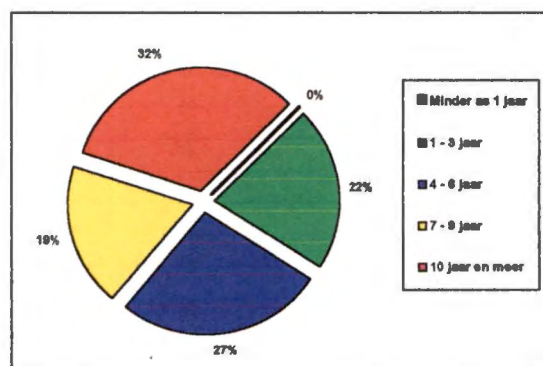
verleen wanneer werknemers toegelaat word om aan hulle mag binne die werkplek uiting te gee en as vennote van die werkgewers beskou te word.

Figuur 21 **Hoogste naskoolse opleiding behaal**



In figuur 21 word aangetoon dat die grootste groep (54,05%) van die respondente universiteitsopleiding ondergaan het. Die res van die respondente het 'n *ander vorm* van opleiding en opleiding aan tegniese kolleges (elk 13,51%) ondergaan, terwyl 8,11% van die respondente opleiding aan 'n technikon ontvang het. Slegs 10,81% het geen naskoolse opleiding ontvang nie. Die opleidingspeil van die werknemers in Kynoch Kunsmis, naamlik dat 75,67% naskoolse opleiding ondergaan het, kan 'n belangrike faktor wees as moontlike oorsaak van die vermindering van weerstand teen verandering. Die stelling kan gemaak word dat wanneer werknemers oor die nodige kennis van die proses van industriële demokrasie beskik, daar 'n groter begrip vir werkpledemokratisering deur werknemer-bemagtiging wat deur middel van *werkplekforums of gesprekforums* plaasvind, sal wees.

Figuur 22 **Jare diens by die onderneming**



Figuur 22 toon aan dat geen respondent wat aan gesprekforums behoort, minder as 'n jaar by die onderneming werksaam is nie. Daar kan dus uit bostaande figuur afgelei word dat

personeel wat in die forums dien, wel etlike jare in diens van die onderneming is en vertrouwd is met die ondernemingskultuur en bestuursbenadering wat gevolg word. Verder is daar 'n baie eweredige verspreiding van tussen 19% en 27% van personeel ten opsigte van die jare diens, naamlik dié wat 1 tot 3 jaar en 4 tot 6 jaar, asook 7 tot 9 jaar by die onderneming werksaam is. Twee en dertig persent van die respondente is reeds tien en meer jare in diens van die onderneming.

Kynoch Kunsmis is sedert die einde van 1994 met die proses van werknembermagtiging deur middel van werkerdeelname in gesprekforums gemoeid, en die respondente is dus bewus van of reeds 'n geruime tyd betrokke by hierdie groepsaktiwiteitsprosesse.

7.3.2 *Groepe in die onderneming (Afdeling B van die vraelys)*

In hoofstuk 3.2 is aandag aan die vorming en ontwikkeling van die struktuur, asook interverhoudinge tussen individue en ander groepe wat die onderneming reguleer, geskenk. Besondere klem word op die groepskultuur en groepsnorme in die onderneming geplaas. Met die verloop van tyd ontwikkel 'n effektiewe en produktiewe groep deur die *wedersydse aanvaarding* en *vertroue* van sy lede deur 'n groter samehorigheidsgevoel wat onderling bewerkstellig word en wat die ontwikkeling van groepskohesie stimuleer (hoofstuk 3.6.2). Beter beheer oor 'n groep word verseker deurdat verbeterde kommunikasievaardighede die groep as 'n eenheid laat funksioneer, aangesien groepsbesluitneming aangemoedig word. Hierdie dinamiese kragte wat by Kynoch Kunsmis bestaan, word bevestig deur resultate wat met die empiriese ondersoek verkry is in antwoord op vraag 10 waarin die drie belangrikste voordele wat groepwerk in die werksituasie bied, genoem word.

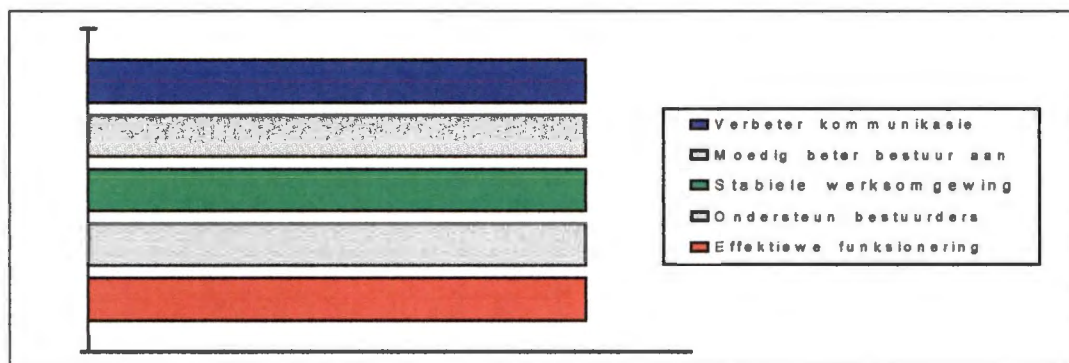
Vir die suksesvolle optimale funksionering is dit nodig om die effektiwiteit van groepsgrootte te vind (hoofstuk 4.5.4). Kleingroepe het minder lede, en omdat die lede nie in mekaar se pad is nie, behoort *minder psigologiese spanning* voor te kom wat *minder produksieblokkering* in kleiner groepe as in groter groepe teweegbring, aangesien die groeplede minder van mekaar afhanklik is. Die gespreksforumlade by die onderneming bevestig hierdie siening dat groepe dus produktiwiteit kan verhoog. Elke lid is op sy eie gebied 'n spesialis, en die produktiwiteit word beïnvloed deur groepsgrootte, omdat minder *sosiale afleiding* in die kleiner groep voorkom en daar ook *minder koördinasie* vereis word. Die respondente het ook hierdie voordeel wat groepwerk hulle kan bied, naamlik die prestasie en effektiwiteitsverhoging, ervaar. Verantwoordelikhede binne groepsverband word gedeel, en *minder verantwoordelikhede* word aan die individu opgedra.

Die drie belangrikste voordele wat groepwerk vir 'n persoon in Kynoch Kunsmis bied, soos deur die empiriese navorsing uit vraag 10 verkry, is dat groepe produktiwiteit en die kwaliteit van produkte en diens kan verbeter, maar dat groepe ook verandering binne

ondernemingsverband kan inisieer. Om beter groeps- as individuele resultate te behaal neem werkspanne eerder kollektief aan die proses van doelwitbereiking deur middel van gesamentlike besluitneming as deur individuele pogings deel.

By die verkiesing en benoeming van verteenwoordigers wat in forums sal dien, is dit noodsaaklik dat weldeurdagte keuses uit die personeel gemaak word. Hierdie verteenwoordigers moet deur die personeel vertrou en gerespekteer word. Hulle moet standpunt kan inneem oor sake wat hulle en hul werk direk raak en beïnvloed en moet ook oor die nodige kennis, vermoë en insig beskik om werknemerbelange op hierdie vlak te kan verteenwoordig. Uit figuur 21, wat die naskoolse kwalifikasies van gesprekforumlede aandui, kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat daar aan hierdie aspek aandag geskenk is by die verkiesing van verteenwoordigers in die forums.

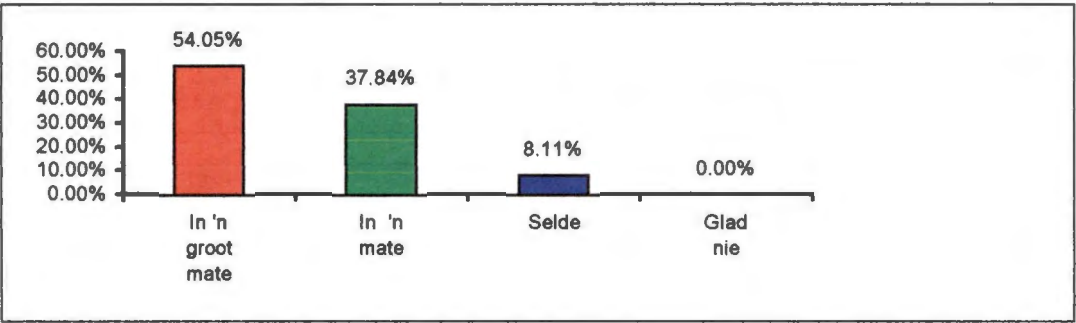
Figuur 23 Voordele wat groepe aan bestuurders bied



Figuur 23 toon die antwoorde van die respondente op vraag 11 aan wat poog om te bepaal watter belangrike voordele groepe bestuurders kan bied. Hulle is van mening dat groepe by die onderneming aanleiding kan gee tot die effektiewe en doeltreffende funksionering van bestuurders en leiers deur middel van groepwerk. Groepe voorsien ook in 'n stabiele werksomgewing deurdat hulle bestuurders behulpsaam is met verskeie bestuurs- en beheeraspekte van ondernemingsbestuur en dat kommunikasie binne die onderneming kan verbeter soos in hoofstuk 4.5 teoreties bevind is.

Persone se vermoëns, vaardighede, behoeftes en motiewe verskil van mekaar. Die redes vir die ontstaan van 'n struktuur van 'n groep is die gevolg van die verskillende vermoëns en behoeftes van personeel (hoofstuk 3.5). In figuur 18 word die menslike hulpbronnbenadering, waardeur beide die onderneming en die werknemers se behoeftes vervul kan word, deur 'n sirkelproses voorgestel. Hierdie benadering berus op die beginsel dat 'n werksomgewing geskep moet word waarin werknemers aangemoedig word om hulle vaardighede verder te ontwikkel en maksimaal aan te wend. Een van die prioriteite is die transformering van menslike hulpbronne tot 'n strategiese komponent van die onderneming (hoofstuk 6.4.3).

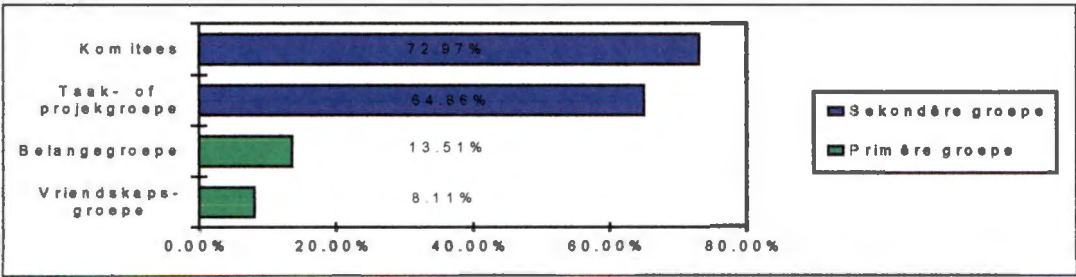
Figuur 24 **Vaardighedsopleiding**



Volgens figuur 24 is 54,05% van die personeel van oordeel dat hulle in 'n groot mate die geleentheid kry om hulle vermoëns en vaardighede te verbeter. 'n Verdere 37,84% ervaar dat daar slegs in 'n mate aan hierdie aspek aandag geskenk word, terwyl slegs 8,11% ervaar dat hulle selde die geleentheid gegun word om hulle vermoëns en vaardighede te verbeter. Dit dui daarop dat die betrokke onderneming, soos wat in vraag 6 gepoog is om vas te stel, in 'n groot mate aan die ontwikkelingsaspek van die personeel aandag skenk.

In hierdie onderneming word hierdie benadering reeds gevolg waar daar 'n sterk verteenwoordiging van die kant van Menslike hulpbronne in die Sentralestreek-gesprekforum voorkom. Verder beskik Menslike hulpbronne ook oor 'n eie gesprekforum, wat aantoon dat dit as 'n belangrike komponent in die onderneming beskou word. Daar is in die bemagtiging van werknemers deur die demokratisering van die werkplek met die nuwe benadering om deelnemende besluitneming en bestuur te implementeer, tot nuwe insigte gekom en om so ook vaardigheidsverbetering aan te moedig aangesien die groepwerkbenadering voordelig vir die ondernemingsbestuur kan wees.

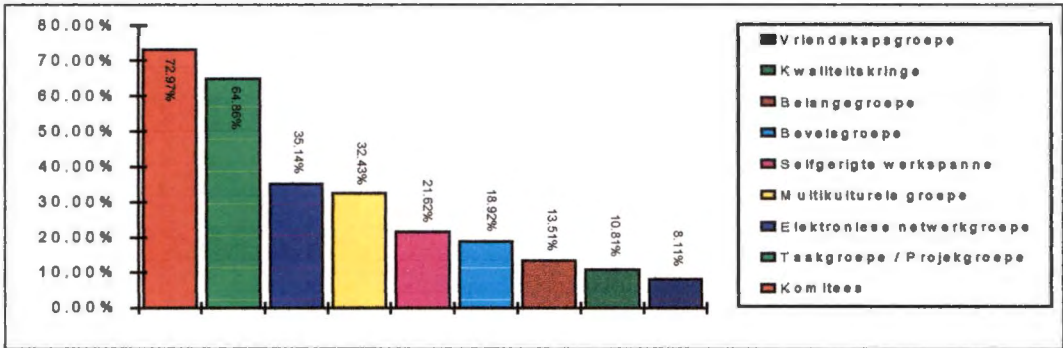
Figuur 25 **Primêre en sekondêre groepe in die onderneming**



In die onderneming bestaan *primêre en sekondêre groepe* en bied vir bestuurders bepaalde voordele. Die primêre en sekondêre groepe vervul bepaalde rolle en funksies in die samelewing sowel as in die onderneming. Dit wil tog voorkom of die teendeel van hierdie stelling waar is, naamlik dat die respondente in hierdie onderneming van mening is dat

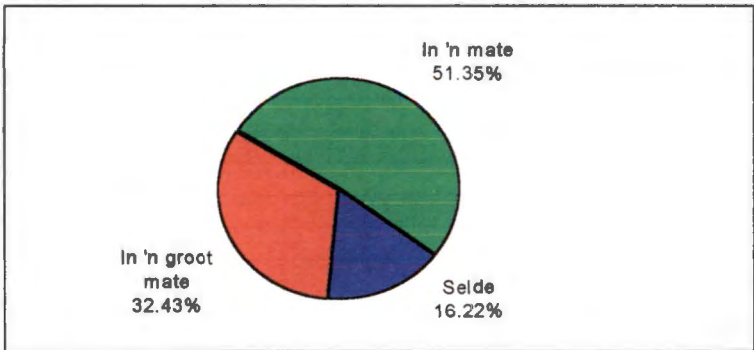
groepe op persoonlike (*sosio-emosioneel*) vlak nie die nodige ondersteuning en voordele aan hulself bied nie. Die teenwoordigheid van informele groepe, wat ook as primêre groepe beskou word, ontbreek (figuur 25). Volgens figuur 25 vorm komitees (72,97%) en taak- of projekgroepe (64,86%) die twee vernaamste tipes groepe waaraan die respondente behoort. Hierdie aktiwiteit of handeling van formele groepe wat sekondêre groepe verteenwoordig, word as *instrumentele* gedrag beskou, aangesien interaksie beperk word en daar spesifieke rolle en reëls aan die persone gekoppel word soos in figuur 11 wat die verskillende tipes groepe in die onderneming aandui.

Figuur 26 **Groepe in die onderneming**



In figuur 26 het 'n positiewe aspek uit die ondersoek na vore gekom na aanleiding van vraag 15 waarin gevra is dat respondente moet aantoon watter tipe groepe in die onderneming voorkom. Die respondente het die betrokkenheid van Kynoch Kunsmis by die aanwending van multikulturele groepe (32,43%) asook die elektroniese netwerkgroepe (E-pos/WWW) (35,14%) binne ondernemingsverband aangetoon. Die betrokkenheid by hierdie groepe toon aan dat twee belangrike sake, naamlik die arbeidsverhoudingsesisteem asook informasietegnologie, wel in die onderneming aandag kry deurdat die nodige strukture deur personeel daargestel is om 'n werkgroepkultuur te vestig. Hierdie aspekte is reeds in hoofstuk 1 behandel.

Figuur 27 **Informasiedeling in die taakgroep**



Vraag 8 in die vraelys poog om die mate te bepaal waarin personeel hulle as deel van 'n taakgroep voel wat inligting deel, en die resultaat word in figuur 27 voorgestel. Ongeveer 'n derde van die respondente (32,43%) vorm in 'n groot mate deel van 'n taakgroep wat inligting deel om sodoende individue in staat stel om hul dagtaak te verrig, terwyl die helfte van die werkgroep (51,35%) in 'n mate meen dat hulle in die informasie deel. 'n Kleiner aantal werknemers (16,22%) meen egter dat hulle selde in die informasie by die onderneming deel.

Ten einde informasie in 'n groep te kan deel is dit noodsaaklik dat die groep as 'n eenheid sal funksioneer. Vertroue, respek en begrip vir mekaar is onder andere nodig om eenheid (groepskohesie) te bewerkstellig. 'n *Werkgroep* word as 'n groep beskou wat interaktief besig is om informasie te deel en om besluite te neem wat groeplede in staat stel om hulle werksverantwoordelikhede te kan nakom. Uit bostaande figuur, naamlik 27, kan afgelei word dat aangesien 51,35% van die gesprekforumlede slegs in 'n mate informasie deel, daar somtyds 'n integrasieprobleem mag voorkom om personeel deel van die taakgroep te laat voel.

Tabel 2 Groepwerkbenadering

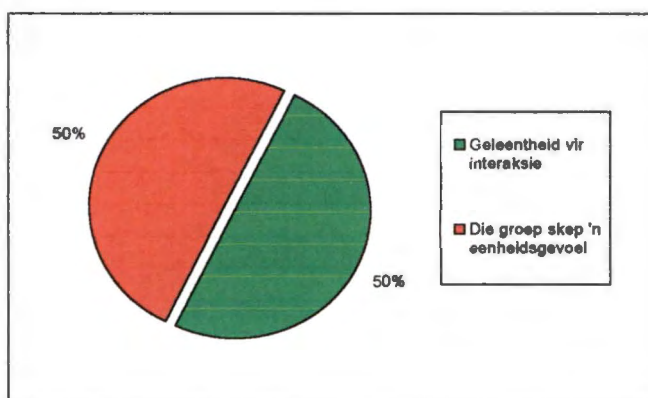
Respondente se mening	37 N = 37	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
In 'n groot mate	8	21.62 %	8	21.62 %
In 'n mate	24	64.86 %	32	86.49 %
Selde	5	13.51 %	37	100.00 %
Nooit	0	00.00 %	37	100.00 %

Belangstelling is deur werkspanne in die ondernemings gewek omdat werkgroepe oor die potensiaal beskik om drastiese veranderinge in die funksionering en bestuur van ondernemings te weeg te bring. Die krag van die groep is daarin geleë dat individue as kollektiwiteit saamwerk ten einde gestelde doelwitte te bereik deur die groepwerkbenadering. In vraag 7 word gepoog om vas te stel of die werkgroepbenadering gevolg word. Die respondente is, soos in tabel 2 voorgestel, van mening dat daar wel in 'n mate (64,86%) van 'n groepwerkbenadering gebruik gemaak word om take in die onderneming af te handel. Slegs 13,51% van die respondente ervaar dat groepwerk selde gebruik word, terwyl 21,62% bevind dat daar in 'n groot mate hiervan gebruik gemaak word.

Die veranderinge in *ondernemingsontwerp* en *werknemerbetrokkenheid* het tot gevolg dat die taakidentiteit en betekenis van werk verhoog word deur die kombinerings van take wat tot 'n verbetering van vaardighede lei. Die aanvaarding van hierdie konsep as strategie gee aan die onderneming die geleentheid om die konsep van *multivaardigheid* by personeel verder aan te moedig en te ontwikkel deur voortgesette leer.

Figuur 28

Redes vir groeplidmaatskap



In figuur 28 word die antwoorde van die respondente op vraag 12, wat ten doel het om vas te stel wat die belangrikste rede is waarom hulle by groepe aansluit, weergegee. Die gesprekforumlede is van mening dat sy groeplede meer interaktief verkeer en dat dit 'n gevoel van ek behoort tot die groep (*sense of belonging*), dus 'n samehorigheidsgevoel skep. Die suksesvolle hantering van groepe en groeplidmaatskap sal waarskynlik gekenmerk word deur verhoogde kohesie en produktiwiteit indien dit reg gehanteer word. Hier is dus sprake van sosio-emosionele sowel as taakgerigte gedrag wat deur die respondente van die gesprekforum geopenbaar word. Die verband tussen kohesie en produktiwiteit wat in die groep voorkom, beïnvloed die sukses en prestasie van die onderneming en ander sisteme soos gesprekforums, aangesien die aanname gemaak kan word dat hoe groter die kohesie van die groep is, hoe groter die kans is dat hulle meer produktief sal wees (hoofstuk 1.1).

Tabel 3

Die taakgroep en doelwitbereiking

Respondente se mening	37 N = 37	Persentasie	Kumulatiewe frekwensie	Kumulatiewe persentasie
In 'n groot mate	17	45.95 %	17	45.95 %
In 'n mate	13	35.14 %	30	81.08 %
Selde	5	13.51 %	35	94.59 %
Nooit	0	00.00 %	35	94.59 %
Geen opinie	2	05.41 %	37	100.00 %

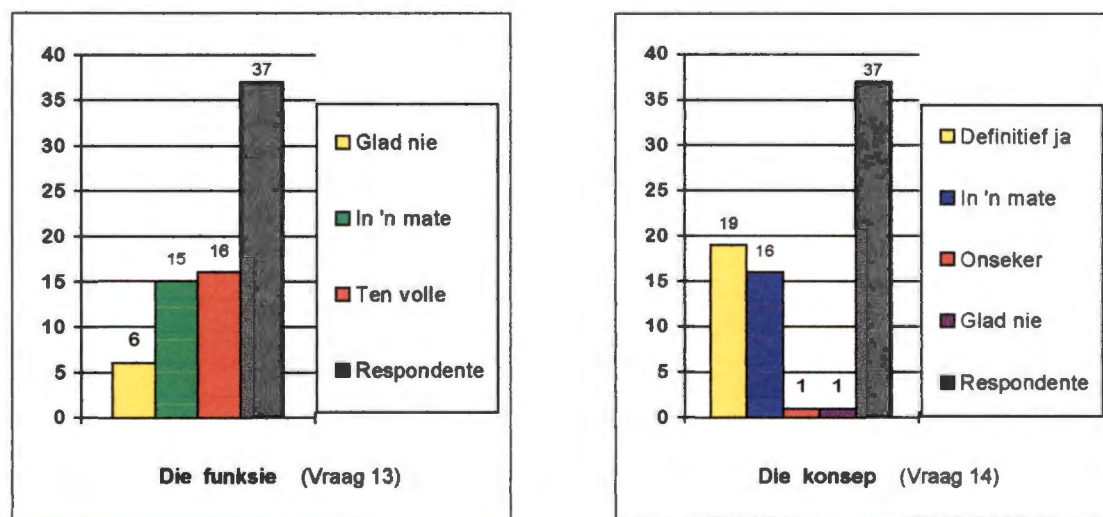
Uit tabel 3 blyk dit dat gesprekforumlede in antwoord op vraag 9 wat poog om te bepaal of die taakgroep as eenheid funksioneer ten einde doelwitte te bereik, wel van mening is dat daar 'n eenheidsgevoel is. Die taakgroep neem in 'n groot mate as groep (45,95%) in die proses van doelwitbereiking deel. 35,14% van die respondente ervaar dat daar wel in 'n mate betrokkenheid is. Twee respondente het geen opinie oor die deelname aan doelwitbereiking nie. In die toepassing van Parsons se model (hoofstuk 5.6) word vermeld dat ondernemingstrukture en ondernemingsfunksies vir die voortbestaan van die

onderneming noodsaaklik is. Strukture vervul bepaalde funksies in die onderneming en word in onderskeibare substrukture ingedeel waar bepaalde rolle voorkom.

'n Nuwe benadering is nodig om toekomstige uitdagings die hoof te bied. Beide werkgewer- en werknemerorganisasies moet gesamentlik poog om by veranderde omstandighede en behoeftes van ondernemings aan te pas om in die onderneming se behoeftes te voorsien. In Kynoch Kunsmis word die konsep van werknemerbetrokkenheid lank reeds met sukses toegepas, en die ontwikkelingsaspek van die werknemer se vermoëns en vaardighede geniet die aandag.

Om te kan oorleef is dit nodig dat ondernemingstrukture effektief, maar ook produktief, binne die raamwerk wat daargestel word, sal funksioneer. Die rol van werkgroepe en werkspanne lui 'n nuwe tydperk in, soos vervat in die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)*. Daar is van beide die vakbond sowel as van bestuursgeledere weerstand teen die voorgestelde wetgewing in verband met werkplekforums. Bestuur voel dat hulle hul bestuursprerogatief moet prysgee, terwyl vakbonde se gevoel is dat hulle hulle verhouding tot besigheid sal moet verander. Die kwessie kom dus neer op *Vakbond: bondgenoot of bedreiging van die onderneming*. Dit is veel moeiliker om samewerking te bewerkstellig as om 'n vyandige en konflikterende houding in te neem. Die strewe om deur middel van gesamentlike besluitneming en oorlegpleging te funksioneer is noodsaaklik.

Figuur 29 Persepsies oor werkplekforums



In figuur 29 word die respons op vraag 13 voorgestel waar forumlede moes aantoon of hulle bewus is van die funksie van werkplekforums in die nuwe Arbeidswetgewing. Uit die ondersoek blyk dit dat 43,24% van die respondente die funksie van werkplekforums in die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge* bewus is. Die vraag kan gevra word of die onderneming as geheel oor voldoende kennis oor werkplekforums beskik en of daar weerstand teen die

Wet is. Die grootste gedeelte van die respondente het op vraag 14 se vraag, naamlik of hulle saamstem met die konsep van werkplekforums, die volgende geantwoord. 19 uit 37 (51,35%), het definitief saamgestem met die konsep, terwyl 43,24% in 'n mate (16 uit 37) saamstem. Slegs 2,70% van die respondente was onseker oor die konsep van werkplekforums as 'n vorm van werkerdeelname.

7.3.3 Die interne en eksterne sisteem (Afdelings C en D van die vraelys)

In Suid-Afrika, met sy multikulturele werkmag wat in die proses van die demokratisering van die werkplek is, word werkerdeelname en gesamentlike besluitneming toenemend bevorder. Die onderneming se vermoë om by sy omgewing aan te pas en sy doelwitte na te streef word deur Parsons (1952) as instrumentele optrede geag, aangesien dit as taakgerigte gedrag gesien word. Hierdie kombinasie van aktiwiteite, interaksie en sentimente is gesamentlik van mekaar afhanklik, en 'n verandering in een van die veranderlikes sal verandering in die sisteem tot gevolg het (hoofstuk 3.3 en 3.3.3). Die verhouding tussen die elemente van die sisteem word as determinante van groepsontwikkeling en die handhawing van die groep as sisteem beskou. Die groep bestaan uit twee subsisteme, naamlik die interne en eksterne sisteem waarbinne groepsgedrag bestudeer word. Die doel van hierdie studie is om vas te stel of die elemente wat geïsoleer en gekonseptualiseer is, naamlik die demokratiese funksionering van werkerdeelname, binne die groep voorkom om sodoende die verhoudinge en interafhanklikheid wat tussen hierdie verskillende elemente ontstaan het, te kan bepaal. Hierdie aspekte waaraan George Homans aandag geskenk het, word verder deur skrywers soos Robert Bales en Talcott Parsons bespreek, en die invloed van die denke van Homans word duidelik weerspieël in die bespreking van hoofstuk 3.

Die interne verhoudinge wat ontstaan, poog om oplossings vir probleme ten opsigte van die voortbestaan van die groep in sy omgewing te bied. Dit verwys na die adaptiewe funksie van die sosiale sisteem van Parsons (1952) wat die taakgerigte gedrag in die onderneming verteenwoordig. Die eksterne aspekte van die sisteem verwys na die kondisionering van die sisteem binne die omgewing waarin dit funksioneer. Die interne en eksterne sisteemkomponente van die groep versterk die uitgangspunt dat die groep ook as sisteem beskou word, aangesien die basiese gedragselemente onderling van mekaar afhanklik is.

Die handhawing van groepsgedrag is vir die voortbestaan van die groep in die omgewing waar dit funksioneer, noodsaaklik, en die eksterne sisteem bevat hierdie elemente wat vir groepsgedrag bevorderlik is. Die aktiewe verhouding van die groep teenoor sy omgewing verteenwoordig die eksterne sisteem. Die interne sisteem volg en ontwikkel uit die verhouding wat uit die onderlinge interaksie tussen lede wat in die eksterne sisteem bestaan. Die elemente wat binne die eksterne sisteem teenwoordig is, verwys na die gedragselemente en hul interverhoudings binne die groep.

7.3.3.1 Die eksterne sisteemkomponent (Afdeling C van die vraelys)

Die interpretasie van die drie elemente waaruit die eksterne sisteem (figuur 30) van groepsgedrag bestaan, skuif van die behoefte/motiewe, die voorskriftelike aktiwiteite en kommunikasiekanaaltipe skema wat in die eksterne sisteem gevind word, na die interne sisteem (figuur 32) waar die gevoelswaarde (hou van/afkeur) die spontane aktiwiteite en die informele patrone van interaksie beklemtoon word. Die mens se behoefte om op 'n geordende en 'n voorskriftelike wyse te handel word deur middel van effektiewe kommunikasie bereik om so 'n bepaalde taak af te handel. Die groep voorsien gedeeltelik in hierdie behoefte, aangesien die omvorming van selfgesentreerde belange van die individu tot die samewerking van die groep (doelwitbereiking) plaasvind. 'n Verdere oogmerk is die nastrewing van waardes en standaarde, andersyds voorsien groeppvorming in emosionele en sosiale integrasiebehoeftes deur die betrokkenheid van individue in werkgroepe soos gespreksforums.

Figuur 30 Die eksterne sisteemkomponent van die groep

EKSTERNE SISTEEM		
SENTIMENTE	AKTIWITEITE	INTERAKSIE
BEHOEFTE / MOTIEWE	VOORSKRIFTELIKE AKTIWITEITE	KOMMUNIKASIE= KANALE

Bron: Aangepas uit Palazzolo (1981:186).

In figuur 30 word die werking van die eksterne sisteemkomponent aangetoon. In vraag 16 word die werking van die eksterne sisteemkomponente van die gespreksforum in Kynoch Kunsmis bepaal deur vas te stel in watter mate die werkgroep in persoonlike behoeftes van groeplede voorsiening maak ten einde te kan bly voortbestaan. 21,62% van die respondente het ervaar dat daar ten volle in hulle behoefte voorsien is.

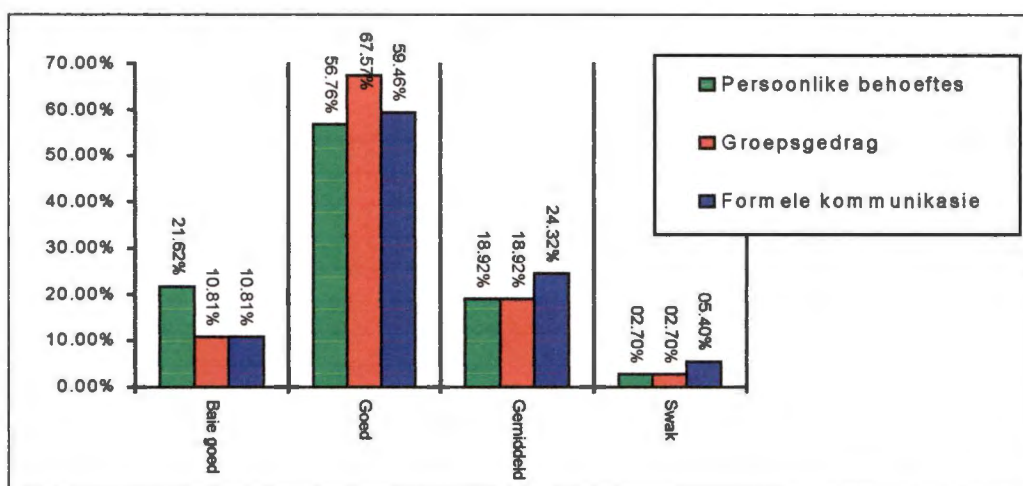
Uit bostaande figuur kan verder afgelei word dat die werking van die groep in die eksterne sisteemkomponent so geskied dat forumlede poog om die samewerking van die groep deur middel van doelwitbereiking te vermag, maar dat daar wel 'n behoefte bestaan om hierdie behoeftes/motiewe verder uit te brei, aangesien werkgroepe slegs in 'n mate in die persoonlike behoeftes voorsien om te verseker dat 'n personeelid deel van die groep sal bly. Die innerlike gevoel wat 'n lid teenoor die ander lede van die groep het en wat die groep doen, verwys na sentiment. Dit kan varieer ten opsigte van die *aantal persone* wat die sentiment deel, die *oortuigings* wat hulle in daardie verband het en die *intensiteit* daarvan.

Die term *sentiment* omvat 'n gevoelsposisie waarby aangetrokkenheid al dan nie tot die objek of idee, en *goedkeuring of afkeuring, drange, emosie en houdings* ingereken word.

In die betrokke onderneming was daar in antwoord op vraag 17, wat poog om vas te stel of groeplede gedrag grootliks aan sy lede voorskryf om so die voortbestaan van die groep te verseker, die volgende respons. Volgens 67,57% van die respondente gebeur dit gereeld, maar 21,62% (18,92% + 2,70%) toon aan dat dit selde of nooit gebeur nie. Die handeling wat lede van 'n groep saam met ander persone uitvoer en verskillende aspekte van aktiwiteit (*optrede*) wat gemeet kan word, wys op daardie aktiwiteite wat verrig word. So kan *produktiwiteit*, die *doeltreffendheid* en die *eendersheid* van aktiwiteit gemeet word. In hierdie geval is die aktiwiteite wat die handeling om die voortbestaan van die groep te verseker en te reguleer, die deelname wat in gespreksforums plaasvind.

Daar kan afgelei word dat die rol wat werkgroepe in Kynoch Kunsmis in die interne sisteem speel, die volgende is: personeel van die gespreksforums in die onderneming gebruik die formele kommunikasiekanale effektief om groepsgedrag voor te skryf om so die voortbestaan van die groep te verseker. Die groep voorsien egter slegs in 'n mate in persoonlike behoeftes om te alle tye te verseker dat persone wel deel van die groep sal bly.

Figuur 31 Die behoeftes in die eksterne sisteem



In figuur 31 word die behoeftes in die eksterne sisteem uitgebeeld ten opsigte van persoonlike behoeftes, die funksionering van groepsgedrag asook formele kommunikasie in die onderneming. In vraag 18 word die vraag gestel: "Hoe vind formele kommunikasie in die werkgroep plaas om sodoende die groep se voortbestaan te verseker?". 10,81% van die respondente is van mening dat kommunikasie baie effektief plaasvind, en dit word deur 59,46% ondersteun wat ervaar dat kommunikasie effektief is. Byna 'n derde (24,32%) het aangetoon dat kommunikasie minder effektief is.

Die feit dat lede hulle nie altyd as deel van die groepstruktuur voel nie, het ook in persoonlike gesprekke met lede van die forum na vore gekom. In hierdie verband word ook na hoofstuk 7.3.2 verwys waar figuur 25 aantoon dat primêre groepe in die onderneming hulle nie deel van die groepstruktuur voel nie as gevolg van die onvermoë van groepe om aan hulle behoeftes binne die informele groepe, wat ook as primêre groep geag word, te voldoen. Hierdie aspek word verder in hoofstuk 7.3.4.2 bespreek.

In die ontleding van die interaksieproses en die probleemoplossing van die groep (hoofstuk 3.4.1) is dit duidelik dat met die interaksieproses wat die groep verrig, daar drie aspekte is wat aandag geniet, naamlik *oriëntasie*, *evaluasie* en *beheer*. Hierdie taakgerigte gedrag wat in die werkgroepe van ondernemings voorkom, word in hoofstuk 7.3.4 verder bespreek om so die verband tussen die taakgerigte en sosio-emosionele gerigte gedrag in die gespreksforums van die personeel van Kynoch Kunsmis aan te toon.

7.3.3.2 Die interne sisteemkomponent (Afdeling D van die vraelys)

Die *interne sisteem* van die groep verwys na gedragstandaarde wat verder strek as net dit wat van die groep verwag word. Dit verwys na dié aspek wat die groep binne die eksterne sisteem help om te oorleef. Die handhawing van sosiale waardes en kontrole kom tot uiting deur die sosio-emosionele ontwikkeling van die mens. Dit geskied deur die regulering en toepassing van patroonhandhawing en spanningsbeheer deur middel van die emosionele of gevoelswaarde van die mens. Die groep as sosiale sisteem bestaan uit twee dele, naamlik *sentimente*, *aktiwiteite* en *interaksie* en word in die onderstaande figuur voorgestel.

Figuur 32 Die interne sisteemkomponent van die groep

INTERNE SISTEEM		
HOU VAN OF AFKEUR	SPONTANE AKTIVITEITE	INFORMELE INTERAKSIE
SENTIMENTE	AKTIVITEITE	INTERAKSIE

Bron: Aangepas uit Palazzolo (1981:186).

Figuur 32 toon die toestand aan van gedragselemente en hul interverhoudings wat binne die groep bestaan en word as die interne sisteem gesien. Die interne sisteem ontstaan uit die onderlinge interaksie tussen lede van die eksterne sisteem. Interaksie tussen groeplede binne die onderneming verwys na die optrede wat die handeling van 'n eenheid van aktiwiteite van een persoon volg op, of gestimuleer word, deur 'n eenheid van aktiwiteit van 'n ander persoon.

In die empiriese ondersoek was die respons op vraag 22, wat poog om die respondente se uiting ten opsigte van sosio-emosionele gedrag wat tydens interaksie gelewer word te bepaal, die volgende. Groeplede toon somtyds (72,97%) emosie gedurende interaksie met mekaar, en 24,32% het altyd emosies getoon, terwyl slegs 2,70% nooit emosie toon nie. Hierdie interaksie, waar emosies tot uiting kom, kan ten opsigte van frekwensie, tydsduur en volgorde waarin dit plaasvind, varieer.

Ongeveer een derde van die wisselwerking tussen groeplede word aan die sosio-emosionele aspekte (*ekspressief*) van die groep bestee. Die handeling van persone vind in 'n bepaalde konteks en situasie met ander persone plaas. In antwoord op vraag 23, wat probeer vasstel of spontane informele sosiale interaksie wel in die onderneming voorkom, is bevind dat spontane informele sosiale interaksie somtyds (78,38%) in die groep plaasvind om 'n konstruktiewe balans tussen werk en ontspanning te handhaaf om so 'n gesonde lewenstandaard te handhaaf.

Sosiale integrasiebehoeftes kan deur samewerking met ander persone realiseer indien die persone dieselfde sentimente deel. 78,38% van die respondente getuig in antwoord op vraag 24, wat ten doel het om vas te stel of informele aktiwiteite op 'n gereelde basis in die groep plaasvind, dat dit somtyds plaasvind. Hierdie sosiale integrasiebehoefte van die mens wat die betrokkenheid van die individu by die groep verteenwoordig, kan varieer na gelang van die behoefte aan sosiale en emosionele integrasie binne die groep en die mate waarin die groep in hierdie behoefte voorsien en dit vervul. Sentiment is die innerlike gevoel wat 'n groeplid teenoor die ander lede van die groep koester en dit wat die groep doen. Dit omvat 'n gevoelsposisie waarby aangetrokkenheid tot die objek of idee, en *goedkeuring of afkeuring, drange, emosie en houdings* al dan nie ingereken word.

Hierdie sosio-emosionele gedrag van die interne sisteem wat in die werkgroepe van ondernemings voorkom, word vervolgens in hoofstuk 7.3.4 verder bespreek om die verband tussen die taakgerigte en sosio-emosionele gerigte gedrag in die gespreksforums van die personeel van Kynoch Kunsmis aan te toon.

7.3.4 Die taakarea en sosio-emosionele area

Daar is reeds aangetoon dat beide Homans (1951) en Parsons (1952) dit met mekaar eens is dat taakgerigte aktiwiteite (*instrumentele optrede*) in die eksterne sisteem van die groep gestaak moet word om die probleme op sosio-emosionele vlak (*ekspressiewe optrede*) in die interne sisteem te hanteer om sodoende die emosies te stabiliseer. Die *sosio-emosionele* en *taakgedrag* in die groep is daarop gerig om strukturele stabiliteit binne 'n groep te verseker. Enige verandering in die groep kan 'n verandering in die ewililibrium (*ewewig*)

veroorsaak, en pogings van groeplede om die proses se ewewig te herstel, skep spanning. Dit kan tot emosionele afstomping lei wat die geïntegreerdheid en stabiliteit van die sisteem aan verdere spanning onderwerp.

Verskerpte motivering word vir die doeltreffende taakverrigting benodig, en wanneer 'n groep dus gedurende die besluitnemingsproses 'n probleem oplos, moet interpersoonlike ontmoetings professioneel afgehandel word. Voldoende terugvoer aan lede is noodsaaklik, en daar moet 'n aanduiding gegee word in watter rigting die groep beweeg en of dit vir die groeplede aanvaarbaar is. Die rede vir 'n groepbyeenkoms is die verskille wat ontstaan wat aangepak en besluite wat geneem moet word.

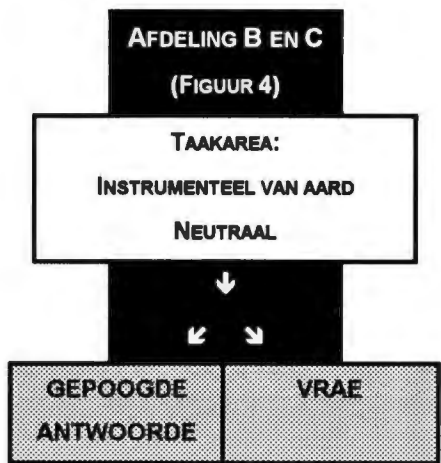
Vir die gesprekforumlede van Kynoch Kunsmis is *kommunikasie* deur die uitruil van informasie noodsaaklik, aangesien lede konsensus moet bereik ten opsigte van die situasie wat bespreek moet word. *Evaluasie* by wyse van die uitruil van idees en opinies is nodig om gedeelde waardes ten opsigte van die gegewe situasie te bevestig. *Kontrole* is nodig, aangesien alternatiewe oplossings die basis is vir die opstel van 'n enkele aksieplan.

Die individue in die verskillende forums in ondernemings is interafhanklik van mekaar se optrede, aangesien hulle poog om oplossings vir probleme te vind. Dit kan plaasvind as daar interaksie tussen die verskillende lede is. In die interaksieprosesontleding van Bales word aandag aan verskeie probleme soos kommunikasie, evaluasie, kontrole, besluitneming, spanningsvermindering en herintegrasie geskenk (figuur 4).

Netso is die aktiwiteite wat in die gesprekforums van Kynoch Kunsmis plaasvind, gekategoriseer in die taakgerigte en sosio-emosioneelgerigte gedrag wat tydens interaksie plaasvind. Hierdie gedrag word vervolgens bespreek.

7.3.4.1 Die taakarea

Uit die teoretiese en empiriese ondersoeke kan deur die ontleding van die eksteme sisteemwerking (figuur 30) in Kynoch Kunsmis afgelei word dat goeie formele kommunikasie in die onderneming bestaan en dat voorskriftelike gedrag daargestel word om die voortbestaan van die groepe / gesprekforums te verseker. Die proses van taakgerigte handeling vereis van lede van forums om aan hulle gevoelens uiting gee deur die lug van opinies en die evaluasie en analise van situasies waar dit nodig is. Ten einde te verseker dat alle kommunikasie, evaluasie en beheer oor die afhandeling van die taak plaasvind, is dit nodig om deurlopende oriëntasie en informasie te verskaf en die doelwitte te herhaal om dit te verduidelik.



Bron : Aangepas uit Bales (1950:9).

Figuur 33 toon die instrumentele aard van die taakarea aan. Om 'n bepaalde doelwit te bereik poog die groep, soos die gesprekforum, om vrae ter oriëntasie van die taak te stel. Hierdie oriëntasie word verder deur die verkryging, die herhaling asook die bevestiging van ingesamelde informasie aangevul. Groeplede kan egter ook die opinies van ander rolspelers vra, sodat verskillende evaluasies en analyses gekommunikeer word om so uiting aan gevoelens te gee. Die vra van verskillende voorstelle, rigtingaanduiding en die moontlike handelswyse verseker dat die kommunikasie van informasie deeglik geskied en dat effektiewe en doeltreffende werkerdeelname deur gesamentlike besluitneming en oorlegpleging sal plaasvind.

Groeplede van die forums poog om deur middel van onderlinge interaksie wedersydse begrip vir 'n bepaalde situasie te skep. Relevante en beskikbare inligting van 'n bepaalde situasie stel die rolspelers in staat om feite deur middel van kommunikasie in konteks te plaas. In antwoord op vraag 19, wat die optrede probeer vas stel indien kommunikasieprobleme in die groep voorkom, is personeel by die onderneming oor die algemeen (43,24%) geneig om inligting te voorsien. Daarenteen moet 54,05% van die personeel informasie vra, en 'n geringe 2,70% het niks te sê nie. Kommunikasieprobleme kan uitgeskakel word deur *oriëntasie*, die gee van informasie, herhaling of om aspekte wat onduidelik is te verduidelik. Die empiriese ondersoek bevestig dus dat die kommunikasievermoëns en wyse waarop dit geskied, baie goed binne dié gesprekforums by die betrokke onderneming funksioneer.

Die evaluasie van feite is noodsaaklik, aangesien groeplede oor verskillende waarde-oriëntasies en belange beskik en elke persoon binne die onderneming in die besluitneming geken moet word in verband met die evaluering van alternatiewe oplossings van probleme. Volgens die respons op vraag 20 is die personeel geneig, indien die groep probleme met die

evaluasi van 'n situasie evalueer, om in 70,27% van die gevalle hul opinie van die situasie te gee, terwyl 29,73% van die respondente 'n opinie vra. Indien probleme met die evaluasi van die situasie ondervind word, kan 'n persoon deur middel van die *gee van 'n opinie* of deur die evaluasi en analise uiting aan gevoelens gee. Soms is dit nodig om 'n *opinie te vra* ten einde die situasie te evalueer of te analiseer.

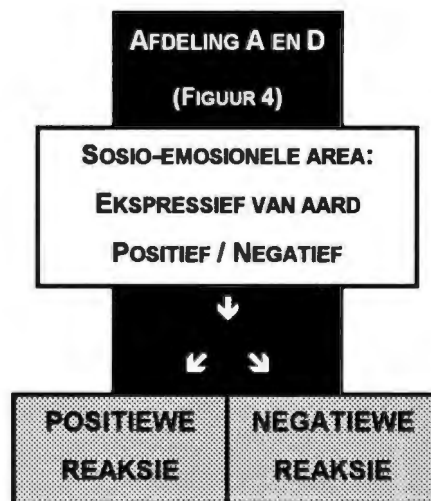
'n Gemeenskaplik gewaardeerde beslissing deur middel van interaksie waar feite geëvalueer word, moet bereik word. Beheer moet deur groeplede uitgeoefen word om sodoende 'n konkrete plan van optrede te formuleer om take op gesamentlik aanvaarde maniere uit te voer. Indien die groep probleme met kontrole en bestuur binne die groep ondervind, is hulle eerder 67,57% van die tyd geneig om voorstelle te maak, terwyl 24,32% voorstelle vra om kontrole en bestuursprobleme op te los. 'n Geringe 8,11% van die respondente verkies om niks te sê nie (vraag 21). Probleme met kontrole kan deur middel van die *gee van voorstelle* of rigtingaanduiding opgelos word. Die *vra van voorstelle* of rigtinggewing kan as 'n moontlike toekomstige handelswyse oorweeg word.

Die instrumentele aard van die taakgerigte optrede van die forumlede voorsien in die behoefte van die groep om bepaalde doelwitte te verwesenlik deur middel van wedersydse samewerking en betrokkenheid by mekaar.

7.3.4.2 Die sosio-emosionele area

Die sosio-emosionele reaksie van die verskillende rolspelers kan tydens die interaksieproses verskillende vorme aanneem, waarvan 'n positiewe reaksie een is. Tydens die interaksieproses van groeplede kan daar 'n groter groepskohesie ontwikkel wat aanleiding daartoe kan gee dat persone 'n solidariteitsgevoel kan ontwikkel. Dit kan ander groeplede se status verhoog, en hierdie groepsintegrasi lei tot hulpverlening en die beloning van korrekte en aanvaarbare gedrag. Spanningsverligting of spanningsvermindering vind plaas deur die vertel van grappe. Deur te lag en om tevredenheid met die verloop van groepsprosesse te toon het 'n positiewe sosio-emosionele uitwerking op die interaksie waar veral taakgerigte optrede die proses kenmerk. Die positiewe reaksie wat tydens besluitningsprosesse plaasvind, sluit gedrag in soos om saam te stem, die toon van passiewe aanvaarding of net begrip te hê vir 'n saak en om instemming met onderwerping aan die besluit wat geneem is, te betoon.

Alle handeling is nie instrumenteel (*taakgerig*) nie, maar gedurende die groepsprosesse word emosionele spanning ervaar en word daar gepoog om spanning te verminder en probleme op te los. Die volgende drie aspekte, naamlik *besluitneming*, *spanningsbeheer* en *integrasi*, word saam met die bogenoemde drie aspekte as 'n eenheid in die proses gesien.



Bron : Aangepas uit Bales (1950:9).

In figuur 34 word die ekspressiewe aard van die sosio-emosionele area aangetoon. Reaksies kan positief of negatief wees tydens die besluitnemingsproses. In antwoord op vraag 25, wat vra hoe forumlede by groeplede by groeplede reageer, is die volgende bevind. As daar 'n besluit in die groep geneem moet word, stem 5,41% altyd saam, maar 'n hoë persentasie van die respondente (94,59%) het somtyds meningsverskille.

Probleme met besluitneming kan gehanteer word deur *saam te stem*, deur passiewe aanvaarding of instemming met die besluit wat geneem is. Die toon van passiewe verwerping of die weerhouding van hulp kan ook dien as wyse waardeur 'n persoon toon dat hy nie met die besluit saamstem nie. Daar moet dus 'n finale besluit tydens die probleemoplossingsessie geneem word om 'n sekere doel te bereik.

Vraag 26 probeer bepaal wat die reaksie van die forumlede is indien daar spanning in die groep voorkom. 72,97% van die respondente is eerder geneig om die spanning te probeer oplos, terwyl 10,81% aantoon dat hulle self gespanne is. Probleme met spanningsvermindering kan verkry word met *spanningsverligting* deur middel van grappe, te lag of om tevredenheid te wys. *Spanning kan getoon* word met die vra van hulp of onttrekking aan die situasie. Spanningsbeheer is 'n noodsaaklike proses in probleemoplossing, aangesien spanning kan opbou en hoog loop tydens die groep se beraadslaging. Spanning wat voorkom, moet deur die groeplede binne hul eie sisteem opgelos word.

Vir sover dit die taakfunksie van die groep betref, word in vraag 27 vasgestel wat die respondente geneig is om te doen om die funksionering van die groep aan te moedig. Die

meeste forumlede (83,78%) is geneig om hulp aan lede van die groep te bied, terwyl slegs 2,70% hulle self laat geld. 13,51% verkies eeder om niks te sê nie en met hulle werk voort te gaan. Probleme met herintegrasië kan deur die *toon van solidariteit* gehanteer word. Die status van ander rolspelers kan verhoog word met hulpverlening of die beloning vir die doelwitbereiking. Die *toon van antagonisme* deur minagting van ander se status of selfverdediging en selfhandhawing en selfagting kan as opsies uitgeoefen word. Die integrasieproblematiek dui op die probleme wat ondervind word in die handhawing van die groep as integrale eenheid om probleme wat ondervind word, teen te staan.

Ten einde die interaksieproses van groepe, waarvan gespreksforums of werkplekforums deel vorm, te ontleed en te verstaan is dit nodig om die bepaalde kennis, vermoë en vaardighede te bemeester. Om groepsgedrag te evalueer moet die handeling van groeplede in die bepaalde interaksiekategorieë geïdentifiseer en gekategoriseer word, soos in figuur 4 voorgestel.

7.3.5 Die funksionering van die groep (Afdeling F van die vraelys)

Die studie van groepe het vir bestuur 'n bepaalde nut, aangesien kennis ingewin word oor die vorming van werkgroepe soos *gespreksforums* en die funksionering en beïnvloeding wat groepe op die onderneming en sy personeel het. Die mobilisasie van kragte deur die vorming van groepe om 'n gestelde doelwit na te streef is 'n belangrike rede vir groeppvorming. Net so is bepaalde kennis, vermoë en vaardighede vir bestuurders asook werknemers in hierdie onderneming noodsaaklik om groepeffektiwiteit verder te verbeter.

As 'n bindende faktor wat die voortbestaan van die sosiale sisteem verseker, wat in hierdie geval deur die onderneming verteenwoordig word, is daar twee voorwaardes vir die doeltreffende funksionering van die onderskeie gespreksforumsisteme waaraan voldoen moet word. Die gespreksforumsisteem moet effektief by sy omgewing aanpas en sy eie interne integriteit handhaaf. Hierdié twee basiese voorwaardes word verduidelik deur te verwys na die vereistes waaraan 'n sisteem moet voldoen, naamlik *adaptasie*, *doelbereiking*, *integrasie*, *patroonhandhawing* en *spanningsbeheer* en word met vier handelingsisteme verbind wat aantoon dat handeling *situasiegebonde*, *gemotiveerd*, *doelgerig* en *normatief gereguleerd* is.

In Kynoch Kunsmis is die handeling binne die onderskeie gespreksforums situasiegebonde, aangesien dit die onderneming se effektiewe en doeltreffende funksionering verseker. In die werking van die onderneming word die strewende na industriële demokrasie deur middel van werkerdeelname gemotiveer om gesamentlike besluitneming en oorlegpleging as bestuurspraktyke te vestig. Die doelgerigte optrede van die gespreksforums om werknembermagtiging deur middel van gesamentlike besluitneming en oorlegpleging toepasbaar te maak, vind deur die daarstelling van bepaalde doelwitte plaas. Verbeterde

kommunikasie, die evaluasie van situasies, kontrole en die bestuur van die onderneming is van dié doelwitte. Besluitneming, spanningsbeheer en die herintegrasie van groeplede om as groep saam te werk word ook as prioriteit gestel.

Die aanpassing van die onderneming of werkgroepe by sy omgewing, die doeltreffendheid en integrasie van sy personeel as 'n eenheid en die skepping van 'n onderlinge kulturele begrip en die verstandhouding sodat daar as 'n kollektiewe eenheid gefunksioneer kan word, word vereis. Lede van die gespreksforums het reeds deur hulle respons (hoofstuk 7.3.2; figure 22 en 26) aangetoon dat kulturele begrip en die ondernemingskultuur aspekte is wat nie as hindernisse bestempel word in die streef na werkedeelname deur middel van 'n deelnemende bestuurstelsel nie. Om die fundamentele take of funksies vir die voortbestaan van die gespreksforumsisteem in die onderneming te verseker moet aan basiese probleme aandag geskenk word. 'n Nuwe benadering en denkgang is nodig om toekomstige uitdagings die hoof te bied, sodat daar in die bepaalde behoeftes voorsien kan word. Die rol van werkgroepe en werkspanne lui 'n nuwe tydperk in, soos in die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)* vervat.

In die toepassing van Talcott Parsons se model wat in hoofstuk 5.6 bespreek is, word tot die gevolgtrekking gekom dat die oorlewing van die onderneming as sisteem vir werkplekdemokratiseringsaktiwiteite noodsaaklik is. Dit kom tot uiting in die werknemerbetrokkenheid binne die ondernemingstrukture en ondernemingsfunksies van Kynoch Kunsmis waar die ontwikkeling van die werknemer se vaardighede en vermoëns die aandag geniet. 'n Kollektiewe poging moet deur beide werkgewer- en werknemerorganisasies aangewend word om by veranderde omstandighede en behoeftes van ondernemings aan te pas om so suksesvolle internasionale rolspelers te word. In dié betrokke geval word alle werknemers verteenwoordig in die Sentralestreek-gespreksforum waar 'n kollektiewe betrokkenheid van die ondernemingsprosesse bewerkstellig word.

Die ondernemingstrukture, ondernemingsfunksies en die noodsaaklikheid van die doeltreffende werking deur middel van die ondernemingsisteem vir die voortbestaan van die onderneming word beklemtoon. Daar is strukture wat bepaalde funksies in die onderneming vervul. Hierdie funksies word in hul eie onderskeibare strukture, waar bepaalde rolle wat vervul word, voorkom, ingedeel. Dit kan vergelyk word met die struktuur-funksionalistiese teorie van Parsons (1952) wat beklemtoon dat daar binne die samelewing verskillende sisteme teenwoordig is wat bepaalde funksies vervul. Die struktuur-funksionele benadering word ter verduideliking van die dinamika wat tussen individue plaasvind, gebruik. Elke individu het 'n bepaalde rol en funksie wat vervul moet word. Die werking van die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem in werkverband word in werknembermagtigingsprogramme toegepas deur dit aan die adaptiewe, doeltreffendheids-, integrasie- asook patroonhandhawings- en spanningsbeheerfunksie te koppel (hoofstuk 2). Hierdie aspekte word vervolgens aan die

hand van vraag 34 en 35 van die empiriese gegewens van afdeling F van die vraelys (bylae 1) bespreek.

7.3.5.1 Die adaptasievermoë van die gesprekforumlede

Die wyse waarop die gesprekforumsisteem aanpas om natuurlike hulpbronne van buite die onderneming te kry en self aan te wend om sy voortbestaan te verseker, is noodsaaklik vir die oorlewing en aanpassing (adaptasie). Die behoefte van 'n individu om as deel van die onderneming en werkgroepe aanvaar te word, en om 'n bepaalde rol binne die onderneming te vervul, word verwesenlik deurdat die fisiese behoeftes van personeel binne die onderneming bevredig word. Dit stel die onderneming in staat om te kan oorleef, aangesien aan die menslike behoeftes voldoen word.

In die beoordeling van die groepsfunksionering (tabel 4) het 59,46% van die respondente van die gesprekforums aangetoon dat die groeplede altyd mekaar, indien nodig, help en dat werkerdeelname vir die verkryging van werkplekdemokrasie deur 51,35% altyd aangemoedig word. Daar bestaan 48,65% van die tyd altyd 'n duidelike direkte onderlinge kommunikasie tussen forumlede, en hulle beskik oor effektiewe metodes ten opsigte van konflikthantering. Die gesprekforums ondersteun mekaar soms op emosionele vlak, maar soos in hoofstuk 7.3.3.1 (figuur 31) aangetoon, is dit nie genoegsaam vir die behoeftes van die forumlede nie. Slegs 21,62% het aangetoon dat daar ten volle aan persoonlike behoeftes voldoen word. 'n Behoefte om meer aan primêre groepsaktiwiteite deel te neem (figuur 25) is geïdentifiseer. Die gesamentlike optrede van personeel is noodsaaklik, omdat individuele kennis, vaardigheid en kundigheid benodig word om die doeltreffende gebruik en verwerking van die natuurlike omgewingshulpbronne te bewerkstellig. Dit geskied deur die hulpbronne na die verskillende afdelings in die onderneming te kanaliseer.

Tabel 4 Beoordeling van die groep se funksionering deur adaptasie

Beoordeling van die groep se funksionering				
Vraag 35	Altyd %	Soms %	Nooit %	NVT %
Groeplede help mekaar indien nodig ⁽²⁾	59,46	40,54	0	-
Groeplede het duidelike direkte onderlinge kommunikasie ⁽⁸⁾	48,65	51,35	0	-
Groeplede het effektiewe metodes ten opsigte van konflikthantering ⁽¹⁰⁾	35,14	56,75	8,11	-
Die groep moedig werkerdeelname vir werkplekdemokrasie aan ⁽¹⁴⁾	51,35	37,84	8,11	2,70
Die groep ondersteun mekaar op emosionele vlak ⁽¹⁸⁾	27,03	64,86	8,11	-

Doelwitbereiking neem 'n aanvang wanneer elke individu bewus is van wat die groep moet bereik. So kan elkeen se eie vermoëns en vaardighede aangepas word om die groepsdoelwitte na te streef. Nuwe hulpbronne moet met behulp van innoverende idees en metodes gevind word om so die onderneming se voortbestaan te verseker wanneer eksteme hulpbronne nie meer beskikbaar is nie. Binne hierdie raamwerk van die groepstruktuur word die verskillende rolle van groeplede bepaal. Die hantering van bepaalde probleme moet op so 'n wyse geskied dat die onderneming en sy personeel by verskillende situasies kan aanpas.

In hierdie verband kan aandag aan die interaksieprosesontleding van die gespreksforums, soos in hoofstuk 7.3.4.1 ten opsigte van die taakarea, geskenk word waar die instrumentele aard van die forums (figuur 33) bespreek word. Die aandag word gevestig op die poging van forumlede om vrae ter oriëntering van die situasie en taak te stel. Die oriëntasie word aangevul deur die verkryging, herhaling asook bevestiging van ingesamelde informasie.

Ten einde te bepaal of die groepe in die ondernemingsstelsel doeltreffend funksioneer en of dit binne Kynoch Kunsmis sal kan voortbestaan, is dit nodig om te bepaal of enige van die volgende gedragspatrone in die gespreksforums teenwoordig is (tabel 5).

Die *aanpassing* of *adaptasie* binne 'n onderneming dui op die wyse waarop die ondernemingshulpbronne aangewend word om sy voortbestaan te verseker en om sekere langtermyn doelwitte wat geïdentifiseer is, te bereik. Ten opsigte van die adaptasie van die ondernemingstruktuur deur middel van die implementering van tegnologiese vernuwing en die doeltreffender opleiding van die personeel, word 'n pro-aktiewe optrede deur bestuurders benodig om aanpassing te bewerkstellig. Dit kom in die *ondernemingsmissie* voor waarin die huidige asook toekomstige sakebedrywighede aantoon word.

Tabel 5 Adaptasie - Die verhouding van die fokus op die mens

Gedragspatrone in die groep				
Vraag 34	Altyd %	Soms %	Nooit %	NVT %
Etiese, rassistiese en seksuele grappe ⁽²⁾	2,70	56,76	37,84	2,70
Onopgeloste konflik tussen groeplede ⁽⁶⁾	5,41	54,05	40,54	-
Gebrek aan 'n ontspanne atmosfeer ⁽¹⁰⁾	10,81	43,24	43,24	2,70
Gebrekkige onderlinge ondersteuning ⁽¹⁴⁾	10,81	67,57	21,62	-
Skinder en ondermyning ⁽¹⁸⁾	10,81	45,95	43,24	-

In tabel 5 waarin die adaptasie van die gespreksforumsisteem bespreek word, word die gedragsspatrone van die gespreksforumlede weergegee. Die gedragsspatrone wat in die groep teenwoordig is, fokus op die aanpassing van die gespreksforumlede van Kynoch Kunsmis binne die ondernemingsomgewing. Die suksesvolle aanpassing van die groep by sy omgewing is noodsaaklik, aangesien daar met verskillende groepe in 'n onderneming saamgewerk word. Indien daar sosiale en psigologiese ondersteuning deur groeplede gebied word om by nuwe omstandighede aan te pas, is dit moontlik vir 'n ondernemingskultuur om sy eie waarde- en normstelsel te vestig. Groepe kan waardevolle bydraes in die effektiewe funksionering van ondernemingsisteme lewer mits daar suksesvolle aanpassing van groeplede binne die werksomgewing is.

In die empiriese ondersoek, soos aangetoon in tabel 5, het dit aan die lig gekom dat die respondente van verskeie gedragsspatrone in die onderneming se gespreksforums bewus is. 67,57% van die forumlede meen dat daar oor die algemeen soms gebrekkige onderlinge ondersteuning is en dat daar soms in 56,76% van die gevalle etiese, rassistiese en seksuele grappe voorkom.

Onopgeloste konflik tussen groeplede is 'n verdere gedragsspatroon wat ervaar word. Daarenteen ervaar 43,24% van die respondente dat daar nooit in die gespreksforums geskinder word nie en dat daar 'n ontspanne atmosfeer is. 40,54% toon aan dat daar nooit onopgeloste konflik waargeneem word nie. Dit wil dus voorkom of die respondente ten opsigte van die gevoelens teenoor die gedragsspatrone by die adaptiewe funksie van die gespreksforumsisteem wat teenwoordig is, in twee groepe gedeel kan word. Beide groepe voel ewe sterk daaroor dat die bepaalde gedragsspatrone wat in tabel 5 vermeld word, soms of nooit voorkom nie. Die verhouding tussen groeplede beskik nie oor genoegsame sosio-emosionele ondersteuning nie. Die oplossing van hierdie probleem in die gespreksforums kan gehanteer word deur informele groepe wat daartoe geneig is om 'n meer ontspanne atmosfeer te skep waar onderlinge ondersteuning aan forumlede gebied word en daardeur die onopgeloste konflik uit die weg te ruim.

Die teenwoordigheid van informele groepe wat ook as primêre groepe beskou word, ontbreek. Hierdie afleiding berus op die feit dat slegs 13,51% aangetoon het dat hulle deel van belangegroepe vorm en 'n verdere 8,11% wat hulle as deel van vriendskapsgroepe binne die ondernemingsverband voel, soos in figuur 25 aangetoon is. Dit word verder versterk deur die respondente se beoordeling van die groepsfunksionering deur aanpassing (tabel 4) waar 64,86% aantoon dat daar soms op emosionele vlak onderlinge ondersteuning in die groep gebied word.

Die *primêre groep* vervul 'n fundamentele rol in die sosiale aard van individue. Primêre groepe bestaan uit 'n klein aantal persone wat in gereelde interaksie van aangesig tot

aangesig met mekaar verkeer en beskik oor noue persoonlike verbintenisse en is emosioneel tot hierdie verhouding verbind. Die interaksie tussen vriende geskied op 'n informele wyse, en hierdie langdurige verhouding is aanpasbaar. Dit word gekenmerk deur die waarde wat die verhouding vir die individu self het. Hierdie *ekspressiewe* verhoudinge word deur 'n diep emosionele sin en betekenis vir die betrokke persone gekenmerk.

7.3.5.2 Doelbereiking deur die gesprekforum

'n Onderneming moet hom met die insette, verwerking en uitsette van die sisteem kan vereenselwig, sodat aanpassing by die omgewing kan plaasvind. Indien bepaalde doelwitte bereik wil word, moet dit deur middel van die aanwending van natuurlike hulpbronne wat vir die spesifieke taak benodig word, geskied. Elke sisteem poog om verskillende doelwitte deur samewerking te bereik.

Vir ondernemings soos Kynoch Kunsmis bestaan daar verskeie moontlikhede om doelwitte te bereik. Die doelbereikingsfunksie is nou verwant aan die funksie van adaptasie, aangesien albei daarna streef om die voortbestaan van die onderneming te verseker. Die taak van werkgroepe en werkspanne word deur middel van doelgerigte organisasie en kontrole uitgevoer. Die samewerking en betrokkenheid van personeel binne die onderneming help om doelwitte te verwesenlik, soos in hierdie geval deur middel van die gesprekforumsisteem. Dit is noodsaaklik dat kort- en langtermyn doelwitte binne 'n onderneming bereik word. Daarom word doelwitbereiking as 'n toekomsgerigte taak beskou, aangesien 'n idealistiese, maar tog 'n realistiese, toekomsbeskouing as missiestelling deur die ondernemingsvisie aangevul word.

Tabel 6 Beoordeling van die groep se funksionering deur doelbereiking

Beoordeling van die groep se funksionering				
Vraag 35	Altyd %	Soms %	Nooit %	NVT
Duidelikheid bestaan oor groepsdoelwitte ⁽¹⁾	64,86	32,43	2,70	-
Werk word so georganiseer dat die taak effektief uitgevoer word ⁽⁵⁾	32,43	67,57	0	-
Groepdele bestee tyd aan metodes om produktiwiteit te verhoog ⁽⁹⁾	45,95	43,24	10,81	-
Groepdele is meer besorg om die taak te voltooi as die welstand van die groepdele ⁽¹³⁾	27,03	62,16	10,81	-
Die groep het toegekende verantwoordelikhede vir effektiewe afhandeling ⁽¹⁷⁾	59,46	40,54	0	-

In die beoordeling van die werkgroep se funksionering in die gesprekforums word doelbereiking soos in tabel 6 voorgestel, deur aan te toon dat die gesprekforumgroep 59,46%

van die tyd ervaar dat daar altyd oor voorgeskrewe verantwoordelikhede vir die effektiewe afhandeling van take beskik word. Daar bestaan vir 64,86% altyd duidelikheid oor die groepsdoelwitte wat deur die forumlede bereik wil word. Werk word so georganiseer dat die taak effektief uitgevoer kan word, aangesien die groeplede tyd bestee aan metodes om die produktiwiteit te verhoog. Daar word ervaar dat 62,16% van die groeplede soms meer besorgd is oor voltooiing van die taak as om na die welstand van groeplede om te sien. Groeplede vervul verskillende rolle om die groepsdoelwitte tydens die doelbereikingsfase te bereik. Probleemoplossing is een van die rolle, en terselfdertyd moet verwarring en frustrasies van groeplede gehanteer word. Lede moet gemobiliseer en georiënteer word om effektief te funksioneer om in hulle doelwit te slaag. Hierdie fase stem ooreen met fase 4 van Tuckman se model in hoofstuk 4.4.3 (figuur 10), aangesien daar in hierdie fase effektiewe strukture gevestig word om die groep te help om doelwitte te bereik. Hierdie gegewens stem ooreen met die ervaring van die respondente, wat aantoon dat van groeplede altyd tyd aan metodes bestee om produktiwiteit te verhoog (tabel 6).

Die taak van doelwitbereiking in die gesprekforums van Kynoch Kunsmis word in tabel 7 gegee, en die respondente toon aan dat *gemiddeld* 69,19% soms met gedragspatrone probleme ondervind. Dié gedragspatrone wat as 'n struikelblok beskou word, is klagtes wat bestaan oor die skedulering en die sperdatums wat die doelbereiking van die forum belemmer. 'n Gebrek aan toewyding om groepsdoelwitte te verwesenlik is soms ook 75,68% van die tyd as hindemis vermeld. Hierdie hindemis kan toegeskryf word aan die verwarring oor rolle en verantwoordelikhede wat soms (64,86%) in die forums voorkom. Die respondente toon verder aan dat ontoereikende en gebrekkige kennis om 'n groeplid se take oor te neem moontlik die oorsaak kan wees vir gebrekkige toewyding aan die groepsdoelwitte.

Tabel 7 Doelbereiking - Fokus op taak en produk

Gedragspatrone wat in die groep teenwoordig is				
Vraag 34	Altyd %	Soms %	Nooit %	NVT %
Klagtes oor skedules en sperdatums ⁽¹⁾	13,51	75,68	8,11	2,70
Gebrek aan duidelikheid oor groepsdoelwitte en take ⁽⁵⁾	5,41	56,76	37,84	-
Verwarring oor rolle en verantwoordelikhede ⁽⁸⁾	8,11	64,86	24,32	2,70
Ontoereikende en gebrekkige kennis om groeplid se take oor te neem ⁽¹³⁾	10,81	72,97	16,22	-
Gebrekkige toewyding aan die doelwitte van die groep ⁽¹⁷⁾	8,11	75,68	16,22	-

Tydskedules word gebruik om kort- en langtermyn doelwitte te bereik, omdat daar binne 'n sosiale sisteem na doelbereiking (hoofstuk 2.4.2) as toekomsgerigte optrede verwys word.

Daar is volgens 75,68% van die respondente soms klagtes oor tydskedules (tabel 7), en daar word aanbeveel dat aan hierdie aspek by Kynoch Kunsmis aandag gegee moet word. Die verwesenliking van 'n doelwit deur òf die omgewing òf die interne werking van die sisteem te verander het met die doelbereikingspoging van die groep te doen. Doelwitte kan deur personeelsamewerking bereik word met behulp van die beskikbare natuurlike omgewingshulpbronne wat vir die uitvoering van die taak benodig word. Die aanpassing by die ondernemingsmissie en die doelbereiking deur middel van die visie van die onderneming word as taakgerigte gedrag binne 'n groep beskou. Hierdie funksie van die sosiale sisteem wat na buite en toekomsgerig is, is instrumenteel in die bereiking van die doelstellings.

7.3.5.3 Integrasie in die gesprekforum

Die aanpassing van groepstrukture en subsisteme om effektiewe funksionering van die groep as geheel te verseker, geskied deur middel van 'n integrasieproses wat plaasvind om die doelwitte van die groep te bereik. Die herstrukturering van die onderlinge verhoudinge van groeplede vind plaas om beter gebruik te maak van die verskillende vaardighede waaroor hulle beskik. Die groep moet in staat wees om hulself te verdedig en te koördineer, sodat verskeie oorbrug sal word wanneer 'n deel van die groep die res se bestaan bedreig.

Die beoordeling van die groep se funksionering (tabel 8) deur die integrasie van verskillende aspekte soos funksies van forumlede en die strukture binne die onderneming kan moontlik verhoogde groepskohesie en solidariteit wat intern tydens die ineenskakeling van die ondernemingstrukture bereik word, teweegbring en word gekenmerk deur die vestiging van 'n sinvolle werkende eenheid. Integrasie is een van die funksies wat deur elke struktuur binne die onderneming vervul word (hoofstuk 2.4.3), sodat die onderneming nie tot niet gaan nie.

Tabel 8 Beoordeling van die groep se funksionering deur integrasie

Beoordeling van die groep se funksionering				
Vraag 35	Altyd %	Soms %	Nooit %	NVT %
Daar bestaan prosedures om probleme wat mag voorkom op te los ⁽⁴⁾	29,73	62,16	2,70	5,41
Tyd word vir besprekings ingeruim om groeplede se samewerking te kry ⁽⁸⁾	16,22	64,86	18,92	-
Tyd word ingeruim vir opleiding om effektiewe samewerking te bewerkstellig ⁽¹²⁾	18,92	56,76	24,32	-
Tyd word bestee aan die verbetering van onderlinge verhoudinge ⁽¹⁶⁾	21,62	62,16	16,22	-
Die groep leer om kommunikasie, probleemoplossing en besluitnemingstegnieke te verbeter ⁽²⁰⁾	35,14	51,35	13,51	-

In tabel 8 word die beoordeling van die groep se funksionering deur middel van die integrasie van die gesprekforumsisteem aangetoon. Daar bestaan prosedures om moontlike probleme op te los, en slegs 29,73% van die respondente ervaar dat die prosedures altyd aangewend word. In 16,22% van die gevalle word ervaar dat daar altyd tyd vir besprekings ingeruim word om groeplede se samewerking te verkry. Die verkryging van samewerking word soms in 56,76% van die gevalle bewerkstellig. Volgens 21,62% van die respondente word daar altyd tyd aan die opleiding van groepe ingeruim om groepkohesie deur middel van die verbetering van onderlinge verhoudinge te bewerkstellig. Dit kan vermag word deur die groep te leer hoe om kommunikasie, probleemoplossing en besluitnemingstegnieke te verbeter en 35,14% toon aan dat daar altyd geleer word hoe om hierdie vaardighede te bemeester.

Hierdie integrasiefunksie word deur interverhoudinge van personeel binne die onderneming geregleer. Dit dien as meganisme om konflik en spanning wat mag ontstaan, teen te werk, en in die gesprekforumsisteem van Kynoch Kunsmis is dit juis 'n aspek wat aandag behoort te geniet.

Die onderlinge koördinering van aktiwiteite binne die onderneming verseker dat die sisteem as eenheid funksioneer. Die integrasie van afdelings of subsysteme in die onderneming, soos in figuur 2 aangetoon, is 'n probleemarea, aangesien hierdie afdelings self probleme binne die onderneming moet oplos. Om in die doel te slaag om solidariteit van die gesprekforumsisteem as 'n integrerende funksie te laat dien, is dit noodsaaklik dat verdere klem op beter groepskohesie geplaas word.

Om die voortbestaan van die onderneming te verseker is dit noodsaaklik om verskeie kontroles en koördineringsmeganismes daar te stel, waarvan die bereiking van die ondernemingsdoelwitte 'n integrerende aspek is. 'n Basis waarvolgens die forumlede op 'n gemeenskaplik ooreengekome wyse optree en wat fundamentele oortuigings en idees omvat, kom in die waardes van die onderneming tot uiting. Om die ondernemingstrukture tot 'n sinvol werkende eenheid ineen te skakel moet verskillende rolle binne die onderneming vervul word. Werkgroepe, soos gesprek- en werkplekforums, wat die onderlinge koördinering van aktiwiteite binne die onderneming beheer, kan verseker dat die sisteem as eenheid funksioneer. Elke struktuur beskik oor 'n bepaalde rol wat vir die suksesvolle funksionering vervul moet word. Dit word gekenmerk deur die mate van eensgesindheid en solidariteit wat intern bereik is tussen die verskillende rolle, norme en waardes wat binne die groepstruktuur van die forums bestaan.

Die intervensieproses van die integrasie van die verskeie funksies wat in die groep voorkom (tabel 9), bestaan uit die gedragspatrone van die werkplekforumlede. 86,49% van die respondente ervaar dat daar somtyds bespreking van probleme buite groepsvergaderings by

die betrokke onderneming voorkom, omdat daar soms (56,76%) 'n ongebalanseerde deelname aan groepbesluitnemings in vergaderings is. Partykeer word onvoldoende aandag aan die effektiewe funksionering van groepsessies bestee, en daar bestaan soms (64,86%) gebrekkige metodes vir die hantering van groepsprobleme en konflik. Gebrekkige metodes ten opsigte van die hantering van groepsprobleme en konflik kan bestaan en word verder deur 'n ongeduldigheid teenoor die siening van ander lede versterk.

Tabel 9 Integrasie - Die prosesintervensie

Gedragspatrone wat in die groep teenwoordig is				
Vraag 34	Altyd %	Soms %	Nooit %	NVT %
Bespreking van probleme buite groepsvergaderings ⁽⁴⁾	8,11	86,49	5,41	-
Ongebalanseerde deelname aan groepbesluitnemings in vergaderings ⁽⁸⁾	16,22	56,76	24,32	2,70
Onvoldoende aandag word aan funksionering van groepsessies gegee ⁽¹²⁾	8,11	62,16	29,73	-
Ongeduldigheid teenoor die siening van ander lede ⁽¹⁶⁾	5,41	67,57	24,32	2,70
Gebrekkige metodes vir die hantering van groepsprobleme en konflik ⁽²⁰⁾	5,41	64,86	29,73	-

Die gespreksforumsisteem van die onderneming is by die onderlinge verhoudinge van individue en groepe betrokke, maar daar kan spanning en konflik in die verhoudinge tussen die verskillende partye voorkom (tabel 9). Hierdie spanning en konflik moet gereguleer word ten einde wanorde te voorkom. Verskeie kontroles en koördinering van die interne elemente van die onderskeie dele van die gespreksforums word daargestel om die voortbestaan van die forums te verseker, waarvan die integrasie van funksies soos probleemoplossing, besluitneming en konflikhantering deur die prosesintervensie bewerkstellig word. Vir ondernemingbestuurders is dit nodig om interpersoonlike verhoudinge binne elke afdeling in stand te hou en abnormale verhoudinge soos byvoorbeeld die ongeduldigheid teenoor die siening van ander lede van die gespreksforumsisteem te voorkom.

7.3.5.4 Patroonhandhawing en spanningsbeheer in die gespreksforum

Die interne samehang en orde wat binne die onderneming deur middel van normatiewe patrone verseker word, word as die funksie van *patroonhandhawing* beskou en bestaan uit die handhawing van *gedragstandaarde* wat in die groep en onderneming voorkom. In hierdie geval word die groep verteenwoordig deur die gespreksforum.

Die handhawing van die kulturele en gedragspatrone wat aan die gespreksforum sy unieke eienskappe verleen, is noodsaaklik om aan sosio-emosionele gedragsbehoefte te voldoen.

In Kynoch Kunsmis word *spanningsbeheer* deur middel van vasgestelde optredes en gedragstandaarde binne die onderskeie forums gereguleer. Kultuurpatrone word met verloop van tyd gevorm en aanvaar, maar dit kan ook verandering as gevolg van aanpassing by veranderde omstandighede ondergaan en word daarom aan 'n bepaalde tydsduur, naamlik die verlede, gekoppel. Die voortbestaan en stabiliteit van die normatiewe patrone kan in die gedrang kom indien spanning in die gesprekforum ontstaan. Die *spanningsbeheerfunksie* van die gesprekforumsisteem verseker dat die gevestigde kultuurpatrone wat aan spanning onderwerp word, deur die *patroonhandhawingsfunksie* van die sisteem teengestaan word. Sterk klem behoort dus op sosiale kohesie en stabiliteit geplaas te word.

Die patroonhandhawingsfunksie bestaan uit die handhawing van gedragstandaarde wat die interne samehang en orde binne die onderneming deur middel van normatiewe patrone verseker. In die onderneming (tabel 10) word forumlede se verantwoordelikhede soms (56,76%) deur medegroepde gedeel en kan 'n persoon somtyds (59,46%) op die ander groepde reken om hulle deel van die taak te verrig.

Tabel 10 Beoordeling van die groep se funksionering deur patroonhandhawing en spanningsbeheer

Beoordeling van die groep se funksionering				
Vraag 35	Altyd %	Soms %	Nooit %	NVT %
'n Persoon kan op die ander groepde reken om hulle deel van die taak te verrig ⁽³⁾	37,84	59,46	0	2,70
Samewerking met ander groepde om my taak te kan voltooi ⁽⁷⁾	37,84	62,16	0	-
My verantwoordelikhede word deur medegroepde gedeel ⁽¹¹⁾	40,54	56,76	2,70	-
Ek moet my neerlê by voorgeskrewe reëls en regulasies van die groep ⁽¹⁵⁾	45,95	45,95	8,11	-
Om 'n taak af te handel verg uitdagings en probleemoplossing van my kant ⁽¹⁹⁾	59,46	40,54	0	-

Spanningsbeheer in die onderneming word deur middel van vasgestelde optredes en gedragstandaarde gereguleer, en forumlede moet hulle altyd (45,95%) by voorgeskrewe reëls en regulasies van die groep neerlê. In enige groep met lojale en gemotiveerde lede kom spanning ook voor en is die lede nie altyd produktief nie. Dit is noodsaaklik om metodes te vind om die spanning wat opbou te verminder of te voorkom. Om 'n taak af te handel verg uitdagings en die oplossing van probleme deur elke lid. Die handhawing van die kulturele en gedragpatrone wat aan 'n groep sy unieke eienskappe verleen, is

noodsaaklik om aan sosio-emosionele gedragsbehoefte te voldoen, en elke lid moet sy samewerking aan ander groeplede verleen om die taak te kan voltooi (tabel 10).

Die kontrolefunksie wat spanningsbeheer reguleer, motiveer die rolspelers om aan aktiwiteite van die gesprekforumsisteem deel te neem. Tydens die normale daaglikse interaksie moet emosionele spanning wat tussen die werknemers ontstaan, gekontroleer en beheer word.

Patroonhandhawing en spanningsbeheer is van die gedragspatrone wat in die groep teenwoordig is, en tabel 11 toon aan dat personeel van die forums soms weinig kontak met ander groeplede het. Huiwering om met persone van ander groepe saam te werk ontstaan moontlik omdat daar somtyds (56,76%) onophoudelike aanmerkings en verwysings na *ons / hulle* voorkom. Daar bestaan soms (67,57%) ook weinig begrip van die werkfrustrasie in die groep, en irritasie met groeplede wat ander take moet vervul, vererger dit.

Tabel 11 Patroonhandhawing en spanningsbeheer

Gedragspatrone wat in die groep teenwoordig is				
Vraag 34	Altyd %	Soms %	Nooit %	NVT %
Huiwering om met persone van ander groepe saam te werk (3)	5,41	43,24	48,65	2,70
Persone het weinig kontak met ander groeplede (7)	5,41	72,97	18,92	2,70
Weinig begrip van die werkfrustrasie in die groep (11)	10,81	67,57	18,92	2,70
Irritasie met groeplede wat ander take moet vervul (15)	10,81	70,27	16,22	2,70
Onophoudelike aanmerkings en verwysings na <i>ons/hulle</i> (19)	13,51	56,76	27,03	2,70

Die patroonhandhawingsfunksie binne die onderneming wys op die noodsaaklikheid vir die handhawing van 'n stabiele patroon van geïnstitusionele kultuur wat die struktuur van die onderneming in stand hou deur middel van normatiewe patrone (hoofstuk 2.4.4). Deur druk wat op die groep geplaas word, moet die groep in staat wees om sy standaardprosedures te handhaaf, groeplede se onderlinge verhoudinge en gevoel vir mekaar te versterk, sy reëls uit te voer, norme, waardes en gelowe te versterk asook by verandering aan te pas om gevolglik nie te ontbind nie. In tabel 11 word aangetoon dat 48,65% nooit ervaar dat medeforumlede huiwerig is om met ander persone van ander groepe saam te werk nie, maar dat tot 72,97% van die respondente van mening is dat daar soms weinig kontak met ander groeplede is.

Daar kan in Kynoch Kunsmis soos volg na die volgende elemente van die integrasie en patroonhandhawing deur spanningsbeheer verwys word. Die ontginning en ontwikkeling van werknemerpotensiaal is noodsaaklik om by veranderende omstandighede aan te pas.

Hierdie strewe na die demokratisering van die werkplek word bereik deur die aanpassing van die onderneming om gestelde doelwitte deur middel van die gesprekforumsisteem te bereik. Die integrasie en daargestelling van bepaalde gedragstandaarde deur waardes en norme te handhaaf vervul die rol van spanningsbeheermeganisme.

Opsommend kan daar vermeld word dat die funksionering van die gesprekforumsisteem by die onderneming soos volg daaruit sien:

Die basis waarvolgens die personeel op 'n gemeenskaplik ooreengekome wyse optree, word gekenmerk deur fundamentele oortuigings en idees asook die mate van eensgesindheid en solidariteit wat intern in die onderskeie gesprekforums bereik word. Dit staan verder as die ondernemingwaardes bekend. Die ineenskakeling van die ondernemingsstrukture tot 'n sinvol werkende eenheid verseker dat die forumlede hulle verskillende rolle binne die onderneming vervul waar elkeen 'n bepaalde rol binne die struktuur vervul. Die integrasie van die ondernemingswaardes en die handhawing van gedragstandaarde deur middel van patroonhandhawing en spanningsbeheer binne die ondernemingsisteem is funksies. Uit tabel 12 kan afgelei word dat daar binne Kynoch Kunsmiss meer klem gelê kan word op die intergrasiefunksie van gespreksforums, aangesien 35,25% van die respondente aantoon dat hulle altyd integrasie ervaar by die funksionering van die forum se interaksie, en 'n verdere 57,44% ervaar somtyds die integrasie.

Tabel 12 Die funksionering van die gesprekforumsisteem

Die funksionering van die gespreksforum			
Funksionele imperatiewe van die gespreksforumsisteem	Altyd	Soms	Nooit
1. Adaptasie	55,78%	42,18%	2,04%
2. Doelbereiking	54,09%	43,75%	2,16%
3. Integrasie	35,25%	57,44%	7,31%
4. Patroonhandhawing en spanningsbeheer	55,16%	43,95%	0,89%
Die gemiddelde waarde van vraag 34 en 35	50,07%	46,83%	03,10%

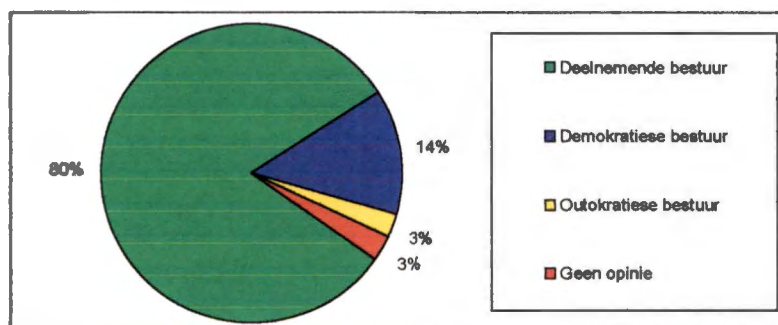
Die aanpassing by die ondernemingsmissie en die doelbereiking deur middel van die visie van die onderneming word as taakgerigte gedrag binne 'n groep beskou. Hierdie funksie van die sosiale sisteem wat na buite en toekomsgerig is, is instrumenteel van aard in die bereiking van die doelstellings. In tabel 12 word aangetoon dat 55,78% van die respondente van mening is dat daar altyd aanpassing (*adaptasie*) binne die groep teenwoordig is. 54,09% is van mening dat daar altyd *doelbereiking* geskied.

Die handhawing van gedragstandaarde wat die interne samehang en orde binne die onderneming bepaal, word deur middel van normatiewe patrone verseker. In die onderneming word *spanningsbeheer* deur middel van vasgestelde optredes en gedragstandaarde gereguleer. 55,16 % van die respondente van die gesprekforums is van mening dat daar altyd aan patroonhandhawing en spanningsbeheer in die groep voldoen word, terwyl 43,95% net somtyds dié gevoel ervaar (tabel 12). In enige groep met lojale en gemotiveerde lede kom ook spanning voor en is die lede nie altyd produktief nie. *Kultuurpatrone* en *gedragstandaarde* word met verloop van tyd gevorm en aanvaar, maar wysig as gevolg van die aanpassing by veranderde omstandighede. Die handhawing van die kulturele en gedragpatrone wat aan forums hulle unieke eienskappe verleen, is noodsaaklik, omdat hulle in sosio-emosionele gedragsbehoeftes voorsien.

7.3.6 Deelnemende bestuur (Afdeling E van die vraelys)

Vir die oorlewing van ondernemings is nuwe bestuursbenaderinge en -prosesse noodsaaklik. Die implementering van deelnemende bestuur as 'n nuwe bestuurstyl word deur middel van werkerdeelname gevestig. Die betrokkenheid en die deursigtigheid in besluitneming vorm die grondslag van die demokratisering van die werkplek (hoofstuk 5.1). Personeellede moet in die bestuur van die onderneming behulpsaam wees deur vaardighede te ontwikkel en dissipline aan te leer om volgens voorgeskrewe reëls te handel. Die bestuursproses moet so geherstruktureer word dat deelnemende bestuur en werkerdeelname as norm in die onderneming aanvaar word.

Figuur 35 Bestuurstyl

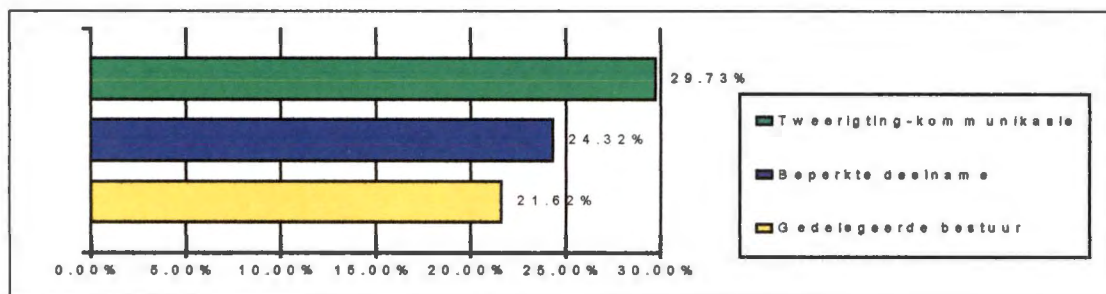


Volgens figuur 35 toon 'n groot meerderheid van die respondente, naamlik 80,00%, aan in respons op vraag 31, watter bestuurstyl die geskikste is. Die deelnemende bestuurstyl word by Kynoch Kunsmis as die ideale styl beskou en die bestuurstyl is 'n belangrike faktor vir sukses. In die proses van die bestuursbenaderingsstelsel wat gevolg word, moet verder as bloot net deelnemende bestuur beweeg word. 'n Totaal nuwe bestuursbenaderingsstelsel

moet in die vooruitsig gestel word. Baie van die elemente van die nuwe bestuursbenaderingsstelsel (hoofstuk 5.2.2) is nie totaal nuwe elemente nie, maar is lank beproefde en uitvoerbare konsepte wat reeds in ondernemings gebruik word. Die nuwe bestuursbenaderingsstelsel (figuur 15) met werknembermagtiging as oogmerk is om werkers te bemagtig maar ook om die mate van sukses wat behaal word, te meet of te bepaal.

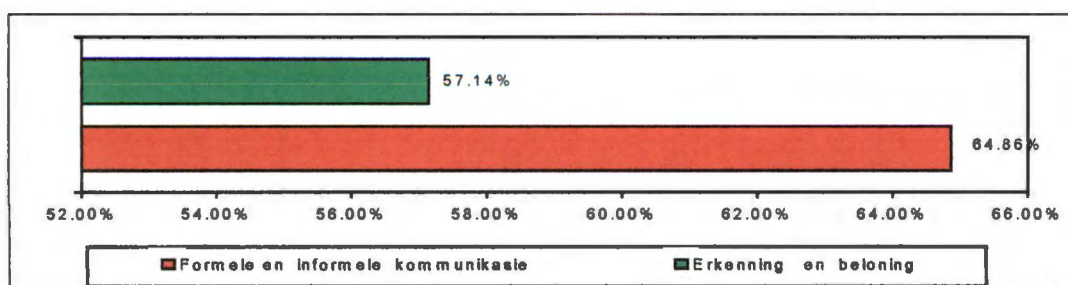
Deelnemende bestuur kan op 'n kontinuum van totale beheer deur werkers tot totale beheer deur bestuur beskou word soos in figuur 36 voorgestel word. Werkerdeelname word volgens die antwoord op vraag 28 deur 29,73% van die respondente van die gespreksforums as 'n proses van tweerigting-kommunikasie beskou, terwyl 24,32% dit as beperkte deelnemende besluitneming ten opsigte van bepaalde aspekte ervaar. 21,62% beskou dit as gedelegeerde bestuur.

Figuur 36 Die kontinuum van deelnemende bestuur



Die demokratisering van die werkplek word as een van die belangrikste uitdagings vir ondernemings beskou. Die betrokkenheid by die onderneming en die gemotiveerdheid van personeel om te werk kan deur die implementering van nuwe bestuursbenaderings en -prosesse in die demokratisering van die ondernemingsomgewing behaal word. Hierdie doel kan bereik word deur geskikte personeel wat oor potensiaal beskik, werknemersontwikkelingsprogramme te laat volg.

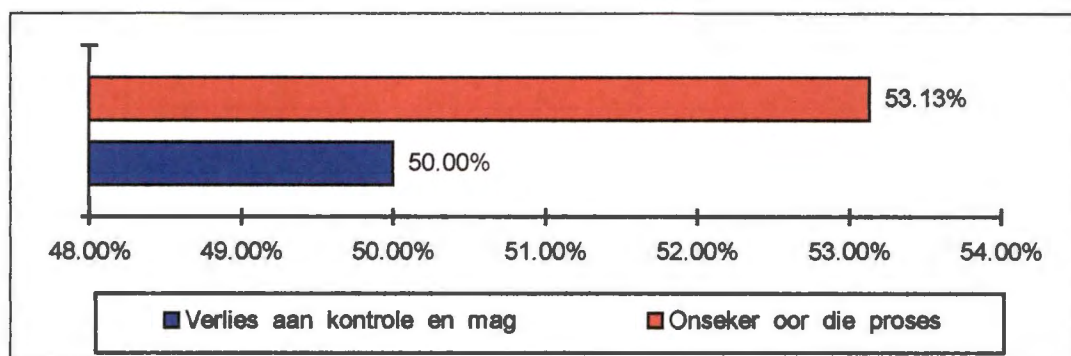
Figuur 37 Faktore vir suksesvolle implementering van deelnemende bestuur



Twee faktore, soos na verwys in figuur 37, wat vir gesprekforumlede in vraag 30 belangrik is ten opsigte van die suksesvolle implementering van deelnemende prosesse, is goeie formele en informele kommunikasie (64,86%), terwyl 57,14% van die respondente na erkenning en beloning soek.

Die relevantheid van werkplekdemokratisering of die industriële demokrasie in die arbeidsverhoudingsstelsel wat aan die demokratiese regte van alle werknemers erkenning verleen, laat werknemers toe om binne die werkplek aan hulle mag uiting te gee en hulle as vennote van die werkgewers te beskou. Daar bestaan 'n verhouding tussen opleiding, werknembermagtiging en verandering wat binne die onderneming plaasvind. Bestuurders moet toesien dat personeel oor die nodige *kennis, vermoëns, vaardighede en ervaring* beskik om hul werk te kan uitvoer (hoofstuk 5.6). Die gebrekkige kennis en begrip van die werker ten opsigte van die *missie, waardes en prosedures* van die onderneming en dat bestuurspersoneel nie volgens hierdie *ondernemingsmissie, visie en waardes* optree nie, kan verder as struikelblok dien in die demokratiseringsproses van die onderneming.

Figuur 38 Hindernisse by die implementering van deelnemende bestuur



Figuur 38 beeld die twee belangrikste faktore uit wat respondente in vraag 32 gevra is om aan te toon wat as hindernisse by die implementering van deelnemende bestuur beskou word. By Kynoch Kunsmis is die twee hindernisse in die weg na die implementering van deelnemende bestuur geïdentifiseer, naamlik die vrees deur 50,00% van die respondente vir die verlies van kontrole en mag, terwyl 53,13% aantoon dat die onsekerheid oor die proses van deelnemende bestuur 'n hindernis is.

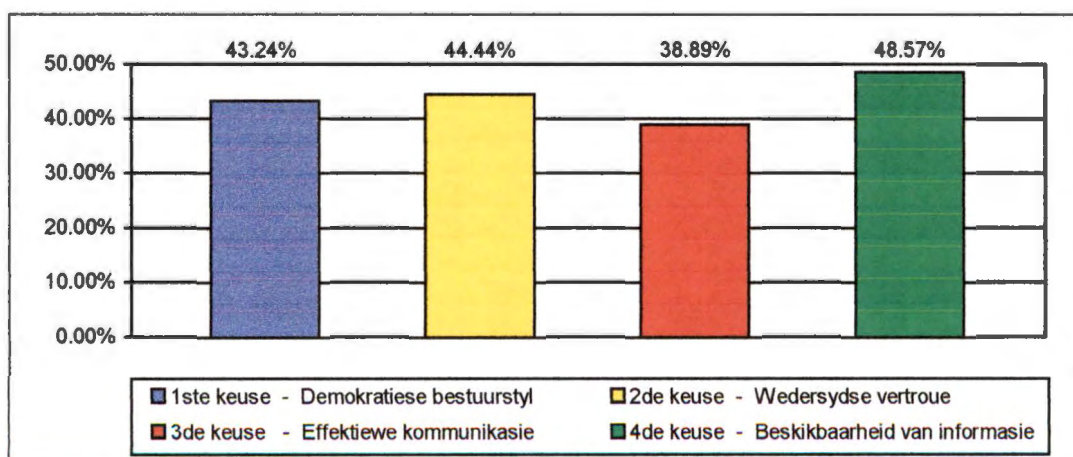
Die verandering van kernondernemingsprosesse sluit sommige tekortkominge by die demokratiseringsproses in wat aspekte soos inligtingdeling, beplanning, organisering en die kontrole van werk moet aanpak. 'n Moontlike lae vlak van geleterdheid kan sake verder bemoeilik, en die gebrekkige vakbondbetrokkenheid by werkplekforums kan die weg na die implementering van deelnemende bestuur verder vertraag. Die lede van die gesprekforums sal op vraag 29 se respons die volgende voorstelle in die onderneming geïmplementeer wou

hê ten einde beheer te verseker. Werkers kan in groepe saamwerk waar die werk gedeel word en waar daar duidelike riglyne (51,35%) is, terwyl 43,24% van die werkers aangemoedig wil word om idees te gee en voorstelle te maak.

Die voorbereiding om verandering en aanpassing in Suid-Afrikaanse ondernemings suksesvol te laat plaasvind, moet met innoverende idees aangemoedig word. Die vestiging van 'n kollektiewe samewerkingsgebaseerde kultuur moet binne die ondernemings plaasvind. 'n Sisteem wat die werkverrigting op individuele vlak, groepvlak en ondernemingsvlak voorstaan, moet deur bestuurders gelei word. Interaksie moet op gesonde verhoudinge, kommunikasie en konsensus gebaseer wees. Die transformasie om by dié verandering te kan aanpas, berus op die beginsel dat leierskap en bestuur moet toesien dat die ondernemingsfilosofie op basiese waardes, gesonde verhoudinge en onderlinge vertroue fokus. Dit word deur 'n lewenslange leerkultuur (*learning organization concept*) deur onderlinge samewerking van groeplede in 'n onderneming bewerkstellig. 'n Goed gemotiveerde werkmag beskik oor dieselfde visie en doelwitte (hoofstuk 5.1).

'n Raamwerk vir personeelbemagtiging (hoofstuk 5.5.2) word daargestel, sodat die optrede en besluitneming van werkgever en werknemer in die onderneming binne die konteks van die *missie* en *visie* plaasvind en vind in sy *waardes* en *gedragstandaarde* neerslag. Drie oogmerke van werknemersbemagtiging, naamlik die aanmoediging van spanwerk, samewerking en horisontale kommunikasie deur die vermindering van bestuursvlakke binne ondernemings, is al ten dele by Kynoch Kunsmis waarneembaar. Ondernemings moet meer aanpasbaar wees om vinniger op eksterne druk te reageer, indien dit moontlik is.

Figuur 39 Voorvereistes by implementering van deelnemende bestuur



In figuur 39 word in voorkeurvolgorde die belangrikste voorvereistes vir die suksesvolle implementering van deelnemende bestuur in die onderneming weergegee, soos in vraag 33 gevra is. Eerstens word die demokratiese bestuurstyl (43,24%) en tweedens wedersydse

vertroue (44,44%) as voorvereiste gestel. Effektiewe kommunikasie en die beskikbaarheid van informasie is vir die respondente noodsaaklik. Die optimale funksionering van werknemerbetrokkenheid of werknemerdeelnameprogramme is daarin geleë dat aanvaar word dat werknemers hul eie werk beter beplan, skeduleer, werksvloei organiseer asook probleme identifiseer en oorbrug, omdat die werknemers oor die algemeen hul werktaak en -prosesse beter as bestuurders begryp.

Voortspruitend uit die respons op vraag 33, wat ten doel het om vas te stel watter voorvereistes nodig is vir die implementering van deelnemende bestuur het die gesprekforumlede soos volg gereageer. Geen van die respondente is van mening dat die kategorisering van bestuur en werknemers, die vlak van geletterdheid asook addisionele voordele as dié belangrikste voorvereistes in die implementering van deelnemende bestuur by Kynoch Kunsmis is nie.

Ten einde werkerdeelname te laat realiseer, benodig bestuurders sowel as werknemers bepaalde kennis, vermoëns en strukture vir die effektiewe hantering van groepe (werkplekforums / gesprekforums) in die onderneming. Uit voorafgaande empiriese ondersoek by genoemde onderneming is bevind dat ten einde die bemaagtiging van werkers in die onderneming deur middel van deelnemende bestuur te verwesenlik, dit noodsaaklik is om aan die volgende aspekte aandag te skenk, naamlik dat personeel 'n groepswerkbenadering behoort te volg waarin hulle die geleentheid gegee word om hulle vaardighede en vermoëns te verbeter. Verder is die deel van informasie deur groeplede ten einde dagtake te verrig noodsaaklik, maar die wete dat groepwerk, soos wat in die werkplekforums en spesifiek die gesprekforums voorkom, ook bepaalde voordele vir beide werkgever en werknemer inhou. Die bewustheid ten opsigte van die vereistes van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* is ook noodsaaklik om aan voorgeskrewe wetlike bepalings te kan voldoen. Aangesien elke groep, hetsy dit die een of ander werkgroep soos 'n gesprekforum of werkplekforum is, bepaalde funksies binne die onderneming vervul, moet aandag geskenk word aan die werking van die interne sowel as die eksterne sisteem van groepe binne die onderneming. Daar is bevind dat die werking van die eksterne sisteem van die gesprekforums (*groep*) nie genoegsame aandag aan die persoonlike behoeftes van die rolspelers bied nie. Alhoewel die kommunikasie, evaluasie en probleemoplossing bevredigend gehanteer word, is bevind dat hierdie sosio-emosionele hantering van die werkgroep 'n stremmende uitwerking op die werking van die taakgerigte gedrag van forumlede het. Die gebrek aan genoegsame emosie tesame met informele groepsaktiwiteite word verder bevestig deur die gebrek aan die volledige integrasie van bepaalde gedragspatrone.

Dit is noodsaaklik om aan genoemde aspekte aandag te skenk, aangesien bestuur weer bewus gemaak moet word van die implikasie van die demokratiseringsproses van die

onderneming. Hierdie doelwit word verwesenlik deur verder duidelike riglyne in hoofstuk 8, ten opsigte van die hantering van groepe (forums) in die kunsmisbedryf daar te stel deur die resultate van die empiriese ondersoek na behore te kan aanwend.

7.4 Samevatting

In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan die empiriese komponent van die navorsing. 'n Duidelike uiteensetting van die navorsingsontwerp, prosedure, ontleding, interpretasie en wyse van aanbieding van resultate is gebied. Om verkreeë resultate na behore te evalueer en te verifieer is gepoog om bevindinge in terme van bepaalde teoretiese standpunte van die voorafgaande hoofstukke te verklaar. Uit die ondersoek by Kynoch Kunsmis kan daar in terme van werkerdeelname die volgende afleidings gemaak word.

Groepe bied bepaalde voordele vir individue sowel as bestuurders in die onderneming. Alhoewel die respondente almal deel van gesprekforums vorm, is daar tog die ervaring onder hierdie personeel dat hulle nie werklik 'n deel van werkgroepe is nie. Dit mag moontlik toegeskryf word aan die feit dat daar 'n gebrekkige kennis bestaan oor groepstrukture en die werking daarvan. Hierdie aspek behoort beter toegelig te word tydens opleidingsessies van nuwe forumlede en tydens indiensneming. Taakgerigte aktiwiteite (*instrumentele optrede*) in die gesprekforumsisteem moet somtyds gestaak word om die probleme op sosio-emosionele vlak (*ekspressiewe optrede*) in die interne sisteem te hanteer om sodoende die emosies te stabiliseer. Die oorbeklemtoning van taakgerigte aktiwiteite kan tot emosionele afstomping lei wat die geïntegreerdheid en stabiliteit van die forum aan verdere spanning onderwerp.

Van die opvallendste bevindinge van hierdie studie is die erkenning van forumlede dat groepe hulle in staat stel om interaktief met mekaar te kan verkeer en aan hulle 'n samehorigheidsgevoel gee. Dit gee aanleiding tot 'n effektiewer funksionering van die onderneming deurdat 'n stabiele werksomgewing geskep word waar verbeterde kommunikasie plaasvind. Verder word die geleentheid geskep waar samewerking van forumlede verkry word deurdat hulle saam in 'n groep met duidelik uiteengesette doelwitte kan funksioneer waar take gedeel en saam bestuur word.

Daar word vervolgens in hoofstuk 8 'n samevatting gegee waarin die vernaamste gevolgtrekkings van hierdie studie weergegee word. Enkele aanbevelings sal gemaak word op grond van die resultate van hierdie navorsingsondersoek. 'n Oorsig tot die inleiding en teoretiese komponente word gegee, waarna die doelwitstellings van die ondersoek bespreek word. Daar word afgesluit met 'n slotperspektief.

HOOFSTUK 8

SAMEVATTENDE GEVOLGTREKKINGS EN ENKELE AANBEVELINGS

Die doel van hierdie hoofstuk is om die rol van werkgroepe in 'n kunsmisonderneming te ondersoek en die bevindings waartoe daar in die studie gekom is deur middel van samevattende gevolgtrekkings weer te gee, en om enkele aanbevelings te maak. Die resultate van hierdie navorsingsondersoek word opgesom deur eerstens 'n oorsig van die inleiding en teoretiese komponente te gee, waarna die doelwitstellings van die ondersoek aangehaal word en daarna verslag gedoen word oor die mate waarin die gestelde doelwitte van die studie bereik is. Hierdie hoofstuk word afgesluit met 'n slotperspektief waar enkele opmerkings gemaak word.

8.1 Oorsig van die inleiding en teoretiese komponente

In die inleidende hoofstuk, hoofstuk 1, word op die mens gefokus wat streef na ordelike samewerking en die integrasie van die gemeenskap deur middel van 'n gedeelde waardesisteem. Deur hierdie proses van *orde* word die mens vasgevang waar die beheer van die persoon, hetsy dit in die familie, die gemeenskap of die onderneming waar hy werksaam is, deur middel van reëls, regulasies en wette gereguleer word. In terme van die Suid-Afrikaanse situasie worstel ondernemings wat in 'n proses van sosiale verandering verstreng is, met hierdie probleem. Daar het 'n behoefte aan ordelike samewerking tussen werkgewer en werknemer ontstaan, en dit word verder deur konflik en spanning en botsende belange van verskillende rolspelers gekenmerk. 'n Meganisme waardeur die industrie en gemeenskap kan integreer, moet geskep word. In die verlede is daar nie voldoende aandag aan die belangrikheid van aspekte soos orde, samewerking, integrasie en waardekonsensus geskenk nie. Daarom is daar hernude belangstelling in die bydraes van die struktuur-funksionalisme soos dit neerslag vind in die siening van Talcott Parsons (1952) ten opsigte van die funksionering van die sosiale sisteem.

Die struktuur-funksionele benadering en die sosiale handelingsisteem van Talcott Parsons, waar op die sosiale sisteem en die optrede van die mens gefokus word, word in hoofstuk 2 verduidelik. Daar word gefokus op die kenmerke van sosiale handeling asook op die struktuurkomponente van die sosiale sisteem. Dit is vir die sisteem noodsaaklik om aan die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem wat bestaan uit die adaptasie-, doelbereiking-, integrasie-, asook patroonhandhawing- en spanningsbeheerfunksies, aandag te skenk ten einde te oorleef.

Hoofstuk 3 handel oor die dinamika van groepe wat die ontstaan en ontwikkeling van groepsdinamika ondersoek. Die bydraes van George Homans en die waarneming van

groepsgedrag deur Robert Bales, met sy interaksieprosesontleding van groepe, is bespreek, waarna die fokus verskuif na die struktuur en funksie van die groep. Aspekte soos groepsnorme en groepskohesie wat in die effektiewe funksionering van die groep van belang is, is behandel om klem op die funksionering van die groep en die dinamika wat binne die interaksieproses van die groeplede bestaan, te plaas om so hierdie handeling te interpreteer.

In hoofstuk 4 is die vorming, ontwikkeling en funksionering van groeptipes bespreek, wat die werking van groepe in die onderneming ondersoek. Daar is aan die vorming van groepe aandag gegee, aangesien die dinamiese proses deur verskeie faktore wat groeppvorming affekteer, beïnvloed word. Die verskillende stadia in groeppvorming is bespreek om te bepaal hoe werkgroepe in die onderneming tot stand gebring moet word en watter aspekte besondere aandag moet geniet. Die formele en informele groepe in die onderneming speel dus 'n belangrike rol in die individu se lewe, aangesien 'n persoon aan verskillende tipes groepe kan behoort. Die doelmatige aanwending van groepe in die onderneming fokus op belangrike aspekte soos die groepseffektiwiteit en groepsgrootte ten einde personeel in staat te stel om in gesonde kompetisie en samewerking te kan deelneem.

Die demokratisering van die werkplek en 'n totaal nuwe bestuursbenadering en -proses is in hoofstuk 5 bespreek ten einde suksesvolle funksionering te bewerkstellig om by verandering in die onderneming te kan aanpas. Daar is na verskeie aspekte soos die leierskapsituasie en bestuursprosesse verwys om die bestuursbenaderingsstelsel te verduidelik. Werkplekdemokratisering in Suid-Afrika word gekenmerk deur die strewe van werknemers na groter betrokkenheid in die werkplek en geskied deur werknembermagtigings asook werkerdeelname. Met die toepassing van Parsons se struktuur-funksionele model in die huidige konteks is 'n oplossing gebied vir probleme wat in die ondernemingsstelsel ondervind word sodat pro-aktiewe optrede in die vooruitsig gestel kan word.

Die oriëntering van die bestuurder en werknemer om 'n nuwe benadering en uitdagings vir die toekoms in die hantering van kritieke areas in die onderneming daar te stel is in hoofstuk 6 bespreek. Kernelemente is in die herontwerpproses van die onderneming behandel. Invloedareas wat in die herstruktureringproses geïdentifiseer is, is verder toegelig, en die ondernemingskultuur in 'n diverse arbeidsmag is eerste bespreek. As gevolg van die toekomstige aanwending van multikulturele werkgroepe in die onderneming is die bestuur van diversiteit in kultuurgroepe noodsaaklik. Aandag is tweedens geskenk aan die menslike hulpbronnepraktieke in die onderneming wat ten doel het om die menslike hulpbronnbestuursbenadering te wysig. Derdens is die bestuursprerogatief onder die loep geneem om aan te toon watter beheer deur bestuurders en leiers toegepas behoort te word. Ten slotte is in hierdie hoofstuk op die werkplekforums gefokus wat dien as meganisme om die deelname aan besluitneming binne die onderneming te reguleer.

8.2 Doelwitstelling van die ondersoek

In hierdie samevatting word verslag gedoen oor die doelstellings (hoofstuk 1.3) met verwysing na spesifiek geformuleerde teoretiese stellings (hoofstuk 1.4). Uit die aard van die omvang van die sisteembenadering van Parsons (1952) wat bestaan uit die kenmerke van sosiale handeling asook die struktuurkomponente en die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem self, word die aandag daarop gevestig dat hierdie hoofstuk meer omvattend is en vollediger besprekings in die samevattende gevolgtrekkings van die studie het as wat normaalweg die geval sou wees.

Die gestelde doel van die studie oor die rol van werkgroepe in 'n kunsmisonderneming en hoe dit bereik is, is om te bepaal watter kennis, vermoëns en strukture bestuurders benodig vir die effektiewe hantering van groepe in die onderneming, om die bemagtiging van werkers in die onderneming deur middel van deelnemende bestuur te verwezenlik, om die bestuurders bewus te maak van die implikasies van werkplekdemokratisering, en om duidelike riglyne ten opsigte van die hantering van groepe in die onderneming daar te stel.

Om die resultate van die empiriese bevindinge van die studie aan die gestelde doelwitte te meet om so aanbevelings oor 'n doeltreffende werking van die groep binne die ondernemingsisteem te verseker, word elkeen van die gestelde doelwitte aan die hand van die resultate geëvalueer.

8.2.1 DOELWITSTELLING 1: OM TE BEPAAL WATTER KENNIS, VERMOËNS EN STRUKTURE BESTUURDERS BENODIG VIR DIE EFFEKTIEWE HANTERING VAN GROEPE IN DIE ONDERNEMING.

Om bovermelde doelwit te bereik is dit noodsaaklik om eerstens te bepaal *oor watter kennis, vermoëns en strukture bestuur moet beskik vir die effektiewe hantering van groepe in die onderneming*. Om hierdie nodige kennis en vermoëns ten opsigte van 'n bepaalde onderwerp of studieveld te bekom en te bemeester is dit noodsaaklik om die *struktuur* en *funksionering* van daardie sisteem te leer ken en te begryp. Ter uitvoering van die gestelde doelwit is dit nodig om menslike optrede (*handeling*) te bestudeer, en daarom word op *die rol van werkgroepe in die onderneming* en *die optrede van die personeel* gefokus. Aandag is geskenk aan die kennis en vermoëns van forumlede, kennis oor die werkplekforum in die onderneming asook kennis oor groepsdinamika en die groepstruktuur daarbinne. Daar is gepoog om binne die konteks van die struktuur-funksionalisme die optrede van die mens te bepaal hoe hierdie benodigde kennis, vermoëns en strukture verkry kan word, en dit is noodsaaklik om die optrede in die konteks van die werking van die struktuur-funksionele benadering te bestudeer. Die fokus val op die interaksie, handeling en funksionering van

die personeel binne die groep en die gedrag wat geopenbaar word ten einde bepaalde doelstellings te verwesenlik.

In hoofstuk 2 word op die struktuur-funksionele benadering van Talcott Parsons gefokus waar die sosiale handelingsisteem ook verduidelik word. Daar word op die optrede van die mens gefokus wat nodig is vir die daarstelling van strukture waarbinne bepaalde funksies vervul word. Sosiale handeling word gekenmerk deur handeling wat situasiegebonde, gemotiveerd, doelgerig en normatief gereguleer is. Die struktuurkomponente van die sosiale sisteem bestaan uit die status en rolle wat individue vervul, die bepaalde normsisteem, waardes en die kollektiwiteit van rolle of subgroepe. Om te oorleef is dit vir die sisteem noodsaaklik om aan die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem aandag te skenk.

Daar word van die sentrale teoretiese argument uitgegaan dat, om verklaringsmoontlikhede vir sosiale handeling in groepsverband te kan bied, dit noodsaaklik is om die interaksie van die mens binne die onderneming te bestudeer. Vir hierdie doel is 'n empiriese ondersoek by Kynoch Kunsmis geloods waar die rol van werkgroepe in die onderneming ondersoek is (hoofstuk 7). Belangrike aspekte wat verder die aandag geniet, is die *kennis en vermoëns van die mens, die gespreksforum in die onderneming en groepsdinamika* wat noodsaaklik is vir die effektiewe hantering van groepe in die onderneming.

8.2.1.1 Kennis en vermoëns van die mens

Kenmerke van sosiale handeling is dat dit *situasiegebonde is, gemotiveerd, doelgerig en normatief gereguleer word*. Hierdie optrede van die mens binne die ondernemingsisteem word volgens die struktuur van sosiale sisteme ontleed en begryp. Die ondernemingsisteem beskik oor verskeie posisies waarin personeel bepaalde rolle vervul. Dit versterk en ondersteun die norme en waardes van die onderneming wat uit verskillende subsysteme, soos werkgroepe en werkspanne, bestaan.

Gevolgtrekking

Agtergrondinligting oor die personeel wat in die onderneming werksaam is, is verkry. Daar is deur middel van 'n gestruktureerde vraelys (*Afdeling A*, bylae 1) biografiese inligting oor die personeel wat by gespreksforums in Kynoch Kunsmis betrokke is, bekom. Uit hierdie ondersoek is bevind dat daar volgens figuur 20 'n verdeling van 68% : 32% tussen manlike en vroulike verteenwoordigers in die gespreksforums is. Die ouderdom van die geselekteerde personeel, hulle opleiding en diensjare asook posisies in die onderneming is verteenwoordigend van die totale personeelkorps.

Die personeel van die gesprekforum, wat as 'n tipe werkgroep beskou word, funksioneer hoofsaaklik as sekondêre groepe en komitees, en taak- of projekgroepe is voorbeelde hiervan. Die aktiwiteite van primêre groepe kom volgens figuur 25 in belangegroepe en vriendskapsgroepe tot uiting. Die respondente is van mening dat die sosio-emosionele ondersteuning wat 'n groep aan sy lede behoort te bied, nie in hierdie onderneming voldoende is nie. Bogenoemde mag die resultaat wees van personeel wat nie bewus is van die voordele en funksies wat die bestaan en lidmaatskap van primêre groepe in die onderneming aan hulle bied nie. Hieraan behoort in die toekoms aandag geskenk te word.

Die respondente van die werkplekforums beskou die belangrikste voordele wat groepwerk bied, die verbetering van die produktiwiteit en kwaliteit van produkte en dienste. Groepe kan ook verandering binne ondernemingsverband inisieer. Die groeplede trek nie alleen voordeel nie, maar bied ook vir bestuurders dié voordeel dat groepskommunikasie in die onderneming verbeter. Dit voorsien ook 'n stabiele werksomgewing sodat die onderneming meer doelmatig kan funksioneer (figuur 23). Die sosiale sisteem (werkgroepe / gesprekforums) bestaan uit verskillende struktuurkomponente waarvan een die *kollektiwiteite van rolle of subgroepe* is. Sekere rolle moet vervul word, en roluitklaring is uiters belangrik. Uit reaksie van die gesprekforumlede blyk dit dat sommige personeel ten volle en ander slegs in 'n mate bewus is van watter funksie die werkplekforums in die onderneming vervul. Die meerderheid respondente is egter van mening dat die konsep van werkerdeelname deur middel van werkplekforums, waarvan die gesprekforum 'n voorbeeld is, definitief aanvaarbaar is, terwyl ander slegs in 'n mate hiermee saamstem (figuur 29).

Die optrede van die personeel wat deel van die werkplekforum is, is *situasiegebonde*, aangesien geleentheid gegee en geskep word om vaardighede te verbeter en om in 'n groep saam te werk waar informasie gedeel word. Die situasie of konteks waarbinne hierdie aktiwiteite plaasvind, word deur middel van die waarde- en normsisteem van die onderneming self gereguleer asook deur die konstitusie van die werkplekforum. Respondente van die ondersoekgroep word in 'n groot mate (54,05%) die geleentheid gebied om hulle vaardigheid en vermoëns te verbeter (figuur 24). Die voorbeeld wat die bestuurders en leiers aan die res van die personeel stel, beïnvloed die optrede van personeel. Groepwerk word in 'n mate (64,86%) gebruik om take in die onderneming af te handel, en in hierdie taakgroepe word informasie in 'n mate (51,35%) gedeel (figuur 27).

Sosiale handeling is *gemotiveerd* en *doelgerig*, omdat die handelende persoon daardeur poog om 'n sekere doelwit te bereik (tabel 3). Die optrede van die gesprekforumlede is *doelgerig*, aangesien 45,95% van die werknemers aantoon dat hulle in 'n groot mate as 'n groep funksioneer, terwyl 'n verdere 35,14% aantoon dat daar wel in 'n mate by groepe betrokke is. Die dryfkrag en motivering van personeel kom tot uiting in die missie en visie

van die onderneming wat bepaal watter doelwitte bereik moet word. Die waardesisteem en gedragstandaarde bepaal standaarde vir doelwitbereiking en ook die ondernemingskultuur.

Sosiale handeling word op 'n *normatiewe* wyse deur die teenwoordigheid en werking van beperkings binne die sosiale sisteem gereguleer. Die volgende faktore is deur die respondente as redes gegee wat 'n invloed gehad het om by die groep aan te sluit, naamlik dat:

- die groep geleentheid vir interaksie bied;
- die groep "*a sense of belonging*" vir die forumlede skep (figuur 28).

Uit die voorafgaande kenmerke van sosiale handeling word afgelei dat dit nodig is om oor kennis in verband met die optrede en wisselwerking van mense te beskik, aangesien die optrede ten doel het om wedersydse interaksie met ander personeel te bewerkstellig om so effektief binne die onderneming te kan werk. Gesamentlike besluitneming en oorlegpleging vind plaas om werkerdeelname en -betrokkenheid in die proses van die demokratisering van die werkplek aan te moedig.

8.2.1.2 *Kennis oor die werkplekforum in die onderneming*

Die ondernemingsisteem moet aan twee basiese vereistes voldoen, naamlik die sisteem moet:

- effektief by sy omgewing aanpas;
- sy eie interne integriteit behou.

Dié twee basiese voorwaardes word verdeel in vier funksionele imperatiewe waaraan 'n sisteem moet voldoen, naamlik:

- adaptasie;
- doelbereiking;
- integrasie;
- patroonhandhawing en spanningsbeheer (hoofstuk 2.4).

Hierdie vier funksionele imperatiewe word met vier handelingsisteme verbind, wat aantoon dat handeling *situasiegebonde, gemotiveerd, doelgerig en normatief gereguleerd* is.

Gevolgtrekking

In die ondersoek van Kynoch Kunsmis kan tot die gevolgtrekking gekom word dat in die beoordeling van die groep se funksionering (tabel 12) gemiddeld 50,07% van die respondente altyd ervaar dat die gespreksforum aan die *adaptasie-, doelbereiking- asook patroonhandhawing- en spanningsbeheerfunksies* voldoen. 46,83% ervaar dat slegs soms aan hierdie funksionele imperatiewe van die gespreksforumsisteem voldoen word, terwyl 57,44% van die forumlede somtyds ervaar het dat daar aan die *integrasiefunksie* voldoen is. Slegs 35,25% ervaar altyd dat die gespreksforumsisteem effektief integrerend funksioneer. Hierdie probleem met die gedragsspatrone wat tydens die integrasieproses plaasvind, kan volgens tabel 9 soos volg verklaar word. Die gedragsprobleme wat deur die meeste respondente as 'n hindernis vir effektiewe funksionering geïdentifiseer is, is die feit dat die bespreking van probleme gewoonlik buite groepsvergaderinge plaasvind en dat daar soms 'n onderlinge onverdraagsaamheid teenoor die siening van ander lede bestaan.

Bogenoemde impliseer nie dat die effektiewe en doeltreffende wisselwerking van die gespreksforumsisteem nie bestaan nie. Die rede waarom die forum effektief funksioneer (tabel 12), is omdat 50,07% altyd, en 46,83% somtyds ervaar dat daar aan die vereistes van die funksionele imperatiewe van die gespreksforumsisteem voldoen word. Daarom kan die afleiding gemaak word dat die gespreksforum doeltreffend funksioneer.

Die sterk punte van die werking van die forums in die onderneming is die volgende:

- Eerstens is dit die vermoë om by verandering aan te pas. In die beoordeling van die groepfunksionering deur adaptasie kan vermeld word dat die vernaamste redes vir suksesvolle aanpassing by die omgewing waarin gefunksioneer word, die hulp is wat groeplede mekaar, indien nodig, bied asook dat werkerdeelname aangemoedig word ten einde as 'n demokratiese werkplek gereken te word (tabel 4).
- Tweedens word die vermoë om gedragstandaarde te handhaaf en spanning te verminder bewerkstellig deurdat 'n ekspressiewe handelingshouding deur lede van die gespreksforum nagevolg word. Hierdie bewering word afgelei uit die gevoel wat respondente ervaar dat elke forumlid bewus is dat taakafhandeling, uitdagings en probleemoplossing hulle aandag verg. Verder is die houding van forumlede dat hulle hul by voorgeskrewe reëls en regulasies van die gespreksforum moet neerlê (tabel 10, figuur 30).
- Derdens is die doelbereikingsvermoë van die forums as 'n sterk punt van die gespreksforumsisteem vermeld. Die duidelikheid wat oor groepsdoelwitte bestaan en die

toegeskrewe verantwoordelikhede vir effektiewe afhandeling van take, is kenmerkend van die funksionering van die groep ter doelwitbereiking (tabel 12).

Aangesien die gesprekforumsisteem ook aan die drie kenmerke van 'n sosiale sisteem voldoen, is dit nodig om te vermeld dat alhoewel die gesprekforums uit afsonderlike eenhede of strukture bestaan, die forums *interafhanklik* van mekaar funksioneer. Elke forum beïnvloed die groter sisteem, naamlik die Sentralestreek-gesprekforum. Aangesien die strukture interafhanklik is, is dit noodsaaklik dat elke forum effektief funksioneer, want verandering in die een forum beïnvloed die res van die forums. Elke forum moet self verantwoording doen oor die mate waarin hulle in hul eie behoeftes voorsien om te kan voortbestaan en ook om 'n eie integriteit te handhaaf.

Dit is vir 'n groep, en dus vir 'n onderneming, belangrik om as 'n sisteem te bly voortbestaan. Om aan die gestelde vereistes te voldoen is dit noodsaaklik dat sekere funksies verrig moet word. Fundamentele take wat verrig moet word, moet gedefinieer word ten einde die sisteem se voortbestaan te verseker.

8.2.1.3 Kennis oor groepsdinamika en die groepstruktuur

Groepsdinamika word as die wetenskaplike studieveld beskou wat die wisselwerking tussen individue wat in 'n gegewe konteks binne groepe verkeer, onder die loep neem. Dit sluit die studie van groepsgedrag in waardeur meer kennis oor die aard van groepe, groepsontwikkeling asook die interaktiewe verhoudinge wat tussen individue, verskillende groepe of groter eenhede wat mag ontstaan, verkry kan word. In die opname by Kynoch Kunsmis is die funksionering van die gesprekforum ondersoek as 'n vorm van 'n werkplekforum en watter rol hierdie werkgroep in die kunsmisonderneming speel. Hoofstuk 3 handel oor die dinamika van groepe waar die ontstaan en ontwikkeling van groepsdinamika ondersoek word. Vir dié doel word die bydraes van George Homans (hoofstuk 3.3) en die waarneming van groepsgedrag deur Robert Bales (hoofstuk 3.4) met sy interaksieprosesontleding van groepe, bespreek, waarna die struktuur en funksie van die groep onder die loep geneem word.

Gevolgtrekking

Die groepsisteem bestaan uit twee verskillende subsisteme, naamlik die *eksterne* en die *interne sisteem*, en ten einde die funksionering van die groep in die onderneming te kan begryp skep Homans (1951) verskeie konsepte vir die ontleding van groepsaktiwiteite. Die omgewing waarbinne die groepsgedrag in die onderneming funksioneer, bring sekere aktiwiteite mee, en interaksie vind binne die sosiale sisteem plaas. Die groep as maatskaplike sisteem word uit aktiwiteite, interaksies en sentimente van die groeplede

saamgestel. Hierdie *aktiwiteite* en *interaksies* bring mee dat gevoelens en *sentimente* tussen persone onderling en hul omgewing en gemeenskap ontwikkel. In die groep word aan die lede of ander mense voorgeskryf wat gedoen moet word, wat gedoen behoort te word of wat onder gegewe omstandighede verwag word, en dit staan as norme bekend.

Die *eksterne sisteem* bevat elemente wat groepsgedrag handhaaf, en *sentimente* bepaal die aktiwiteite waarop interaksie gebaseer word. Die interne verhoudinge wat ontstaan, poog om oplossings te bied vir probleme van hoe die groep in sy omgewing kan aanpas en bly voortbestaan. Dit word in die onderneming vernag deur die gevoelens (*sentimente*) wat onderling tussen forumlede bestaan en die handhawing van aanvaarbare gedragstandaarde. Die gespreksforumlede is van mening dat daar wel in 'n mate (56,76%) aan persoonlike behoeftes in die gespreksforums aandag geskenk word. Verder toon hulle aan dat aktiwiteite somtyds (67,57%) van so 'n aard is dat optrede deur mede-forumlede wel tydens interaksie voorgeskryf word. Interaksie vind effektief deur formele kommunikasiekanale plaas (59,46%) om die oorlewing van die forum te verseker.

Die kombinasie van die *aktiwiteite*, *interaksie* en *sentimente* word binne die onderneming as die *eksterne sisteem* beskou wat deur die omgewing bepaal word en bestaan uit aangepaste gedrag van gespreksforumlede wat bydra tot die oorlewing en voortbestaan van dié werkgroep binne sy omgewing. Die strewe na doelwitbereiking word deur Parsons as instrumentele optrede gesien, aangesien dit as taakgerigte gedrag geag word. Die kommunikasieprobleme word opgelos deurdat 54,05% van die forumlede geneig is om eerder informasie te vra. Indien daar probleme ondervind word om die situasie te evalueer, is 70,27% van die respondente geneig om eerder hul eie opinie van die situasie te gee as om 'n opinie te vra. Wanneer die groep egter probleme met die kontrole en bestuur binne groepsverband ondervind, is 67,57% bereid om voorstelle te maak om die probleem op te los.

Die *interne sisteem* van 'n groep verwys na daardie gedragstandaarde wat verder strek as net dit wat van die groep verwag word en verwys na die handhawing van sosiale waardes en kontrole wat die groep binne die eksterne sisteem help oorleef. In dié geval word die personeel se optrede in die interne sisteem verteenwoordig. Die respondente beweer dat 72,97% van die lede somtyds emosie gedurende interaksie toon, terwyl 78,38% beweer dat informele aktiwiteite slegs somtyds spontaan plaasvind en hierdie interaksie nie op 'n gereelde basis voorkom nie.

Groepsgedrag binne die gespreksforumsisteem is geneig om 94,59% van die tyd deur uiteenlopende opinies tydens die besluitnemingsproses gekenmerk te word, maar forumlede poog in 72,97% van die gevalle om spanning te verminder deur self oplossings te bied. Die funksionering van die gespreksforum geskied deur middel van die forumlede wat poog om

83,78% van die kere hulp aan ander forumlede te verskaf ten einde herintegrasië aan sy lede te bied.

Hoofstuk 4 ondersoek die vorming, ontwikkeling en funksionering van groeptipes, en die werking van groepe in die onderneming word ondersoek. Daar word aan die vorming van groepe aandag gegee, aangesien die dinamiese proses deur verskeie faktore wat groepsvorming affekteer, beïnvloed word. Die verskillende stadia in groepsvorming word bespreek om te bepaal hoe werkgroepe in die onderneming tot stand gebring moet word en watter aspekte besondere aandag moet geniet. Groepsdinamika kan tot voordeel van beide werkgewer en werknemer aangewend word. Die formele en informele groepe in die onderneming speel dus 'n belangrike rol in die individu se lewe, aangesien 'n persoon aan verskillende tipes groepe kan behoort. Ten einde die doelmatige aanwending van groepe in die onderneming te verseker is dit nodig om kritieke aspekte soos die groepseffektiwiteit en groeps grootte te bestudeer met die doel om in gesonde kompetisie en samewerking te kan deel.

In die betrokke onderneming word daar aan hierdie aspek van die kennis oor die groepstruktuur aandag geskenk, en dit kom in afdeling b, c en d van die vraelys (bylae 1) na vore waar die groeptipes asook die interne en eksterne sisteem behandel word. Groepe is 'n kragtige instrument in die hantering van fisiese en emosionele onsekerhede in die ondernemingsomgewing. Die groep word gevorm om in sosio-emosionele behoeftes te voorsien terwyl taakgerigte gedrag plaasvind. In die ondersoek by genoemde onderneming is dit bevestig dat hierdie tweeledige probleem bestaan en dat dit aangepak behoort te word. Hierdie onderneming kan as voorbeeld dien waardeur sulke probleemareas van werkplekdemokrasie en die produktiewe aanwending van werkgroepe tot 'n bruikbare eenheid geïntegreer is en tot voordeel van beide werkgewer, werknemer en die onderneming aangewend word.

Die studie van groepstrukture het vir bestuur, soos wat dit ook in dié geval is, 'n spesifieke nut deurdat kennis ingewin word oor die invloed wat groepe ten opsigte van die vorming van werkgroepe en die funksionering en beïnvloeding wat groepe op die onderneming en sy personeel het. Die respondente van die gespreksforums het te kenne gegee dat groepe wel 'n definitiewe rol in die onderneming vervul en aan bestuurders ook bepaalde voordele bied. Sekere strukturele eienskappe word sigbaarder namate groepe ontwikkel en hulle doelwitte begin nastreef. Die interaksie van een persoon met 'n ander vorm 'n netwerk van verhoudinge waarbinne elke persoon se handeling min of meer spontaan geskied, en hierdie interaksie is in so 'n mate geïntegreerd dat psigologiese spanning wat mag voorkom (hoofstuk 7.3.5.4), deur groeplede in die gespreksforums gedeel word.

Daar bestaan verskeie tipes werkgroepe en werkspanne in Kynoch Kunsmis, en elke groep of span beskik oor sy eie doelwitte en redes waarom die lede by die bepaalde groep aangesluit het (figure 25 en 26). Aangesien daar aan die sosiale behoeftes sowel as die doelwitbereikingsbehoefte van groepe binne die onderneming voldoen moet word, is die kennis oor die verskillende ontwikkelingsfasies van groepe binne ondernemingsverband noodsaaklik. In die onderneming word taakgroepe wat doelbewus weens spesifieke redes gevorm word, gebruik. Werkspanne funksioneer deur middel van kollektiewe optrede, en dit sluit samewerking tussen lede deur die optimale benutting van individuele vermoëns en vaardighede in. Die span- of groepwerkbenadering is dus 'n logiese voortvloeisel van deelnemende bestuursprosesse en word gebaseer op die betrokkenheid van bestuurders en werknemers deur die daarstelling van doelwitte en aksieplanne waardeur hierdie pogings om doelwitte te bereik, verwesenlik word. Die gesprekforum is een van die benaderinge wat gevolg kan word.

Aanbeveling

- Daar behoort in die onderneming aandag geskenk te word aan die funksies wat primêre en sekondêre groepe aan sy lede binne die ondernemingsverband kan bied en die voordele wat beide groeptipes vir werkgewer en werknemer kan oplewer. Die kennis en vermoëns van die mens moet optimaal benut word, en dit kan alleenlik geskied indien 'n persoon self weet watter kennis, vermoëns en strukture nodig word en wat vir groepwerk bevorderlik is.
- Aangesien die konsep van werkerdeelname deur middel van werkplekforums of gesprekforums aanvaar word, kan dit die demokratiseringsproses van die onderneming aanhelp waar werknembermagtigings deur middel van werkerdeelname geskied. Hierdie groepsaktiwiteit gee aanleiding tot verbeterde produktiwiteit en kwaliteit, insluitend verandering en voorsien in 'n stabiele werksomgewing. Groepwerk moedig ook personeel aan om vaardighede en vermoëns te verbeter. Daar word dus aanbeveel dat die kennis oor groepsdinamika uitgebrei moet word en toegepas behoort te word.
- Dit is vir die gesprekforum as werkgroep sowel as onderneming belangrik om te kan bly voortbestaan. Kennis oor die funksionering van die werkplekforum in die onderneming is noodsaaklik, sodat daar aandag aan kernareas geskenk kan word waar probleme ondervind word. Kynoch Kunsmis behoort aandag te skenk aan die integrasieproses van die gesprekforums, aangesien onderlinge verhoudinge van individue en groepe nie voldoende is nie (hoofstuk 7.3.5.3).
- Die bestudering van groepstrukture het vir bestuurders 'n bepaalde voordeel deurdat kennis ingewin word oor die werking van werkgroepe soos gesprekforums. By

genoemde onderneming word hierdie idee bevestig, naamlik dat groepe definitief 'n bepaalde rol binne die onderneming vervul wat vir beide die onderneming en sy personeel voordelig is. Die voortbestaan en effektiewe funksionering moet aangemoedig word, want hierdie kennis oor groepsdinamika en die groepstruktuur word so aangewend dat dit die demokratisering van die werkplek bevorder deur middel van werkerdeelname wat die werknemers bemagtig.

- Die vorming en funksionering van groepe moet die dinamika waaroor hulle beskik, positief aanwend om daarna te streef om die ondernemingsdoelwitte waaroor kollektief besluit is, te kan verwesenlik.

8.2.2 DOELWITSTELLING 2: OM DIE BEMAGTIGING VAN WERKERS IN DIE ONDERNEMING DEUR MIDDEL VAN DEELNEMENDE BESTUUR TE VERWESENLIK.

Om die bemagtiging van werkers in die onderneming deur middel van deelnemende bestuur te verwesenlik, is die demokratisering van die werkplek 'n voorvereiste. Aangesien die deelnemende bestuursbeginsels gegrond word op die veronderstelling dat effektiewe kommunikasie en die beskikbaarheid van informasie tesame met wedersydse vertroue en 'n demokratiese bestuurstyl die kemelemente van werkerbemagtiging is (figuur 39), word hierdie aspekte as belangrike voorvereistes beskou by die implementering van deelnemende bestuur in hierdie onderneming. Die aanpassing by veranderende omgewings en die toerusting van werknemers om die veranderinge te kan hanteer word deur die betrokkenheid van beide werkgewer en werknemer by die proses van verandering bewerkstellig. Toenemende werknemerverwagtinge, groter mededingendheid, sosiale verantwoordelikheid, gemeenskapsaangeleenthede en nuwe markte is aspekte wat in die ondernemingsomgewing aangepak moet word. 'n Ondernemingskultuur wat op kollektiewe samewerking gebaseer is, moet gevestig word, aangesien leierskap en bestuur moet transformeer om by verandering te kan aanpas, en die ondernemingsfilosofie moet op basiese waardes, gesonde verhoudinge en onderlinge vertroue berus.

Hoofstuk 5 van hierdie studie handel oor die demokratisering van die werkplek, en 'n totaal nuwe bestuursbenadering en -proses word in die vooruitsig gestel om aan die veranderende behoeftes van 'n onderneming te voldoen ten einde suksesvol te funksioneer en te kan oorleef. Verskeie aspekte soos die leierskapsituasie en bestuursprosesse word behandel om 'n nuwe bestuursbenaderingsstelsel te skep. Werkplekdemokratisering geskied deur werknemberbemagtiging en werkerdeelname. Met die toepassing van Parsons se struktuur-funksionele model word gepoog om 'n oplossing vir probleme wat in die ondernemingsstelsel ondervind word te bied en om pro-aktiewe optrede in die vooruitsig te stel.

Gevolgtrekking

Die koördinerings van alle personeel deur die nastrewing van dieselfde doelwitte is vir die bestuur van Kynoch Kunsmis onontbeerlik. Hierdie formulering is van mening dat om beheer in die deelnemende bestuursproses te bewerkstellig, dit noodsaaklik is om toe te sien dat formulering in 'n groep met duidelik uiteengesette doelwitte moet saamwerk waar take gedeel en saam bestuur word (vraag 29).

'n Nuwe bestuursbenadering en -prosesse is 'n *bestuursstaak* wat in die vooruitsig gestel word. Deur bestuursdoeltreffendheid en -doelmatigheid te bewerkstellig kan die onderneming voortbestaan en kan hierdie nuwe bestuursbenadering en -prosesse geïmplementeer word om in 'n dinamiese rigting van werkplekdemokrasie te beweeg. Ondernemingsbestuurders moet die demokratiese bestuursbenadering ondersteun deur die leierskapsituasie en bestuursprosesse aan te pas en binne ondernemingsverband te bevorder deur die implementering van groepsaktiwiteite vir suksesvolle werkplekdemokratisering te bewerkstellig. Bestuurstyl is volgens die respondente van die gespreksforums 'n belangrike faktor vir suksesvolle ondernemingsbestuur. 80,00% beskou die deelnemende bestuurstyl soos in figuur 35 voorgestel, as die voordeligste wyse van bestuur. Die nuwe bestuursbenaderingsstelsel bestaan uit beproefde elemente en uitvoerbare konsepte wat reeds in ondernemings gebruik word. Die doel van die bestuursbenaderingsstelsel (figuur 15) is om die proses van werknembermagtiging te bevorder.

Die betrokkenheid by of gedeeltelike deelname van personeel binne die onderneming word as 'n aspek van werkplekdemokratisering beskou en word as fundamenteel vir die oorlewing van ondernemings gereken. Die formulering van hierdie onderneming is van mening dat deelnemende bestuur binne die kunsmisonderneming (figuur 36) beskou kan word as 'n proses wat goed tussen die twee pole van die kontinuum inpas. 29,73% van die respondente ervaar dat deelnemende bestuur hier gekenmerk word deur 'n tweerigting-kommunikasieproses. 'n Verdere 24,32% ervaar die proses van deelnemende bestuur as 'n beperkte samewerkingsproses van besluitneming oor bepaalde aspekte, terwyl 21,62% die deelnemende bestuursproses as 'n gedelegeerde bestuursproses beskou.

Drie vorme van deelname deur middel van werknemberbetrokkenheid kom voor, naamlik inligtingdeling, gesamentlike besluitneming en oorlegpleging met werkgewers. Die verskillende vorme van deelname het ten doel om die demokratisering van die werkplek deur werknemberbetrokkenheid en die verbetering van die kwaliteit van werklewe te bewerkstellig en om 'n eenheidsgevoel binne die onderneming tot stand te bring. Veral in die lig van vorige ervaring waar werknemers en hul vakbonde eerder as 'n bedreiging in plaas van 'n bondgenoot beskou is, is 'n groeps- of eenheidsgevoel noodsaaklik.

Die vier belangrikste voorvereistes vir forumlede ten einde deelnemende bestuurprosesse te implementeer (figuur 39) is, in voorkeurvolgorde, soos volg.

- Die demokratiese bestuurstyl (43,24%).
- Wedersydse vertroue (44,44%).
- Effektiewe kommunikasie (38,89%).
- Die beskikbaarheid van informasie wat nodig is vir werkerdeelname (48,57%).

Dit is noodsaaklik om te vermeld dat die gesprekforumlede van Kynoch Kunsmis van mening is dat die twee vernaamste hindernisse, soos in figuur 38 aangetoon, ten opsigte van die implementering van deelnemende bestuur geleë is in:

- die vrees vir die verlies van beheer (50,00%);
- die onsekerheid oor die proses van deelnemende bestuur (53,13%).

Hierdie hindernisse kan deur pro-aktiewe optrede van organisasie-ontwikkeling en opleiding oorkom word. Die toepassing van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* hou ook sekere implikasies vir die onderneming in. Aangesien dié onderneming pro-aktief opgetree het en sedert einde 1994 alreeds die forumkonsep tot stand gebring en binne die onderneming geïmplementeer het, is hierdie aanpassing by nuwe wetgewing nie 'n radikaal nuwe wyse van ondernemingsbestuur nie. Hierdeur is reeds waardevolle inligting ten opsigte van kennis van die werking van die werkplekforum (hoofstuk 8.2.1.2) in die onderneming opgedoen en kan die onderneming as leiers op dié gebied beskou word.

Twee faktore wat vir die gesprekforumlede belangrik is, is eerstens goeie formele en informele kommunikasie en tweedens erkenning en beloning vir wat kollektief deur die forum in die proses van deelnemende bestuur vermag is (figuur 37). Die besluitneming en optrede wat in die onderneming plaasvind, funksioneer binne verskeie grense wat duidelik in die *missie* en *visie* uitgestippel word en wat verder in die *waarde-* en *gedragstandaarde* neerslag vind. Die optrede van personeellede word gerig deur die *ondernemingsmissie*, *visie*, *waardes* en *gedragstandaarde*, en personeeloptrede kan tussen taakgerigte (*missie en visie*) en sosio-emosioneel gerigte gedrag (*waardes en gedragstandaarde*) onderskei word.

Aanbeveling

- Die bemagtigingsproses van werkers in die onderneming deur middel van deelnemende bestuur is 'n uitvoerbare opsie, en ander ondernemings in die bedryf moet die onderneming as rolmodel navolg. In Kynoch Kunsmis word die struktuur-funksionele benadering van Parsons (1952) met welslae toegepas om die ondernemingsstelsel se

voortbestaan deur middel van die werking van die groepwerkbenadering soos dit in die gesprekforumstelsel gevind word, te bly verseker (hoofstuk 7.3.5).

- 'n Totaal nuwe bestuursbenadering en -proses moet geïmplementeer word om aan veranderde behoeftes van die onderneming te voldoen en om te kan oorleef. Genoemde onderneming het reeds ver met hierdie proses gevorder om weg te beweeg van die tradisioneel outoritêre en Tayloristiese bestuursfilosofieë waarvolgens ondernemings beheer is. Die nuwe benadering, wat werkerbemagtiging deur middel van deelnemende bestuur aanmoedig en wat die demokratisering van die werkplek voorstaan, word met groot sukses binne die onderneming deur middel van die gesprekforums aangewend.
- Ondernemings moet kennis neem van Die *Wet op Arbeidsverhoudinge* wat voorsiening maak vir 'n meganisme waardeur die bemagtiging van werknemers op 'n ordelike, maar ook dinamiese en kreatiewe wyse, kan geskied. Dit kom tot uiting in die vorm van werkplekforums, of gesprekforums soos dit in Kynoch Kunsmis bekend staan, wat as 'n tipe werkgroep bekou kan word. Die wetgewing maak voorsiening vir 'n eie en unieke kollektief bedingde wyse waarop daar interaktief groepsaktiwiteite tussen werkers en bestuur beoefen kan word en word gereguleer deur middel van 'n konstitusie (bylae 2).
- Ander ondernemings kan Kynoch Kunsmis as rolmodel gebruik om aan te toon dat bemagtiging van werknemers deur middel van deelnemende bestuur wel moontlik is. Die onderneming kan as leier op dié gebied van die werking van die werkplekforum beskou word.

8.2.3 DOELWITSTELLING 3: OM DIE BESTUURERS BEWUS TE MAAK VAN DIE IMPLIKASIES VAN WERKPLEKDEMOKRATISERING.

Om ondernemingsbestuurders bewus te maak van die implikasies van werkplekdemokratisering is dit noodsaaklik om kennis te neem van die bemagtigingsproses van werkers deur middel van deelnemende bestuur (doelwitstelling 2), aangesien werkplekdemokratisering 'n voorvereiste vir deelnemende bestuur is. Uit die onderhawige studie kom dit duidelik na vore dat deelnemende bestuur, volgens figuur 35, die aanvaarbaarste wyse van hedendaagse bestuur verteenwoordig, maar dat die demokratiese bestuurstyl, wedyrsydse vertroue, effektiewe kommunikasie asook die beskikbaarheid van informasie (figuur 39) 'n vername rol in die suksesvolle implementering van 'n deelnemende bestuur speel. Die implikasies van die demokratisering van die werkplek word grootliks ervaar in die wyse waarop die onderneming en sy personeel bestuur en ontwikkel word. Die groepwerkbenadering het ten doel om met inagneming van huidige arbeidswetgewing oor

werkplekforums daarna te streef om demokratiese bestuursbeginsels en werkwyses by werkgewer en werknemer tuis te bring. Om hierdie prosesse te reguleer ten einde samewerking en betrokkenheid binne die onderneming te bewerkstellig is dit nodig om in ooreenstemming met die konstitusie van 'n spesifieke forum te handel.

Uit die aard van die prosesse om bestuurders bewus te maak van die implikasies van werkplekdemokratisering word daar sterk op die teoretiese komponent gefokus en word daar herhaaldelik verwys na die konsep van werkerdeelname deur middel van deelnemende bestuur, aangesien dit werkplekdemokrasie beïnvloed.

'n Nuwe benadering en uitdagings vir die toekoms is vir Suid-Afrikaanse ondernemings noodsaaklik. In die voorbereiding en bereiking van 'n groepskultuur binne die Suid-Afrikaanse ondernemings word 'n nuwe bestuursfilosofie as ondernemingskultuur daargestel. Die beginsels van groepsolidariteit, konformiteit, respek, vaardigheid en kollektiewe eenheid vorm 'n nuwe werkkultuur. Dit is noodsaaklik dat die genoemde beginsels in die menslike hulpbronpraktyke tot uiting kom en dat bestuursprerogatief binne die nuwe bedeling van veral werkplekforums 'n nuwe benadering sal vereis. Figuur 37 plaas sterk klem op formele en informele kommunikasie asook erkenning en beloning as faktore vir 'n nuwe bestuursbenadering waar werkerdeelname hoog aangeskryf word.

Hoofstuk 6 handel oor die herstruktureringproses van die onderneming, en verskeie aspekte wat as invloedareas geïdentifiseer is, is kemelemente in die proses van die herontwerp van die onderneming. Die ondernemingskultuur in 'n diverse arbeidsmag word bespreek as gevolg van die toekomstige aanwending van werkgroepe in die onderneming. Die menslike hulpbronbestuursbenaderings moet gewysig word om die menslike hulpbronpraktyke in 'n onderneming so te rig dat 'n nuwe gesamentlike strategie wat alle rolspelers verteenwoordig, verkry word. Die bestuursprerogatief toon aan watter beheer deur bestuurders en leiers toegepas behoort te word, terwyl die dienskontrak as beheermeganisme bespreek is. Die hoofstuk sluit af met die fokus op die werkplekforum wat die deelname aan besluitneming binne die onderneming reguleer. Daar bestaan besondere sake waaroor in gesamentlike besluitneming oorleg gepleeg moet word, en die implementeringsprosedure van werkplekforums moet in ag geneem word.

Gevolgtrekking

Verskeie aspekte en invloedareas wat as kemelemente in die proses van die *herstrukturering* van die onderneming dien, is vermeld. Die fokus val op werkerdeelname, waardes, ondernemingsmissie en visie, ondernemingstrukture, leierskap, bestuursprosesse, kommunikasie deur informasie en inligtingsverskaffing, die ontwikkeling van beter

arbeidsverhoudinge, verbeterde beheer van werknemers asook vergoedingspraktyke en werksekuriteit.

Hierdie herstrukturering fokus op verskillende aspekte, en dié stellings word bevestig deur die *bevindinge* van die studie soos aangetoon in verskeie figure dat groepe (*forums*) 'n bepaalde nut vir die onderneming het, soos:

- Beter leierskap en bestuursprosesse (figure 35 en 39).
- Verbeterde kommunikasie en deel van informasie (figure 23, 37 en 39).
- Effektiewe funksionering wat gekenmerk word deur verbeterde beheer van werknemers (figuur 23).
- Werksekuriteit en 'n stabiele werksomgewing (figuur 23).

Die onvoldoende kennis van personeel oor die herstrukturering van die onderneming asook die struktuur van die groepe en groepsamestelling om groepe effektief te kan laat funksioneer in terme van die persepsies oor werkplekforums, is aspekte wat in Kynoch Kunsmis aandag behoort te geniet (figuur 29). Daar is aan hierdie aspekte van die groep en groepsamestelling en herstrukturering van die onderneming aandag gegee deur die werking van die gesprekforumstesel waar werknemers deur middel van gesamentlike besluitneming en oorlegpleging kommunikeer ten einde gestelde doelwitte te bereik, maar dit is nie voldoende nie.

Toekomstige uitdagings is gesetel in die wyse waarop 'n diverse arbeidsmag bestuur word, en verskeie faktore word in ag geneem om die arbeidsmag met sy uiteenlopende kultuur, taal en geloof te bestuur. In die bepaalde onderneming kom hierdie aspek tot uiting in die groeiptipes (figure 25 en 26) soos komitees, taakgroepe, multikulturele werkgroepe en elektroniese netwerkgroepe waaraan forumlede behoort.

Die demokratisering van die werksomgewing is onomkeerbaar op die pad van verandering waar werknemers met uiteenlopende werkkultuuriëntasies, wat in individualisme en kollektiwisme manifesteer, as groep moet saamwerk. By die gesprekforums het net meer as die helfte van die respondente aangetoon (tabel 12) dat *adaptasie*, *doelbereiking* asook *patroonhandhawing en spanningsbeheer* altyd voorkom, terwyl 'n probleemarea, naamlik dié van die *integrasiefunksie*, waarmeembaar is waar slegs 'n derde van die forumlede altyd die funksionering van die groep ten opsigte van die ineenkakeling van die ondernemingstrukture tot 'n sinvol werkende eenheid met sy verskillende funksies binne die ondernemingstruktuur vervul.

Die implikasies van die toenemende integrasie en verandering van die werksomgewing is gesamentlik verantwoordelik vir die effektiewe ineenkakeling van die ondernemingstrukture

tot 'n sinvol werkende eenheid. Die bestuur van diversiteit in kultuurgroepe is dus ook vir 'n onderneming soos Kynoch Kunsmis noodsaaklik. Die grondbeginsel van *onvoorwaardelike kollektiewe aktiwiteite* waarop die *Ubuntu-filosofie* berus om by veranderde omstandighede aan te pas, word beklemtoon. Die deelname aan kollektiewe aktiwiteite sluit in deelname aan werk in groepsverband om 'n solidariteitsgevoel sonder enige voorwaardes te bewerkstellig. Daar moet aanvaarding, begrip en empatie vir uniekheid wees. Dit blyk dat gesamentlike besluitneming en oorlegpleging noodsaaklik is vir die vestiging van werkerbemaagtiging in die onderneming (figuur 15). 'n Deursigtige werks- en bestuurswyse poog om so spoedig moontlik die implementering van planne en strategieë te laat plaasvind. In hierdie onderneming voorsien die onderlinge interaksie van die gesprekforumlede in hierdie behoefte waar taak en sosio-emosioneel gerigte gedrag geopenbaar word.

Werknemers is 'n bate in enige onderneming wat, indien hulle reg bestuur en ontwikkel word, 'n langtermynbate deur verbeterde produktiwiteit word. In figuur 18 word die menslike hulpbronbenadering, waardeur beide die onderneming en die werknemers se behoeftes vervul kan word, deur 'n sirkelproses voorgestel. Hierdie benadering berus op die volgende beginsels dat die menslike hulpbronbenadering (figuur 18) aan twee fundamentele behoeftes, naamlik dié van sosiale integrasie en doelwitbereiking, moet voldoen waardeur die individu uiting aan sy behoeftes gee.

Die menslike hulpbronbestuursstelsel (figuur 17) toon die aktiwiteite van die ondernemingsstelsel aan waar insette deur die transformasieproses verwerk en bepaalde uitsette gelewer word. Terugvoer van die hele werking van die stelsel word gegee, sodat beheer oor die prosesse behou word. Indien 'n stelselbenadering gevolg word, sal dit verseker dat menslike hulpbronbestuurders die verskillende aspekte se unieke verhouding tot mekaar sal begryp. Die stelsel denke verseker ook dat daar 'n bewustheid bestaan oor die grense van die stelsel en dat hierdie grense tussen die interne en eksterne stelsel nie oorskry sal word nie. Die forumlede ervaar dat die groepwerkbenadering, as deel van die werkplekdemokratiseringsproses, produktiwiteit en kwaliteit van produkte en dienste verbeter, maar die groep kan ook verandering inisieer om by veranderde omstandighede aan te pas.

Die doel van menslike hulpbronbestuur is om die produktiewe deelname van persone in die onderneming te verbeter deur verskillende strategieë, etiese kodes en sosiale verantwoordelikheid. In hierdie onderneming word hierdie aspek verder deur die groepwerkbenadering wat gevolg word (figure 25 en 26 en tabel 2), aangepak waar verskillende groeptipes binne die onderneming aangewend word. Hierdie groepwerkbenadering hou bepaalde voordele vir die onderneming en sy personeel in (figure 23, 24 en 28). Dit geskied deur die *verhoging van effektiwiteit* van die organisasie en die *bevrediging van werknemers se behoeftes*, aangesien personeel as een van dié belangrikste

hulpbronne in die onderneming beskou word. Die vernaamste rede wat die gespreksforumlede aangee ten opsigte van voordele wat groepe aan bestuurders bied, is onder andere dat groepe tot effektiewe funksionering van die onderneming lei. Hulle voorsien verder ook in 'n stabiele werksomgewing waar verbeterde kommunikasie bewerkstellig word. Die groep bied egter sy lede geleentheid vir interaksie en 'n gevoel van sin en betekenis.

Daar word aanbeveel dat drie praktyke van menslike hulpbronaktiwiteite in die proses van demokratisering van die werkplek beklemtoon word, naamlik:

- werwing en keuring;
- beroepskeuses en beroepsontwikkeling;
- verdere leer, opleiding en ontwikkeling van personeel.

Deelnemende bestuur en samewerking vervul 'n unieke rol in *arbeidsverhoudinge* en *organisasiegedrag* deurdat die fokus val op gedeelde belange en die strewe na verskillende maniere waarop mag en gesag konstruktief binne die onderneming aangewend kan word. In die betrokke onderneming ervaar die forumlede dat deelnemende bestuur op 'n kontinuum lê (figuur 36) waar dit as 'n tweerigting-kommunikasieproses beskou word. Die bestuursprerogatief waardeur beheer deur bestuurders en leiers gehandhaaf word, impliseer vir beide werkgewer en werknemer dat daar sekere regte en verpligtinge is wat nagekom moet word. In figuur 27, waar informasiedeling in die taakgroep bespreek word, asook in figuur 28 waar redes vir groeplidmaatskap verstrekkend word, naamlik die geleentheid vir interaksie en die groep wat 'n samehorigheidsgevoel skep, voorsien dit in twee fundamentele behoeftes van taak- en sosio-emosionele gedragbehoefte.

Met die sluiting van 'n dienskontrak om die diensverhouding daar te stel word op die element van ondergeskiktheid gefokus waar ooreengekom word wat die verpligtinge van beide die werkgewer en werknemer teenoor mekaar is. Die gespreksforumlede toon aan dat hindernisse in die implementering van deelnemende bestuur (figuur 38) onder andere gevind kan word in die vrees vir die verlies aan mag asook die onsekerheid wat die deelnemende bestuursproses impliseer. In die kollektiewe ooreenkoms kan aspekte soos die diensverhouding van ondergeskiktheid en die aard van senioriteit van die werknemers ingesluit word.

Die prerogatief van ondernemingsbestuurders sluit dus die beheer van werknemers deur *bestuurders* en persone in *leierskapsposisies* in. Binne die nuwe *Wet op Arbeidsverhoudinge* (Wet 66 van 1995) word sterk klem gelê op aspekte soos oorlegpleging en gesamentlike besluitneming (*artikels 85 en 86*). Die doel van hierdie wet is om 'n aanvullende meganisme tot kollektiewe bedinging, naamlik werkplekforums, daar te stel wat poog om volgens artikel 79(b) van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* die effektiwiteit in die

werkplek deur middel van kommunikasie te verbeter. In hierdie geval is die gespreksforumstelsel een van die meganismes wat Kynoch Kunsmis gebruik om in hierdie doel van die demokratisering van die werkplek te slaag. Ten opsigte van die handeling oor werkplekforums, met die klem op werkerdeelname, is dit noodsaaklik dat hierdie prerogatief van die reg om te kan bestuur, ook afgewentel moet word na die leierskap binne die onderneming self. Die gespreksforumlede ag 'n demokratiese bestuursstelsel en wedersydse vertroue as belangrike voorvereistes vir die suksesvolle implementering van deelnemende bestuur, maar effektiewe kommunikasie en die beskikbaarheid van informasie word ook as kemelemente in die strewe na werkerdeelname beskou (figuur 39). Leierskap is dus 'n belangrike aspek waar 'n nuwe bestuursdimensie verkry word.

Bestuursleierskap is die kombinasie van bestuur en leierskap, en die daargestelling van 'n motiverende klimaat in die onderneming is feitlik onmoontlik daarsonder. Die fokus val op die verhoging van beide die prestasie en werkstevredenheid van personeel. Hierdie fokus van bestuursleierskap op prestasie en werkstevredenheid fokus op die twee fundamentele behoeftes van die individu, naamlik die *sosiale integrasiebehoefte* (werkstevredenheid) en *doelwitbereiking* (prestasie) wat slegs deur samewerking met ander persone kan realiseer en wat binne groepskonteks bevredig kan word. Die forumlede by Kynoch Kunsmis bevestig hierdie idee en toon aan dat formele en informele kommunikasie en erkenning en beloning belangrike aspekte is vir die suksesvolle implementering van deelnemende bestuursprogramme in die onderneming (figuur 39).

Huidige leiers moet sekere take en eienskappe van bestuurders op hulle eie werkplek van toepassing maak ten einde 'n deelnemende werksklimaat daar te stel. Deur oorlegpleging en gesamentlike besluitneming kan aandag geskenk word aan die aspekte wat elke werknemer direk in sy werk raak. Die instelling van werkplekforums vervul hierdie behoefte. Werkplekforums het ten doel om eerder 'n pro-aktiewe rol in die deelname aan die besluitnemingsproses van beide werkgewer en werknemer te vervul. Die forum poog om deur gesamentlike besluitneming (*co-determination*) van werkgewer en werknemer die effektiewe bestuur van die onderneming te fasiliteer, te kontroleer en die implementering van besluite uit te voer. Die gespreksforumlede beaam hierdie siening dat groepe vir beide ondernemingbestuurders sowel as die onderneming self bepaalde voordele inhou. Die werkplekforumverteenvoordigers sal met die toestemming van die werkgewer en met die mandaat van hulle afdeling besluit watter aspekte van die onderneming gesamentlik bestuur en watter werkswyse gevolg gaan word.

Daar bestaan drie vorme van deelname in die onderneming, naamlik:

- die deel van inligting en verslae oor die afgelope en verwagte toekomstige prestasies van die onderneming met bestuur;

- die raadpleging van werkgewers deur werknemers oor spesifieke aangeleenthede;
- gesamentlike besluitnemingsaangeleenthede wat werknemers raak.

Slegs as daar wedersydse respek en vertroue is, kan daar met 'n oop gemoed 'n proses van gesamentlike besluitneming en werkerdeelnameprosesse gevestig word wat kan lei tot die moontlike stigting van werkplekforums binne ondernemings (figuur 35).

Die implementering van werkplekforums word vooraf gegaan deur 'n groot klemverskuiwing van houdinge en persepsies van beide werkgewer en werknemer. Gesamentlike besluitnemingvaardighede asook die vlak van kommunikasie en vertroue tussen bestuur en werknemers is laag, en die vermoë om 'n effektiewe samewerkingsverhouding te bou is abnormaal swak. Dit is dus noodsaaklik dat 'n doelgerigte implementeringsplan met verskillende fases uitgewerk word ten einde bepaalde kemaspekte wat reeds geïdentifiseer is, aan te pak. Elke onderneming sal na gelang van sy behoeftes 'n strategie uitwerk om aan sy eie unieke omstandighede en ondernemingskultuur se eise te voldoen.

Werkplekforums het in hulle huidige vorm, soos vervat in die *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)*, 'n beperkende uitwerking. Die beperking kan egter omgeswaai word en verder tot voordeel van beide werkgewer en werknemer aangewend word indien wysigings aanvaar word soos dit inderdaad in Kynoch Kunsmis gedoen is. Dit is te verstane dat 'n eie en andersoortige benadering in Suid-Afrika gevolg moet word om by ondernemingskulture aan te pas, maar nie ten koste van die meerderheid ondernemings in die land nie. Dit is juis waar die rol van werkgroepe in die dinamika van die onderneming tot voordeel van die rolspelers aangewend kan word, en die voorstel word gemaak om die vrywillige stigting van 'n forum (werkgroep / gesprekforum) buite die strukture van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* te ondersteun.

Aanbeveling

In die deurlopende herstruktureringproses in Kynoch Kunsmis behoort daar op verskillende aspekte gefokus te word, en dié stellings word bevestig deur die bevindinge van die onderhawige studie soos aangetoon in die figure wat hieronder vermeld word:

- Groepe moedig beter leierskap en bestuursprosesse aan (figure 35 en 39).
- Groepe verbeter kommunikasie en die deel van informasie (figure 23, 37 en 39).

- Groepe word deur verbeterde beheer van werknemers gekenmerk wat tot effektiewe funksionering lei (figuur 23).
- Groepe verskaf werksekuriteit en 'n stabiele werksomgewing (figuur 23).

Daar is egter bevind dat die volgende sake wel aandag behoort te geniet om die effektiewe werking van die werkgroepbenadering tot sy volle potensiaal binne die betrokke onderneming te kan aanwend.

- Daar behoort aan die groep en groepsamestelling en herstrukturering van die onderneming aandag gegee te word deur die werking van die gesprekforumstelsel waar werknemers deur middel van gesamentlike besluitneming en oorlegpleging kommunikeer.
- Die gebrekkige kennis van personeel oor die herstrukturering van die onderneming asook die struktuur van die groepe en groepsamestelling om groepe effektief te kan laat funksioneer in terme die persepsies oor werkplekforums, is aspekte wat verdere aandag behoort te geniet.
- 'n Probleemarea, naamlik dié van die *integrasiefunksie*, is waarneembaar, aangesien ongeveer 'n derde (35,25%) van die forumlede altyd die funksionering van die groep ten opsigte van die ineenskakeling van die ondernemingstrukture tot 'n sinvol werkende eenheid met sy verskillende funksies binne die ondernemingstruktuur vervul (tabel 12).

8.2.4 DOELWITSTELLING 4: OM DUIDELIKE RIGLYNE TEN OPSIGTE VAN DIE HANTERING VAN GROEPE IN DIE ONDERNEMING DAAR TE STEL.

Ten einde duidelike riglyne ten opsigte van die hantering van groepe in die onderneming daar te stel, word daar van die bepaalde onderneming verwag dat werkgroepe optree volgens die bepalinge van die onderneming soos wat voorgeskryf word in die konstitusie van die forum asook in tersaaklike wetgewing (bylae 2 en hoofstuk 6.6). Die konstitusie reël en reguleer die verhoudinge van forumlede en ondernemingsbestuurders en bestuur die ooreengekome werkwyse soos deur die betrokke partye gevolg gaan word.

Hoofstukke 2 - 6 bied 'n teoretiese raamwerk, terwyl hoofstuk 7 die nodige data vir die bepaling van riglyne vir groepsaktiwiteite verskaf. Om so 'n raamwerk vir die hantering van groepsaktiwiteite te skep moet in ag geneem word dat daar geen enkele model bestaan wat kan waarborg dat werkerdeelname suksesvol kan geskied nie. Elke onderneming moet dus sy eiesoortige forum stig wat aan sy bepaalde behoeftes sal voldoen.

'n Meganisme waardeur die werkgewer en werknemerverhoudinge verbeter kan word, is in die dinamika van werkgroepe te vinde. Die interaksiepatrone in 'n groep kan so sterk wees dat dit die struktuur en funksionering van die onderneming deur middel van die wisselwerking tussen persone beïnvloed. Die ontstaan van die struktuur van die groep en die wisselwerking word juis deur die groeplede se behoeftes en vermoëns, hul doelstellings en omgewingsinvloede waarbinne hulle funksioneer, beïnvloed. Die invloed wat die ondernemingsstelsel op die groep uitoefen, hang ook af van die mate waarin beide die groep en die onderneming wedersyds erkenning gee. Hierdie erkenning is ten opsigte van die doel van die struktuur en funksie wat die genoemde rolspelers afsonderlik vervul en die mate waarin hulle as 'n kollektiewe eenheid binne die ondernemingsomgewing saam funksioneer. Indien die ondernemingsstelsel en die groep dieselfde doelwitte, norme, waardes en gedragstandaarde onderskryf, sal hulle as 'n stelsel kan funksioneer.

Gevolgtrekking

Groepvorming vind onder bepaalde omstandighede plaas en is daarop gerig om bepaalde funksies in die onderneming te vervul. Die effektiewe en produktiewe aanwending van groepe het noodsaaklik geword om werknemerspotensiaal ten volle te benut. 'n Motiverende werksklimaat moet geskep word waar aspekte soos 'n gedeelde waardesistelsel en gedragstandaarde gehandhaaf word om die ontsluiting van menspotensiaal deur bestuursleierskap te reguleer. Om doelwitte te bereik moet beide werkgewer en werknemer uitvoering kan gee aan hulle gevoelens by die uitvoering van hulle taak. Dit is noodsaaklik vir die ontsluiting, benutting en realisering van potensiaal dat erkenning gegee word aan die rolspelers se inisiatief. Harmonie, vooruitgang en sukses word deur die produktiewe aanwending van werkgroepe nagestreef. Die interafhanklike verhouding wat deur middel van samewerking en erkenning met die verloop van tyd opgebou is, versterk die groepsolidariteit wat die oorlewing en voortbestaan van die groep verseker. Kultuurdiverse groepe is die resultaat van die samestelling van die werkmag van die ondernemings en vereis dat 'n werksklimaat geskep sal word waar respek vir individue en hulle verskillende agtergronde geskep sal word.

Om egter hierdie dinamika van werkgroepe suksesvol toe te pas, is dit noodsaaklik dat bepaalde reëls, regulasies en prosedures gevolg sal word om op 'n logiese en sistematiese wyse te werk te gaan in die proses van die aanwending van groepe in die onderneming.

Enige stelsel of stelsel beskik oor 'n bepaalde struktuur met neergelegde en algemeen aanvaarde prosedures en gedragsreëls wat deur die lede en die onderneming nagekom moet word. Om die suksesvolle funksionering van daardie onderneming te verseker is prosedures, gedragstandaarde en bepaalde werkswyses noodsaaklik en word hierdie

belangrike aspekte beklemtoon. Hierdie gedragsreëls geld ook vir die gesprekforum of werkplekforum, aangesien daar ook bepaalde strategieë en beleidsaspekte neergelê word. Die konstitusie en prosedures van 'n gesprekforum behoort billik, regverdig en konsekwent vir die bespreking van ondernemingsaangeleenthede toegepas te word. 'n Vaste handelswyse vir die hantering van 'n aktiwiteit word deur prosedures daargestel. Hierdie handelswyse behoort in die vorm van 'n dokument vervat te wees soos dit in die konstitusie van die gesprekforum voorkom. Dit is 'n plan van optrede en bepaal breedvoerig die metode wat gevolg moet word om sekere aktiwiteite ten uitvoer te bring.

Prosedures moet aan sekere belangrike basiese vereistes voldoen alvorens dit doeltreffend kan werk. Die konstitusie stel 'n raamwerk van reëls vir die funksionering van die gesprekforum op grond van gedrag en/of werkverrigting wat in ooreenstemming met die onderneming se reëls, regulasies, beleid, prosedures en standarde moet wees. Die konstitusie is 'n middel tot 'n doel, naamlik die stel van riglyne op 'n sistematiese wyse in die daaglikse hantering van die gesprekforum binne die onderneming. Die doel van gesprekforum is 'n poging om goeie verhoudinge te bewaar en te bevorder of te herstel. Gesprekforums is daargestel vir die kollektiewe deelname van alle rolspelers om kommunikasie met bestuur te bevorder.

Die bestaan van 'n goed gedefinieerde en bruikbare kanaal vir werkers om probleme aan te pak of te lug, is nodig. Om 'n skikking te bereik is een van die belangrikste elemente van goeie arbeidsverhoudinge. Die waarde van effektiewe kommunikasie deur middel van die gesprekforum is die volgende: dit dien as veiligheidsklep wat spanning verlig en dit verminder die latente aggressie wat in elke onderneming bestaan. Ruimte word geskep om met bestuur in gesprek te tree om probleme sonder vrees op te los. 'n Groter openheid en vertrouwensverhouding tussen werkgewer en werknemer word geskep, omdat konflik op 'n vreedsame wyse verminder word. Bestuur en werkers word 'n kans gegun om bronne van konflik en sake wat ontevredenheid veroorsaak te identifiseer, te verminder of te verwyder om sodoende spanning uit te skakel. Effektiewe kommunikasie kan bevorderlik wees vir 'n positiewe moreel en 'n werkmag wat doelwitbereiking hoog aanslaan.

Aanbevelings

Die doelstellings van 'n gesprekforumbeleid soos in 'n konstitusie vervat, moet net soos enige ander beleid, aan vier belangrike doelstellings voldoen, naamlik:

- *Eenvoudigheid* - As gevolg van die kompleksiteit en talle probleme verbonde aan gesprekforums, kan die daarstel van 'n eenvoudige beleid as riglyn die bestuur se taak aansienlik vereenvoudig.

- **Kontrole** - Deur middel van 'n beleid kan die bestuur ook sy beheer verhoog, omdat prosedures daarin duidelik uiteengesit is.
- **Stabiliteit en voorspelbaarheid** - 'n Beleid sal die bestuur in staat stel om sisteme en prosedures te ontwikkel waardeur konflik effektief gehanteer kan word sonder dat werkonderbreking voorkom. Gevolglik word stabiliteit en voorspelbaarheid verseker.
- **Effektiwiteit** - Voortspruitend uit bogenoemde drie doelstellings lei 'n beleid tot een hoofdoelstelling, naamlik dat dit groter effektiwiteit binne die onderneming kan verseker (Brewster, 1989:149-154).

In die praktyk word gevind dat 'n gesprekforumbeleid ondersteun word deur 'n gesprekforumfilosofie waaruit 'n spesifieke beleid met betrekking tot 'n aantal aspekte voortvloei. Die gesprekforumfilosofie is 'n verklaring van waardes of oortuigings met betrekking tot:

- aanvaarding van onderhandelinge en kollektiewe bedinging
- bestuursprerogatiwe
- billike arbeidspraktyke
- deelnemende bestuur
- gesamentlike besluitneming
- kommunikasie
- oorlegpleging
- werkerdeelname
- werkplekdemokrasie.

Aangesien die filosofie slegs 'n aanduiding is van waarin die onderneming en die forum glo, vorm dit die basis vir die volgende:

- griewe
- hantering van geskille
- kommunikasie
- onderhandeling
- opleiding
- personeelaangeleenthede
- staakhantering en bestuur
- verhoudinge tussen werkgewer, werknemer en individue.

Elke spesifieke beleid omskryf die doel, doelwitte, beleidsverklaring en prosedures in die uitvoering van die beleid en die verantwoordelikhede van die betrokke persone. Daar bestaan verskillende rolle binne die forum wat deur lede vervul word, maar dit beteken nie dat die forum se kollektiewe ooreenkomste verhef is bo enige ander kollektiewe ooreenkoms nie. 'n Kollektiewe ooreenkomste is volgens artikel 23(2) van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* vir die hele termyn bindend, tensy volgens artikel 23(4) deur ooreenkoms anders bepaal is (S.A., 1995:19-20).

In die ontwikkeling, implementering en instandhouding van 'n gespreksforumbeleid moet die volgende riglyne en vereistes vir 'n effektiewe werkplekforumbeleid gevolg word:

- Die beleid moet doelwitte en planne weergee.
- Dit moet duidelik en ondubbelsinnig wees.
- Dit moet van prosedures onderskei word.
- Dit moet aanpasbaar wees en gereeld hersien word.
- Dit moet op skrif wees.
- Alle betrokke partye moet ingelig word oor die beleid.
- Die beleid moet gemonitor word.

Uiteraard word sekere vereistes aan forumlede gestel. Enkeles word hier vermeld. Die vereistes van 'n gespreksforumlid:

- Begrip vir die werker en sy omstandighede is uiters belangrik.
- Bestuursvaardighede word vereis.
- Dringende hantering van arbeidsaangeleenthede is noodsaaklik.
- Houdings in die werksituasie moet realisties wees.
- Moet kennis dra van die wetgewing.
- Onderhandelingsvaardighede moet teenwoordig wees.

In sy geheel beskou, kan sekere riglyne vir die opstel van 'n konstitusie daargestel word. Die konstitusie stel 'n raamwerk van reëls vir die funksionering van die gespreksforum op grond van gedrag en/of werkverrigting wat in ooreenstemming met die onderneming se reëls, regulasies, beleid, prosedures en standarde moet wees. Die konstitusie is 'n middel tot 'n doel, naamlik die stel van riglyne op 'n sistematiese wyse in die daaglikse hantering van die gespreksforum binne die onderneming.

Ten einde uitvoering te gee aan hierdie riglyne is dit noodsaaklik om oor 'n bruikbare model van vereistes vir die konstitusie van werkplekforums te beskik. Vanweë die andersoortigheid

van ondernemings kan die riglyne, soos in hoofstuk 8.3 vermeld, slegs as algemene beginsels beskou word en moet deur die werkplekforum self gefinaliseer word.

8.3 Riglyne vir groepsaktiwiteite binne 'n kunsmisonderneming

Vir die doel van hierdie studie word die huidige Wet, die *Wet op Arbeidsverhoudinge (Wet 66 van 1995)* soos deur die Parlement van die Republiek van Suid-Afrika goedgekeur en in die Staatskoerant, 366 (16861), 13 Desember 1995 afgekondig, gebruik. Daar word sterk klem gelê op die algemene werksaamhede van werkplekforums, soos in hoofstuk 5 van die Wet vervat. Die werkplekforum word vir die doeleindes van hierdie studie as 'n werkgroep / gesprekforum beskou wat in die onderneming gebruik kan word om bepaalde doelwitte te bereik. Die rol van werkgroepe in die onderneming, soos onder andere deur skrywers soos Marais (1979), Donnelly *et al.* (1995), Gatewood *et al.* (1995), Boon (1996) en Coetsee (1996) in hoofstukke 2 tot 4 bespreek word, is geleë in die doelmatige aanwending van die dinamiese verhoudinge wat tussen mense tydens hulle onderlinge interaksie in die werkplek ontstaan. Menslike optrede word so gerig dat bepaalde doelwitte wat nagestreef word, verwesenlik kan word. 'n Meganisme waardeur die werkgewer- en werknemerverhoudinge verbeter kan word, is in die dinamika van werkgroepe te vinde. Die interaksiepatrone in 'n groep kan so sterk wees dat dit die struktuur en funksionering van die onderneming deur middel van die wisselwerking tussen persone beïnvloed.

Om die suksesvolle funksionering van die onderneming te verseker is prosedures, gedragstandaarde en bepaalde werkswyses noodsaaklik. Hierdie gedragsreëls geld ook vir die gesprekforum of werkplekforum, aangesien daar ook bepaalde strategieë en beleidsaspekte neergelê word. Die konstitusie en prosedures van 'n gesprekforum behoort billik, regverdig en konsekwent vir die bespreking van ondernemingsaangeleenthede toegepas te word.

Vervolgens word aandag aan die rol van 'n konstitusie en vasgelegde prosedures in werkplekforums geskenk.

8.3.1 Die konstitusie en prosedures in werkplekforums

Die rol van die konstitusie van werkplekforums is daarin geleë dat dit reëls, regulasies en riglyne vir die individu asook die groep vir die effektiewe funksionering van die forums bied. Dit is noodsaaklik om klem te plaas op riglyne vir groepsaktiwiteite in Suid-Afrikaanse ondernemings, omdat slegs 40,54% van die respondente aangetoon het dat hulle wel in 'n mate bewus is van die rol van werkplekforums soos in die *Wet op Arbeidsverhoudinge* vervat word (figuur 29).

Die bestuursbenadering wat in die onderneming gevolg word, speel 'n rol in die demokratiseringsproses van die onderneming. Byna alle respondente (80%) het in figuur 35 aangetoon dat hulle glo dat die deelnemende bestuurstyl 'n belangrike faktor in die suksesvolle implementering van werkerdeelname in die deelnemende bestuursproses is. Tesame met die bestuursbenaderinge wat in 'n bepaalde onderneming gevolg word, is dit volgens Beardwell en Holden (1997:56) nodig om op die belangrikheid van die *sisteembenadering* te fokus (hoofstuk 2.2.2.3). 'n Ander belangrike aspek is dié van die wyse waarop die mens optree. *Sosiale handeling* beskik oor vier duidelik onderskeibare kenmerke wat in hoofstuk 2.2.1 bespreek word. Sosiale handeling omvat 'n wye reeks gedragspatrone, naamlik dat dit *situasiegebonde* is, *gemotiveerd*, *doelgerig* en *normatief gereguleerd* is. Die gedragspatrone van die sosiale handeling van personeel in 'n onderneming word verder deur die onderneming se missie, visie, waardes en gedragstandaarde bepaal. Dit kom in die ondernemingskultuur tot uiting en word van krag binne die ondernemingsbeleid.

8.3.2 *Die noodsaaklikheid van 'n konstitusie vir 'n werkplekforum*

'n Konstitusie is noodsaaklik om duidelike, volledige, toeganklike en medemenslike handelswyses vir die vaste hantering van aktiwiteite binne die werksaamhede van die gesprekforum te verseker. Eenvormige, billike en regverdige stappe moet gevolg word om prosedures te vestig. Die konstitusie en prosedures kan slegs doeltreffend ingestel word en funksioneer wanneer beide bestuur en werknemers dit verstaan en dit as logies en regverdig aanvaar. Die rol van 'n konstitusie en prosedures in 'n gesprekforum is noodsaaklik, sodat insette vanuit die sub sisteeme in die breë onderneming saam deur middel van interne insette verwerk kan word. 'n Wedersyds aanvaarbare oplossing van sake deur middel van kollektiewe samewerking waaroor daar deur middel van oorlegpleging en gesamentlike besluitneming besin word, moet gevind word. Indien die uitsette nie bereik kan word nie, of indien daar ander probleme ontstaan, sal na die insette en verwerking gekyk moet word met die oog op die regstelling van probleme. Die hele sisteem van insette, verwerking, uitsette en terugvoer is direk afhanklik van die prosedures wat gevolg moet word om die regte resultate te verkry. Dit is duidelik dat die rol van die konstitusie en prosedures in 'n gesprekforum noodsaaklik is om die ordelike en optimale funksionering van enige aksie en interaksie tussen die partye te verseker.

Een van die fundamentele aspekte van 'n goeie konstitusie is die bestaan van uitvoerbare ooreenkomste en prosedures. Die bestaan van ooreenkomste beteken egter nie dat alles volgens plan sal verloop nie. Ooreenkomste sal volgens hul spesifieke doel opgestel moet word. Swak bewoorde en defekte ooreenkomste kan slegter wees as wanneer geen ooreenkoms bestaan nie. 'n Konstitusie kan slegs doeltreffend funksioneer wanneer die gesprekforumlede dit verstaan en dit as logies en regverdig aanvaar. Om dié rede moet dit

nie bloot op die lede afgedwing word nie, maar moet dit in samewerking met verteenwoordigers opgestel word. Dit is belangrik vir die werkgever om te verseker dat sy werknemers bewus is van die gedragstandaarde sowel as die werkstandaarde wat hy van hulle verwag. Gesprekforums moet elke werknemer in die onderneming verteenwoordig.

In die dinamiese en steeds veranderende veld van arbeidsverhoudinge is daar verskeie faktore wat die verhoudinge tussen werkgever en werknemer beïnvloed. Die invloed wat kommunikasie op die sisteem uitoefen, sal bepaal of opdragte, boodskappe, inligting en die terugvoer van inligting effektief geskied. Die hantering van probleme deur middel van die daarstelling, ontwikkeling en instandhouding van 'n wedersyds aanvaarbare en kontinue interaksiesistelsel is noodsaaklik en kan tot uiting kom deur die instelling van 'n gespreksforum.

Ten einde uitvoering te gee aan hierdie riglyne is dit noodsaaklik om 'n uitvoerbare model van vereistes vir die konstitusie van werkplekforums te gee. Daar word vervolgens aandag geskenk aan 'n model vir werkgroepe, en riglyne vir konstitusies van werkplekforums word in hoofstuk 8.3.3 en bylae 2 weergegee.

8.3.3 *'n Model vir werkgroepe*

In die daarstelling van 'n model vir werkgroepe is dit noodsaaklik om die tersaaklike arbeidswetgewing van die land te bestudeer om volgens wetlike voorskrifte te handel. Die belangrikheid van die opleiding van beide die werkgever en die werknemer in hierdie nuwe veld van deelnemende bestuur word beklemtoon. Deskundige raad is daarom noodsaaklik vir die ontwikkeling van vaardighede om die bemaagtiging van vakbonde en werknemers te laat realiseer.

Die *Wet op Arbeidsverhoudinge* verskaf 'n basiese raamwerk vir die stigting van werkplekforums. Die stigting van die forum begin deur voorstelle vir die herstrukturering van die werkplek en ondernemingskultuur waar werkplekdemokratisering plaasvind te voorsien. Negentig persent van die beplanning moet deur die betrokke partye op ondernemingsvlak self gedoen word, aangesien minder as tien persent van die bepalings wat vir die effektiewe funksionering nodig is, deur wetgewing bepaal word.

In artikel 82 van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* word die vereistes vir die konstitusie van werkplekforums gegee (S.A., 1995:84-87). Dit is belangrik om vanuit 'n groepdinamiese perspektief veral op artikel 82(1)(a) van die Wet te fokus, sodat daar tydens die proses van die vasstelling van 'n formule vir die bepaling van die getal setels in die werkplekforum sekere riglyne in ag geneem kan word.

Die vereistes vir die konstitusie van 'n werkplekforum bepaal, volgens artikel 82(2)(c), dat die konstitusie van 'n werkplekforum bepalinge kan *insluit* wat van artikels 83 tot 92 se riglyne afwyk. Hierdie bepalinge moet kollektief tussen die verskillende partye beding word, en die kollektiewe ooreenkoms is bindend op die partye wat die ooreenkoms sluit.

Die afwyking van die genoemde artikels omvat die volgende aspekte, naamlik:

- 83 Vergaderings van werkplekforum.
- 84 Besondere aangeleenthede waarvoor oorleg gepleeg moet word.
- 85 Oorlegpleging.
- 86 Gesamentlike besluitneming.
- 87 Hersiening op versoek van nuutingestelde werkplekforum.
- 88 Aangeleenthede rakende meer as een werkplekforum in werkgewer se bedryf.
- 89 Openbaarmaking van inligting.
- 90 Insaë in en afskrifte van dokumente.
- 91 Skending van vertroulikheid.
- 92 Voltydse lede van werkplekforum.

Die daarstelling van riglyne vir 'n model met die oog op werkgroepe vir eie en unieke omstandighede het dus noodsaaklik geword. Aangesien die Wet slegs 'n breë raamwerk skep waarvolgens daar met die proses begin kan word, is dit nodig om te bepaal oor watter kennis, vermoëns en strukture die werkgewer en die werknemer moet beskik vir effektiewe hantering van groepe in die onderneming. Die dinamika wat in groepe aangetref word, moet doelmatig aangewend word in die proses van die demokratisering van die werkplek deur die bemagtiging van die werknemers.

Daar word vervolgens aandag geskenk aan hierdie riglyne, soos vervat in die *Wet op Arbeidsverhoudinge* (Wet 66 van 1995), wat vir die formele werkgroep geld.

Die noodsaaklikheid om 'n voorbeeld van 'n konstitusie van 'n werkplekforum in hierdie studie in te sluit, lê in die toepassing van die konsep van *struktuur-funksionalisme*, naamlik om die *struktuur* en *funksie* wat die konsepkonstitusie daarstel, te kan aanwend. Dit dien die doel om 'n daadwerklike bydrae te lewer in die *ordelike* en *doeltreffende* werking van die forum deur die regulering van dié subsisteem binne die onderneming, maar dit verduidelik ook die *regte* en *verpligtinge* van die verskillende rolspelers. Die doel om ordelike samewerking van personeel deur 'n gedeelde waardesisteem en die integrasie van die verskillende rolspelers daar te stel, fokus op die oop sisteembenadering binne die onderneming waar spanwerk, in teenstelling met die tradisionele individualistiese benadering tot werk, bevorder word.

Hierdie proses het egter ook sy struikelblokke. Daar is van beide die vakbond sowel as die bestuursgeledere weerstand teen die voorgestelde wetgewing in verband met werkplekforums. Bestuur voel dat hulle hul bestuursprerogatief moet prysgee, terwyl vakbonde se gevoel is dat hulle hulle verhouding met besigheid sal moet verander. Die twee belangrikste faktore wat as hindernisse in die weg na die implementering van deelnemende bestuur geïdentifiseer is, is die vrees deur 50,00% van die respondente vir die verlies van kontrole en mag, terwyl 53,13% aantoon dat die onsekerheid oor die proses van deelnemende bestuur 'n hindernis is (figuur 38). Beide bestuur sowel as vakbond ervaar dit as 'n saak van ontneming van hulle mag, gesag en kontrole, en beide partye is huiwerig om mag te deel - veral in die lig van vorige ervaring waar werknemers en hul vakbonde eerder as 'n bedreiging dan as 'n bondgenoot beskou is. Die konstitusie moet so opgestel word dat dit onsekerheid oor die proses van deelnemende bestuur uit die weg ruim en 'n meganisme skep waarmee alle partye vertrouwd en tevrede is om sodoende die demokratisering van die werkplek te bewerkstellig.

'n Voorbeeld van 'n konstitusie waarop 'n onderneming sy eie konstitusie kan grond en wat met vrug toegepas kan word, word in bylae 2 gegee.

8.4 Slotperspektief

In terme van die Suid-Afrikaanse situasie is daar tydens die era van kolonialisme en apartheid nie veel aandag geskenk aan die belangrikheid wat Parsons (1952) op aspekte soos orde, samewerking, integrasie en waardekonsensus plaas nie. Die opleiding en ontwikkeling van personeel, die bemagtiging (*empowerment*) en belyning (*alignment*) asook die skepping van 'n verbondenheid (*commitment*) van die werkers begin met die herstrukturering van die werkplek. Hemude belangstelling in struktuur-funksionalisme bestaan. Die siening van Parsons ten opsigte van die funksionering van die sosiale sisteem waarvan die onderneming met sy werkgroepe 'n sprekende voorbeeld is, word gereflekteer. Ondernemings is vasgevang in 'n proses van aanpassing wat wissel van toenemende veranderinge tot 'n totale transformasie. Daar het dus 'n behoefte ontstaan aan die ordelike samewerking tussen werkgever en werknemer. Hierdie samewerking geskied binne die raamwerk van 'n gedeelde waardesisteem wat geskep moet word ten einde die integrasie van die industrie en gemeenskap te bewerkstellig.

Om die doeltreffende implementering en funksionering van werkgroepe in die onderneming, die proses van die demokratisering van die werkplek asook die bemagtiging van die werknemers te kan laat realiseer, is aandag aan die verklaring van sosiale handeling in groepsverband binne die onderneming geskenk.

Die doel van hierdie studie is om te bepaal watter kennis, vermoëns en strukture bestuurders benodig vir die effektiewe hantering van groepe in die onderneming. Daar is ook gepoog om die bemagtiging van werkers in die onderneming deur middel van deelnemende bestuur te verwesenlik, om bestuurders bewus te maak van die implikasies van werkplekdemokratisering en om duidelike riglyne ten opsigte van die hantering van groepe in die onderneming daar te stel. Al bogenoemde doelwitte is sover moontlik bereik.

Die volgende kennis is verkry:



Kennis oor die mens

Kennis oor die mens is vir beide werkgewer en werknemer noodsaaklik, sodat daar beter begrip van beheer en bestuur verkry kan word. Die volgende oor die kennis van die mens moet in ag geneem word by die aanwending van enige vorm van werkgroepe:

- Groepe is die kragtigste meganisme vir die individu om fisiese en emosionele onsekerhede in die volwasse lewe te hanteer. In Suid-Afrika met sy snelle sosiale verandering, het dit noodsaaklik geword om aan hierdie probleme van fisiese en emosionele onsekerhede aandag te skenk.
- Die sleutel tot beter begrip van groepe is om op 'n groep as 'n netwerk van mense wat gesamentlik as 'n sisteem funksioneer, te fokus. Hierdie eienskappe van die groep as 'n sisteem word aangewend om te verklaar hoe groepe ontwikkel, verander en aanpas om hulle doel te verwesenlik.
- Die verklaring van sosiale handeling in groepsverband binne die onderneming is noodsaaklik, omdat die doeltreffende implementering en funksionering van werkgroepe in die onderneming die proses van demokratisering van die werkplek, asook die bemagtiging van die werknemers, kan laat realiseer.
- Die handelingsteorie, met sy funksionele imperatiewe, bied wel 'n basis vir die identifisering, klassifikasie en onderlinge verbande tussen verskeie kritieke aspekte van struktuur-funksionalisme wat in die teoretiese oriëntasie beskryf word.

Die mens moet oor die vermoë beskik om objektief te kan redeneer deur die verskillende uitgangspunte van verskillende teoretici, kritici en ander persone tydens die ondersoekproses in ag te neem. Die fokus val op die oriëntasie van die situasie om deur middel van die evaluasie van feite beheer uit te oefen om die gestelde doelwitte te verwesenlik deur besluitneming, spanningsbeheer en die integrasie van die groep as eenheid om bepaalde

probleme op te los. Die kommunikasie en uitruil van informasie is nodig om die evaluasie van idees en opinies te bewerkstellig, sodat kontrole van aksieplanne verkry kan word nadat verskeie alternatiewe oorweeg is.



Kennis oor die werkplekforum / gesprekforum

Voldoende kennis oor die werkplekforum / gesprekforum in die onderneming is vir beide werkgever en werknemer nodig, sodat daar beter beheer en bestuur bewerkstellig kan word. Die volgende kennis is nodig, by die aanwending van groepe in enige onderneming:

- Gemeenskappe en groepe is in der waarheid holistiese sisteme wat so georganiseer is dat dit interafhanklike dele verteenwoordig, en om te oorleef moet aan bepaalde funksionele voorvereistes voldoen word. Net so kan daar 'n verband getrek word tussen die interafhanklikheid van industrie, gemeenskap en die kleingroep.
- Strukture in die onderneming moet sekere funksies vervul. Daar bestaan nie 'n struktuurlose funksie en net so ook nie 'n funksielose struktuur nie. Die struktuur-funksionele perspektief beskryf sosiale gedragspatrone as agente wat groepe en groeplede stabiliseer en onderhou.
- Die sosiale sisteem bestaan uit drie belangrike elemente, naamlik die struktuur, interafhanklikheid en strewe na die toestand van ewililibrium. Volgens die sisteembenadering wat deur die struktuur-funksionaliste gevolg word, bevat 'n sisteem struktuurelemente en funksies wat 'n bindingsfunksie tussen elemente verseker. Die bindingsfunksie verseker die integrasie en voortbestaan van 'n sisteem, en die sisteem kan hom intern, asook teenoor ander sisteme, handhaaf.



Kennis oor groepsdinamika, groepfunksionering en die groepstruktuur

Kennis oor groepsdinamika, groepfunksionering en die groepstruktuur is vir beide individue en bestuurders noodsaaklik. In die verklaring van die begrip *groepsdinamika* word op die aard van dinamika waaroor groepe beskik, gefokus. Aandag word aan die veranderlikes wat die vorming en ontwikkeling, die struktuur asook interverhoudinge tussen individue en ander groepe en die onderneming reguleer, gegee.

Die ontwikkelingsveld van groepsdinamika word deur 'n verskeidenheid vakdissiplines omvat, elkeen met sy eie en unieke bydrae en 'n verwysingsraamwerk waarbinne dit bestudeer word.

- Groepsgedrag word as 'n sisteem wat uit wedersyds afhanklike dele bestaan, naamlik die interne en eksterne sisteem, verklaar. Die toestand van gedragselemente en hul interverhoudings wat binne die groep bestaan, word as die interne sisteem gesien. Die interne sisteem ontstaan uit die interaksie tussen lede in die eksterne sisteem. 'n Toestand van onderlinge afhanklikheid kom tussen die gedragselemente voor en beïnvloed mekaar wedersyds. Die kleingroep is 'n maatskaplike sisteem wat van mekaar afhanklik is, wat voortdurend in wisselwerking met mekaar is, en wat op omgewingsverandering reageer.
- Binne die sisteem is daar sekere fundamentele take of funksies wat bereik moet word ten einde die voortbestaan van die sisteem te verseker. Dit is noodsaaklik dat daar aan die basiese probleme aandag geskenk moet word, naamlik dié van adaptasie, doelbereiking, integrasie asook patroonhandhawing en spanningsbeheer.
- Kennis oor die groepstruktuur is noodsaaklik, omdat die groepstruktuur binne die onderneming die organisering van die groep in stand hou. Om by bepaalde behoeftes aan te pas moet die struktuur dinamies van aard wees en met die verloop van tyd verander. Die groepstruktuur word beïnvloed deur omgewingsinvloede, behoeftes en vermoëns van die lede, groepsdoelstellings en groepskommunikasie. Die redelik stabiele ordening van die verhoudinge wat tussen lede van die groep ontstaan, is die gevolg van die groepstruktuur en die verskillende posisies, rolle, status en verhoudinge waaroor die groep beskik.
- Daar ontstaan verskillende norme, waardes en reëls binne die verskillende groepe as gevolg van die wisselwerking tussen personeel. Die verskillende interaksiepatrone wat in die groepe plaasvind, het 'n invloed op die struktuur en funksionering van die onderneming. Die studie van groepe het vir bestuur 'n spesifieke nut deurdat kennis ingewin word oor invloed wat groepe ten opsigte van die vorming van werkgroepe het en die funksionering en beïnvloeding wat groepe op die onderneming en sy personeel uitoefen. Dit is nie net strukturele faktore wat 'n invloed op die groep het nie. Die wisselwerking van groepe word deur verskeie faktore beïnvloed, soos formele leierskap, groeps grootte, die groepsamestelling en die groepsprosesse (hoofstuk 3.5).
- Die werking van groepsdinamika in die sosiale struktuur tydens groepsaamerning word volgens die interaksieprosesontledingmetode beskou waar aandag geskenk word aan die twaalf kategorieë wat verdeel kan word in die sosio-emosionele en taakarea waar die evaluering van die observasie van die groep onderneem kan word.

Ten slotte kan vermeld word dat indien die dinamika van groepe verstaan word, die volgende aannames geld:

Die aanwending van die struktuur-funksionele benadering van Parsons (1952) word in hierdie studie ter verduideliking van die dinamika wat tussen individue plaasvind, gebruik. Elke individu het 'n bepaalde rol en funksie in die onderneming. Die werking van die funksionele imperatiewe van die sosiale sisteem in werksverband word by werknembermagtigings-programme toegepas deur dit aan die adaptiewe-, doelbereikings-, integrasie- asook patroonhandhawings- en spanningsbeheerfunksies te koppel.

Informele en formele groepe kan die ondernemingsbestuurder positief beïnvloed deur bestuurders bewus te maak van die voordele van die implementering van werkgroepe en werkspanne. Daar bestaan kenmerkende groepsfunksies wat tot voordeel van die onderneming kan strek, naamlik:

- Groepvorming is spontaan, onvermydelik en kom oral voor.
- Groepe mobiliseer hul kragte om die individu by te staan.
- Die kennis van groepsdinamika kan positiewe besluitneming bewerkstellig.
- Die effektiewe funksionering van die ondernemingsstelsel deur groepe kom voor.
- Groepe bied vir die ondernemingsbestuurder ondersteuning.
- Groepe voorsien 'n stabiele werksomgewing.
- Die groep voorsien 'n kommunikasiekanaal vir die individu.
- Groepe moedig beter bestuur aan.

Die mens is 'n groepwese wat verskeie aktiwiteite, ook die uitvoering van sy dagtaak, in groepsverband verrig. Mense het mekaar nodig om sekere behoeftes te bevredig en doelstellings te bereik, en om doelstellings te bereik is samewerking en ondersteuning nodig.

'n Fundamentele aspek vir die oorlewing van Suid-Afrikaanse ondernemings is in die deursigtigheid van die bestuursproses geleë. Die demokratisering van die werkplek word as een van dié belangrikste uitdagings vir ondernemings beskou. Dit sluit by werknemberbetrokkenheid en by die besluitnemingsproses aan, omdat daar op die werk wat personeel direk raak en beïnvloed, gefokus word. Werknembermagtiging is meer as net deelnemende bestuur, en dit gaan oor die rol wat 'n persoon kan vervul deur bepaalde meetbare doelwitte te verwesenlik. Een van die grootste uitdagings vir ondernemings om kompetender te bly is juis om deur middel van groepsaktiwiteite daarin te slaag om produktiwiteit te verhoog. Die ondernemingsbestuurder is onontbeerlik in die koördinerende van personeel met die oog daarop om dieselfde doelwitte te verwesenlik. 'n Nuwe bestuursbenadering en -proses word benodig om persone wat met die bestuurstaak gemoeid

is, in staat te stel om die ontsluiting en benutting van personeelpotensiaal te bewerkstellig. Die betrokkenheid by die onderneming en die gemotiveerdheid van personeel om as groep saam te werk, kan deur die implementering van nuwe bestuursbenaderings en bestuursprosesse in die demokratisering van die ondernemingsomgewing vernag word. Hierdie doel kan bereik word deur geskikte personeel wat oor potensiaal beskik, ontwikkelingsprogramme te laat volg. Suksesvolle bestuur en leierskap kan beskryf word as die fokus op groepsprosesse en omsluit die vermoë om 'n visie te skep en doelstellings daar te stel wat werkgroeplede aanspoor om 'n verbondenheid (*commitment*) te verkry en om doelstellings te bereik. Daar moet deur die kombinasie van bestuur en leierskap en die daarstelling van 'n motiverende klimaat in die onderneming 'n nuwe tipe werker geskep word, naamlik dié van 'n effektiewe bestuursleier. Bestuursleierskap het ten doel om werkstevredenheid te bevorder by diegene wat self bestuurswerk verrig en so ander in staat te stel om hul werk regtig te geniet.

Mense neem in groepkonteks doelgerig aan aktiwiteite deel. Binne die *struktuur-funksionele perspektief* van Parsons (1952) word gedragsspatrone bestudeer om die dinamika wat tussen individue plaasvind, te verduidelik. Elke individu het 'n bepaalde rol en funksie in die onderneming. Kollektiewe optrede en samewerking tussen lede as werkspanne, sorg vir die optimale benutting van individuele vermoëns en vaardighede. Die span- of groepwerkbenadering is dus 'n logiese gevolg van deelnemende bestuursprosesse. Dit word gebaseer op die betrokkenheid van bestuurders en werknemers met die bepaling van doelwitte en aksieplanne waardeur hierdie pogings om doelwitte te bereik, verwesenlik word. In hierdie studie is die struktuur-funksionele benadering gebruik aangesien die toepassingsmoontlikhede legio is. Die werkplekforum is een van die benaderinge wat geïmplementeer kan word aangesien dit die rol van werkgroepe is om die demokratisering van die onderneming deur werkerbemaagtiging te laat plaasvind.

BYLAE A

QUESTIONNAIRE

KAREL LESSING

1997

QUESTIONNAIRE

NR

--	--

(1-2)

Instructions:

- Answer all questions.
- Mark with an (X) in the appropriate block and complete where required.
- All information will be regarded as confidential.

SECTION A: Biographical data

1. Gender	Male		1	(3)
	Female		2	

2. Age	Younger than 20 years		1	(4)
	20 - 29 years		2	
	30 - 39 years		3	
	40 - 49 years		4	
	50 - 59 years		5	
	60 years and older		6	

3. Tertiary training	None		1	(5)
	Technical college		2	
	Technikon		3	
	University		4	
	Other		5	

4. Years of service in the company	Less than 1 year		1	(6)
	1 - 3 years		2	
	4 - 6 years		3	
	7 - 9 years		4	
	10 years and more		5	

5. Present position in the company		(7)
------------------------------------	--	-----

SECTION B: Groups in the company

6. Are staff members given the opportunity to improve their abilities and skills?			
1. To a great extent.		1	(8)
2. To some extent.		2	
3. Hardly.		3	
4. Not at all.		4	

7. Is a group work approach followed to complete tasks in the company?			
1. To a great extent.		1	(9)
2. To some extent.		2	
3. Hardly.		3	
4. Not at all.		4	

8. Are you part of a task group that shares information in order to enable individuals to do their daily tasks?			
1. To a great extent.		1	(10)
2. To some extent.		2	
3. Hardly.		3	
4. Not at all.		4	

9. Does your task group function as a unit with regard to achieving your goals?			
1. To a great extent.		1	(11)
2. To some extent.		2	
3. Hardly.		3	
4. Not at all.		4	

10. Which of the following do you regard as the most important advantages offered by group work in your work situation? Mark only the <i>three</i> most important advantages in order of preference (1-3).			
1. Groups serve as building blocks of the company.		1	(12-14)
2. Groups can improve productivity.		2	
3. Groups can improve the quality of products and service.		3	
4. Groups can initiate change.		4	
5. Groups provide power for innovation and change.		5	

11. Which of the following do you regard as the most important advantages groups could offer to managers? <i>Mark only the three most important advantages in order of preference (1-3).</i>			
1. Groups lead to more effective functioning of the company.		1	(15-17)
2. Groups provide support to the manager.		2	
3. Groups provide a stable working environment.		3	
4. Groups encourage better management.		4	
5. Groups improve communication.		5	

12. Which of the following factors had the most important influence when you joined your group? <i>Mark only the two most important advantages in order of preference (1-2).</i>			
1. The goals of the group are similar to your goals.		1	(18-19)
2. The group can accomplish more.		2	
3. The group offers a person the opportunity to interact with other people.		3	
4. The group creates a sense of belonging.		4	

13. Are you aware of the function of workplace forums in the new Labour Relations Act?			
1. Fully.		1	(20)
2. To some extent.		2	
3. Not at all.		3	

14. Do you agree with the concept of workplace forums as a form of worker participation in the company?			
1. Definitely yes.		1	(21)
2. To some extent.		2	
3. Not at all.		3	
4. Uncertain.		4	

15. Which of the following exist in your company?			
1. Interest groups, e.g. Green Peace.		1	(22-30)
2. Friendship groups.		2	
3. Command groups.		3	
4. Committees.		4	
5. Quality circles.		5	
6. Electronical group network (E-mail/WWW).		6	
7. Task groups / project groups.		7	
8. Self-directed work teams.		8	
9. Multi-cultural work groups.		9	

SECTION C: The External System

Question 16 - 21: *Every group has two systems in operation: an external system and an internal system. The external system consists of behaviour designed to help the group survive in the environment. It could also be described as the informal communication network that ensures effective co-ordination of work related activities in the company.*

16. To what extent does the work group provide in your personal needs as to ensure that you will remain part of the group?			
1. Completely.		1	(31)
2. To some extent.		2	
3. Very little.		3	
4. Not at all.		4	

17. Do group members prescribe what a persons' behaviour should be like in order for the work group to survive?			
1. Always.		1	(32)
2. Sometimes.		2	
3. Seldom.		3	
4. Never.		4	

18. How does formal communication in the work group take place to ensure the survival of the company?			
1. Very effectively.		1	(33)
2. Effectively.		2	
3. Less effectively.		3	
4. Poorly.		4	

19. When there are communication problems in the work group, are you inclined to:			
1. provide information;		1	(34)
2. ask for information to be given; or		2	
3. say nothing?		3	

20. When the group experiences problems with the evaluation of a situation, are you inclined to:			
1. give your opinion of the situation;		1	(35)
2. ask for an opinion; or		2	
3. say nothing?		3	

21. When the group experiences problems concerning control and management within the group, are you inclined to:			
1. make suggestions;		1	(36)
2. ask for suggestions; or		2	
3. say nothing?		3	

SECTION D: The Internal System

Question 22 - 27: *Every group has two systems in operation: an internal system and an external system. The internal system of a group is the standardisation of behaviour which helps the group to survive within the external system. Group behaviour consists of spontaneous activities and an informal pattern of interaction among group members.*

22. Do the members of your group display emotion during their interaction with each other?			
1. Always.		1	(37)
2. Sometimes.		2	
3. Never.		3	

23. Does informal social activity (e.g. pub lunches) spontaneously take place in the group?			
1. Always.		1	(38)
2. Sometimes.		2	
3. Never.		3	

24. How often does informal social activity (e.g. pub lunches) take place in the group?			
1. Always.		1	(39)
2. Sometimes.		2	
3. Never.		3	

25. How do you respond when a decision has to be made in the group? Do you:			
1. always agree;		1	(40)
2. sometimes disagree; or		2	
3. usually say nothing?		3	

26. When there is tension in the group, are you inclined to:			
1. try and resolve the tension;		1	(41)
2. feel tense yourself; or		2	
3. say nothing?		3	

27. As far as the functioning of the group is concerned, are you inclined to:			
1. help the other members of the group;		1	(42)
2. make your influence felt; or		2	
3. say nothing and do your work.		3	

SECTION E: Participative management

28. Participative management can be judged on a continuum from total control by the workers, to total control by management. How do you perceive worker participation in your company? <i>Mark only one.</i>			
1. Total control by management.		1	(43)
2. One-way communication from top to bottom.		2	
3. Two-way communication.		3	
4. Limited co-operative decision making about certain aspects.		4	
5. Delegated management.		5	
6. Co-operative management.		6	
7. Total control by workers.		7	

29. Which of the following would you like to be implemented in order to secure control? <i>Mark only one.</i>			
1. Workers are encouraged to give ideas and make suggestions.		1	(44)
2. Workers can work together in groups where the work is shared and even managed within clear directives.		2	
3. Further decentralisation should be implemented where the worker is free to change certain parameters and strategies.		3	
4. None of the above.		4	

30. Factors that are important for the successful implementation of participative processes. <i>Mark the two most important factors.</i>			
1. Good communication - formal and informal.		1	(45-46)
2. Encouragement to set higher goals.		2	
3. Better self-esteem.		3	
4. Recognition and reward.		4	

31. Management style is an important factor for success. <i>Which style would you regard to be favourable? Mark only one.</i>			
1. Autocratic style.		1	(47)
2. Democratic style.		2	
3. Participative management style.		3	

32. Obstacles in the implementation of participative management. <i>What do you regard as obstacles in the way of participative management? Mark the two most important factors (1-2).</i>			
1. Fear of losing power or control.		1	(48-49)
2. Uncertainty about the process of participative management.		2	
3. Discouragement to start with the process of worker participation because of previous failures.		3	

33. What do you regard as the most important requirements for the successful implementation of participative management? <i>Mark the four most important requirements in order of preference (1-4).</i>			
1. Democratic management styles.		1	(50-53)
2. Mutual trust.		2	
3. Effective communication.		3	
4. Categorizing management and workers.		4	
5. Level of education of the worker.		5	
6. Additional benefits.		6	
7. Availability of information necessary for participation.		7	

SECTION F:

Functioning of the group

34. Are any of these behavioural patterns present in your group? <i>Answer the following questions by indicating in the correct column.</i>

	3. Never.			
	2. Sometimes.			
	1. Always.			
		1	2	3
1. Complaints about schedules and deadlines.				(54-73)
2. Ethnic, racial or gender jokes.				
3. Reluctance to work with people from other groups.				
4. Talking about problems away from group meetings.				
5. Lack of clarity about group goals, objectives and tasks.				
6. Unresolved conflict between group members.				
7. Workers, having little contact with other group members.				
8. Unequal participation in group decision-making sessions.				
9. Confusion about roles and responsibilities.				
10. Lack of relaxed atmosphere.				
11. Little understanding of the work frustrations in the group.				
12. Little attention paid to how we are working as a group.				
13. Insufficient knowledge to do the work of any other group member.				
14. Lack of support for one another.				
15. Irritation with people in the group who perform different functions.				
16. Intolerance to the views of other group members.				
17. Weak commitment to the goals of the group.				
18. Gossiping and backbiting.				
19. Frequent "us versus them" comments.				
20. Lack of effective ways to deal with group obstacles and conflict.				

35. Assessing the group's functioning. Check if the following behaviour patterns are present? Answer the following questions by indicating in the correct column.

3. Never.

2. Sometimes.

1. Always.

1. We are clear on the goals of our group.
2. We help one another when necessary.
3. I can count on my group members to pull their share of the load.
4. We have processes that help us get past obstacles when they occur.
5. Work is organised in a way that helps to get the job done efficiently.
6. Group members have clear / direct communication with one another.
7. I need to work with others to get my job done.
8. We spend time talking about how we are working together.
9. We spend time working on ways to increase our productivity.
10. We have effective methods of dealing with conflict when it arises.
11. I have responsibilities that are shared with other group members.
12. We spend time on learning how to work together more effectively.
13. We are more concerned about whether the task is done, than what we are about the well-being of our group members.
14. We encourage worker participation in the process of workplace democracy.
15. I have to conform to prescribed rules and regulations of the group.
16. We spend time on improving our relationship with one another.
17. The group has assigned responsibilities in order to accomplish tasks.
18. We support one another emotionally.
19. To get my job done I have to face challenges / overcome obstacles.
20. We are learning how to improve communication, problem-solving and decision-making skills as a group.

1	2	3

(74-14)

- THE END -

Om 'n konsepkonstitusie vir groepsaktiwiteite in die onderneming op te stel is dit noodsaaklik om vanuit 'n teoretiese sowel as empiriese oogpunt aandag te skenk aan kemaspekte wat 'n invloed op die funksionering van groepe het. Enige stelsel of sisteem beskik oor 'n bepaalde struktuur met neergelegde en algemeen aanvaarde prosedures en gedragreëls wat deur die lede en die onderneming nagekom moet word. Om die suksesvolle funksionering van daardie onderneming te verseker is prosedures, gedragstandaarde en bepaalde werkswyses noodsaaklik, en skrywers soos Koontz en O'Donnell (1976:248-250), Marx *et al.* (1991:283), Kroon (1995:126), Robbins en Coulter (1996:163) en Schermerhorn (1996:144) beklemtoon hierdie belangrike aspekte. Hierdie gedragreëls geld ook vir die gesprekforum of werkplekforum, aangesien daar ook bepaalde strategieë en beleidsaspekte neergelê word. Die konstitusie en prosedures van 'n gesprekforum behoort billik, regverdig en konsekwent vir die bespreking van ondernemingsaangeleenthede toegepas te word.

Vervolgens word aan die hand van die Wet en met inagneming van die teoretiese agtergrond, 'n voorbeeld van 'n konstitusie vir 'n werkplekforum gegee.

KONSEPKONSTITUSIE VIR WERKPLEKFORUMS

1 AANHEF

- 1.1 Die partye tot die ooreenkoms aanvaar dat dit tot hul wedersydse voordeel strek om te verseker dat gesonde verhoudinge gehandhaaf word wat essensieel is vir die bevordering van welwillendheid en die ekonomiese welsyn van beide die onderneming en die werknemers.
- 1.2 Die partye tot die ooreenkoms erken die reg van alle werknemers om hulle te organiseer en om deur die gekose verteenwoordigers verteenwoordig te word in handeling van werkplekforums.
- 1.3 Die onderneming kom ooreen dat geen poging aangewend sal word om enige werknemer, soos gedefinieer, daarvan te weerhou om vrywillig by 'n geregistreerde vakbond aan te sluit nie, dat geen werknemer geviktimiseer sal word op grond van die feit dat hy/sy lid van die vakbond is nie en dat geen poging aangewend sal word om met die vakbond se aangeleenthede in te meng nie, of om inbreuk te maak op die regte toegeken in terme van hierdie ooreenkoms nie. Die vakbond/e bevestig dat dit sal verseker dat die betrokke vakbond/e of vakbondlid/lede nie sal poog om 'n werknemer te intimideer om 'n lid van die vakbond te word nie.

Die onderneming erken dat die vakbonde die alleen- en eksklusiewe reg het om hul eie sake in ooreenstemming met hul konstitusie en beleid uit te voer met volle agting vir hul wetlike verpligtinge. Enige interne dispuut wat voortspruit uit die wyse waarop die vakbonde hul sake reël, sal uitsluitlik tussen die Vakbond en sy

lede verantwoord word. Die onderneming erken spesifiek die reg wat werknemers verkry ingevolge die *Wet op Arbeidsverhoudinge*.

- 1.4 Die partye is dit met mekaar eens dat hierdie ooreenkoms wettig bindend op hulle is en daardeur sekere wedersydse aspekte reguleer rakende hul verhouding soos omskryf in hierdie ooreenkoms en dat elke party sy sake in terme van die voorwaardes in hierdie ooreenkoms ten uitvoer sal bring. Die vakbond/e bevestig dat hulle gemagtig is om 'n ooreenkoms namens hul betrokke lede aan te gaan. Werknemerverteenwoordigers wat nie vakbondlede is nie, bevestig dat hulle gemagtig is om namens kiesers ooreenkomste aan te gaan.
- 1.5 Sou daar tussen werknemerverteenwoordigers in 'n werkplekforum sekere verskille van opinie wees, sal die verteenwoordigers daarna strewende om sulke verskille te versoen met inagneming van die belange van beide die werknemers, asook die langtermynvoortbestaan van *Onderneming XYZ Beperk* as 'n lewenskragtige en gerespekteerde onderneming.
- 1.6 Sou daar sekere verskille van opinie wees tussen werkplekforums en die onderneming, ondemeem die partye om deur 'n proses van gesprekvoering te poog om sulke verskille te versoen met die doel om konsensus te bereik, met inagneming van die belange van die partye asook die langtermynvoortbestaan van *Onderneming XYZ Beperk* as 'n lewenskragtige en gerespekteerde onderneming.
- 1.7 Die partye tot hierdie ooreenkoms aanvaar dat dit tot hul wedersydse voordeel strek om hul verhouding te formaliseer en te reguleer en om duidelik gestelde reëls en prosedures te hê wat sal lei tot samewerking om die langtermynvoortbestaan van *Onderneming XYZ Beperk* en werksekuriteit van werknemers te verseker.
- 1.8 Die onderneming en die werknemers kom ooreen dat die onderneming die reg het om alle ondernemingbesigheid na goeddunke uit te voer onderworpe aan wetlike beperkinge en die regte deur die werknemers verkry in terme van hierdie ooreenkoms of enige ander ooreenkoms wat die partye mag aangaan binne Suid-Afrikaanse wetgewing.

Die partye kom verder ooreen om aangeleenthede van wedersydse belang te bespreek soos ooreengekom in Die Werkplekforumkonstitusie.
- 1.9 Die partye tot hierdie ooreenkoms ondemeem om tersaaklike inligting wat vir die doeleindes van werkplekforums benodig word, bekend te maak.
- 1.10 Werkplekforums in *Onderneming XYZ Beperk* is in wese 'n vorm van deelnemende bestuur op gedefinieerde ooreengekome terreine. Tydens vergaderings is almal gefokus op die onderwerp ter tafel ter ondersteuning van die ooreengekome doelwitte. Dit is 'n dinamiese proses hierdie en daar is 'n gees van dringendheid. Individue verskil soms drasties van mekaar, spreek mekaar aan, oortuig mekaar, verduidelik standpunte, vertrekpunte en beginsels, maar wanneer 'n besluit geneem is, word dit van elke lid verwag en is dit 'n ongeskrewe beginsel dat almal die besluit sal uitvoer en ondersteun. In wese word besluite deur konsensus geneem, gebaseer op onderlinge vertroue. Vir die doeleindes van hierdie konstitusie en die voortbestaan van werkplekforums ondemeem die partye om dieselfde ingesteldheid te hê.

2 DEFINISIES

- 2.1 *Dispuut* - 'n Ernstige verskil tussen die partye wat die verhouding beïnvloed en opgelos behoort te word deur die werkwyse daargestel in hierdie konstitusie.
- 2.2 *Divisionele werkplekforum* - 'n Forum wat bestaan uit werknemer-verteenwoordigers en werkgewerverteenwoordigers van die betrokke divisie.
- 2.3 *Dooiepunt* - 'n Dispuut wat nie ingevolge dispuutprosedures soos omskryf in hierdie konstitusie, opgelos kon word nie.
- 2.4 *Konsensus* - Gesprekvoering totdat al die partye se standpunte in ooreenstemming met mekaar is.
- 2.5 *Gesamentlike besluitneming* - Konsensusbesluite wat by die werkplekforums geneem word.
- 2.6 *Konsultasie* - 'n Proses waar werkgewerverteenwoordigers en werknemers deur gesprekvoering mekaar inlig en oortuig van standpunte met die doel om konsensus te bereik.
- 2.7 *Sentrale werkplekforum (SWF)* - 'n Forum wat bestaan uit werkgewerverteenwoordigers en werknemerverteenwoordigers van die divisionele werkplekforum of forums indien daar meer as een divisionele werkplekforum is.
- 2.8 *Verteenwoordigende vakbond* - 'n Geregistreerde verteenwoordigende vakbond of vakbonde wat lid is van die *raad* vir die *onderneming / bedryf*. Verteenwoordigende vakbond beteken vir doeleindes van hierdie konstitusie ook twee of meer geregistreerde vakbonde wat gesamentlik optree.
- 'n Vakbond word as verteenwoordigend beskou wanneer dit substansiële verteenwoordiging in die werkplek het of wanneer dit met 'n ander vakbond saamwerk en sodoende substansiële verteenwoordiging in die werkplek het.
- 2.9 *Werkgewer* - *Onderneming XYZ Beperk* met 'n geregistreerde hoofkantoor.
- 2.10 *Die Wet* - Wet op Arbeidsverhouding (Wet 66 van 1995).
- 2.11 *Werkgewerverteenwoordigers* - Senior bestuurswerknemers op die permanente diensstaat wat ingevolge hul dienskontrak of uit hoofde van hul amp die gesag binne die werkplek het:
- i om werknemers namens die werkgewer in diens te neem en te ontslaan;
 - ii om die werkgewer te verteenwoordig in sy handelinge met die werkplekforum;
 - iii om namens die werkgewer beleid te bepaal en besluite te neem wat sy of haar verteenwoordiging van werknemers in botsing met hierdie gesag kan bring.
- 2.12 *Werknemer* - Enige persoon wat op die permanente diensstaat van *Onderneming XYZ Beperk* is, maar wat nie 'n werkgewerverteenwoordiger is nie.

- 2.13 *Werknemerverteenwoordigers en sekundi* - 'n Werknemer soos gedefinieer volgens 2.12, en moet minstens 3 jaar aaneenlopende diens by die werkgewer verrig het, en wat in terme van hierdie konstitusie deur werknemers verkies is.
- 2.14 *Werkplekforum (WF)* - 'n Forum wat bestaan uit verteenwoordigers van werknemers.

3 FUNKSIES EN DOEL

3.1 Onderwerpe wat by werkplekforums bespreek word

Ter ondersteuning van die funksie en doel van werkplekforums is 'n gees van onderlinge vertroue 'n voorvereiste en sal onderwerpe vir konsultasie, gesamentlike besluitneming en voorsiening van inligting in hierdie gees geïdentifiseer word. Onderwerpe sal soos en wanneer daarop ooreengekom word, per addendum tot die konstitusie toegevoeg word.

- 3.2 Om produktiwiteit van alle produksiehulpbronne te verbeter.
- 3.3 Om 'n forum daar te stel waardeur die werkgewer beleid en inligting aan werknemers kan kommunikeer en werknemers voorstelle aan die werkgewer kan maak wat sal lei tot wedersydse voordeel.
- 3.4 Om 'n forum daar te stel waar die partye oor sake van wedersydse belang met mekaar kan konsuleer.
- 3.5 Om 'n forum te skep waar voorsien word vir werknemerdeelname in besluite van wedersydse belang ter ondersteuning van doeltreffendheid, doelmatigheid en produktiwiteit.
- 3.6 Om as meganisme te dien vir regstellende aksiepraktyke wat deel uitmaak van 'n proses waardeur werknemers bemaatig word om positief by te dra tot die werkgewer se lewenskragtigheid.
- 3.7 Om 'n effektiewe kommunikasiekanaal tussen werknemers en bestuur daar te stel.
- 3.8 Om 'n agenda vir divisionele werkplekforums saam te stel, welke agenda minstens drie werksdae voor die divisionele vergadering aan die aangewese bestuurder besorg sal word.

4 BEPERKING OP FUNKSIES EN REGTE

- 4.1 Werknemerverteenwoordigers verteenwoordig werknemers op 'n vrywillige grondslag sonder aanspraak op addisionele vergoeding of verlaging van werkslading en standaarde. Werknemerverteenwoordigers sal te alle tye konformeer met dieselfde werkvoorwaardes en reëls en onderworpe wees aan dieselfde dissipline as ander werknemers, en hul pligte en funksies as werknemers word nie deur hierdie ooreenkoms aangetas nie.

- 4.2 Persoonlike omstandighede en probleme van individuele werknemers sal nie op werkplekforums gehanteer word nie. Bestaande prosedures moet daarvoor gebruik word.
- 4.3 Aangeleenthede van 'n substantiewe aard soos vergoedings waaroor daar kollektief onderhandel word en bestaande kollektiewe ooreenkomste, val buite die bestek van werkplekforums.
- 4.4 Slegs werknemers wat in terme van hierdie konstitusie as verteenwoordigers verkies is, het sitting in die werkplekforums. Forums het die reg om waar nodig kundigheid te koopteer. Indien daar egter addisionele koste ter sprake is, moet dit met skriftelike toestemming van die aangewese bestuurder geskied.
- 4.5 Forums het die reg om soos per definisie en volgens riglyne in die konstitusie en ooreenkoms met die werkgever:
- inligting te verkry;
 - met die werkgever te konsulteer;
 - besluite saam met die werkgever te neem;
 - aanbevelings aan die werkgever te maak vir hantering op bedingingsraadvlak.
- 4.6 Forums het die reg om aanbevelings aan die werkgever te maak, maar enige besluite, optredes en inligting wat 'n presedent kan skep, wat van beleidmakende aard is of buite die normale gesagsterrein van werknemers is, val buite die bestek van Werkplekforums.

5 TOTSTANDKOMING VAN FORUMS

Forums mag op die volgende wyse geskep word:

- op eie inisiatief van die werkgever,
- op versoek van die meerderheid werknemers soos gedefinieer,
- op versoek van 'n geregistreerde vakbond/vakbonde wat 'n meerderheid van werknemers verteenwoordig.

6 VERKIESINGSPROSEDURES

- 6.1 Werknemers mag ooreenkom om 'n verkiesingsbeampte/s aan te wys om die verkiesing van forumlede te hanteer. Alternatiewelik sal twee werkgever- en twee werknemerverteenwoordigers gesamentlik die verkiesing beheer en uitslae aankondig.
- 6.2 'n Kennisgewing sal minstens vier weke voor verkiesingsdatum op kennisgewingborde aangebring word om werknemers in staat te stel om kandidate vir verkiesing te nomineer. Kandidate verkiesbaar as forumlede moet genomineer word deur 'n voorsteller en sekondant werksaam in daardie kiesafdeling. Nominasies moet ingedien word op voorgeskrewe nominasievorms en moet minstens twee weke voor die datum bepaal vir die verkiesing, ingedien word by 'n kiesbeampte. Die genomineerde sowel as sy voorsteller en sekondant

moet lede wees van die werknemers in die divisies wat deur die verkose forumlid verteenwoordig sal word.

- 6.3 Die verkiesing van werknemerlede en plaasvervangers vir die forum/s sal tweejaarliks gedurende Januarie plaasvind.
- 6.4 Verkiesing van lede sal deur middel van geheime stemming plaasvind. Die verkiesingsbeampte mag stemopnemers benoem om die uitslag van die verkiesing te bepaal. Die uitslag sal aangekondig word sodra dit bekend is en sal op kennisgewingborde aangebring word.
- 6.5 Elke werknemer sal dieselfde aantal stemme hê as die aantal forumlede wat verkies moet word.
- 6.6 Slegs permanente werknemers werksaam in die divisie en wat teenwoordig is op datum van verkiesing, mag stem.
- 6.7 Kandidate met die meeste stemme sal as verkose verklaar word, terwyl kandidate met die naasmeeste stemme as secundi aangewys sal word.

7 AMPSDRAERS

Die werkplekforum sal vanuit sy geledere 'n voorsitter, ondervoorsitter en 'n sekretaris aanwys.

8 SAMESTELLING EN DEMOGRAFIE VAN WERKPLEKFORUMS (WF's)

- 8.1 Forums sal saamgestel word verteenwoordigend van:

- Divisie
- Afdelings
- Sektore
- Bedryfseenhede.

Vanweë praktiese, operasionele, geografiese en ekonomiese realiteite plaas die werkgewer 'n perk op die aantal forums wat geskep mag word.

- 8.2 As vertrekpunt sal die aantal werknemerverteenwoordigers bepaal word in ooreenstemming met die aantal werknemers in die bedryf/we wat deur die Forum verteenwoordig word met die volgende as riglyn:

- 100 tot 200 werknemers per divisie - 5 forumlede
- 201 tot 600 werknemers per divisie - 8 forumlede
- Meer as 600 werknemers per divisie - vermeerder die aantal forumlede met 1 vir elke addisionele 200 werknemers

- 8.3 Werknemerverteenwoordigers per forum moet sover moontlik in verhouding staan tot die demografiese profiel van werknemers met inagneming van regstellende aksieprogramme wat ten doel het om wanbalanse in hierdie verband reg te stel.

9 AMPSTERMYN VAN WERKPLEKFORUMLEDE

Die ampstermyn van forumlede sal 2 jaar wees. Forumlede is herkiesbaar.

Wanneer 'n tussentydse vakature by die werknemerlede van die werkplekforum ontstaan, mag die Forum 'n werknemerverteenwoordiger vanuit die sekundi koöpteer as plaasvervanger tot met die eersvolgende verkiesing.

10 BEËINDIGING VAN AMPSTERMYN

10.1 In die geval van werknemerverteenwoordiger hou verteenwoordiging op:

10.1.1 wanneer die lid se diens om enige rede by die werkgever beëindig word of solank as wat die lid geskors is uit diens van die werkgever of wanneer die lid oorgeplaas word na 'n ander divisie,

10.1.2 as die lid skriftelik bedank uit die werkplekforum,

10.1.3 indien minstens twee-derdes van die werknemers wat die lid verteenwoordig, 'n petisie aan die werkplekforum voorlê, waarin versoek word dat die lid se ampstermyn beëindig word,

10.1.4 indien die lid sonder die voorsitter se toestemming van drie agtereenvolgende forumvergaderings afwesig is,

10.1.5 indien die lid hom/haar volgens die oordeel van die meerderheid van die forumlede skuldig maak aan 'n growwe verbreking van die gees en bepalings van hierdie konstitusie,

10.1.6 indien die lid bevorder word tot 'n senior bestuurspos,

10.1.7 indien 'n lid volgens bylae 8 van die *Wet op Arbeidsverhoudinge* ten opsigte van goeie praktykskode aan ontslag skuldig bevind word. Dit kan geskied indien die lid skuldig bevind word ten opsigte van:

- wangedrag
- ongeskiktheid: swak werksprestasie
- ongeskiktheid: swak gesondheid of besering.

10.1.8 Vakatures in die komitee sal gevul word deur sekundi binne twee weke na ontstaan van die vakature.

11 WERKPLEKFORUMVERGADERINGS

11.1 Werkplekforumvergaderings sal minstens drie keer per jaar gehou word met dien verstande dat verteenwoordigers nie hul werkplek sonder toestemming van hul toesighouer/bestuurder verlaat nie. Sodanige toestemming sal nie onredelik weerhou word nie.

- 11.2 Die voorsitter of minstens die helfte van die werkplekforumlede mag 'n spesiale vergadering van die werkplekforum aanvra. Sodanige vergadering sal slegs gehou word mits die werkgewer skriftelik daartoe instem.
- 11.3 Werkgewerverteenwoordigers sal minstens 3 keer per jaar saam met die werkplekforum vergader.
- 11.4 Werkplekforumvergaderings sal gedurende werkure gehou word of soos ooreengekom met die werkgewer.
- 11.5 Samesprekings oor sake wat die forum as dringend beskou, sal so gou doenlik na 'n forumvergadering tussen die voorsitter en die werkgewer gehou word. Werkplekforumlede kan na sodanige samesprekings genooi word met die toestemming van die werkgewer, welke toestemming nie onredelik weerhou sal word nie.
- 11.6 Behoudens hierdie reëls sal die prosedure by vergaderings deur die voorsitter gereël word en alle lede sal hulle onderwerp aan die gesag van die voorsitter gedurende vergaderings.
- 11.7 Indien 'n werkplekforumlid 'n onderwerp wil laat bespreek wat nie op die sakelys verskyn nie, mag dit slegs met toestemming van die voorsitter bespreek word, mits alle ander sake afgehandel is. Die voorsitter se reëling in so 'n geval sal finaal wees.
- 11.8 Indien 'n item wat op die agenda verskyn het, afgehandel is, sal dit nie weer gedurende dieselfde vergadering bespreek kan word nie tensy die voorsitter toelaat dat dit onder algemene sake bespreek word.
- 11.9 Die werkplekforum sal besprekings beperk tot sake wat deur die konstitusie gedek word en wat binne die raamwerk van die ooreenkoms met die werkgewer val.
- 11.10 Die voorsitter sal vergaderings open en sluit en sal verantwoordelik wees daarvoor dat vergaderings ordelik binne die raamwerk van die konstitusie plaasvind.
- 11.11 Die voorsitter van die werkplekforum mag die werkgewer versoek om 'n geleentheid waar terugvoer aan kiesers gegee word en mandate verkry kan word. Die werkgewer onderneem om tyd hiervoor gedurende werksure in te ruim met inagneming van operasionele vereistes.

12 AGENDAS

- 12.1 Lede van die werkplekforum en die werkgewer mag items op die agenda plaas.
- 12.2 Agendas sal deur die sekretaris van die komitee in oorleg met die voorsitter saamgestel word.
- 12.3 Agendas sal minstens 3 dae voordat 'n vergadering gehou word, aan verteenwoordigers van die werkplekforum besorg word en mag op kennisgewingborde aangebring word.

13 NOTULES

- 13.1 Notules sal van alle werkplekforumvergaderings gehou word. Notules sal nie verbatim gehou word nie, maar slegs bevindinge en besluite weerspieël.
- 13.2 Notules van vergaderings sal aan verteenwoordigers van die werkplekforum en werkgewerverteenwoordigers besorg word nie later as twee weke nadat die vergadering gehou is nie.
- 13.3 Besluite van die werkplekforum mag aan werknemers oorgedra word slegs nadat die betrokke notules deur die werkgewerverteenwoordigers ontvang is.
- 13.4 'n Notule sal van die samesprekings tussen die voorsitter van die werkplekforum en die werkgewer gehou word, met dien verstande dat die inhoud van sodanige notule slegs in die vorm en aan sodanige persone soos ooreengekom, bekend gemaak word.
- 13.5 'n Amptelike afskrif van die notule sal in 'n notuleboek geplak en tydens die eersvolgende vergadering goedgekeur en deur die voorsitter onderteken word.

14 KWORUM

'n Kworum vir forumvergaderings sal 50% van werknemerverteenwoordigers (en 50% van werkgewerverteenwoordigers indien van toepassing) wees.

15 FASILITEITE

- 15.1 Die werkgewer sal die nodige fasiliteite byvoorbeeld tikwerk, skryfbehoeftes, vergaderlokaal, wat benodig word vir die behoorlike funksionering van die forum, voorsien.
- 15.2 Dit sal die werkgewer se verantwoordlikheid wees om forumlede op te lei.

16 DISPUUTPROSEDURES

Partye ondemeem om te alle tye te poog om dispute te voorkom. Indien daar egter wel 'n dispuut sou ontstaan, ondemeem die partye om hierdie dispuutprosedure te volg en nie oor te gaan tot nywerheidsaksie van enige aard nie.

- 16.1 Dispute tussen werknemerverteenwoordigers onderling:
 - 16.1.1 Dit is die verantwoordlikheid van werknemerverteenwoordigers onderling om dispute wat onder hulle mag ontstaan, te besleg.
 - 16.1.2 Indien werknemerverteenwoordigers nie daarin kon slaag om 'n onderlinge dispuut by te lê nie en dit vertraging in die werksaamhede van die werkplekforums veroorsaak, behou die werkgewer hom die reg voor om, mits daar voldoende konsensus onder werknemerverteenwoordigers is, 'n besluit van die forum as 'n konsensusbesluit te aanvaar, of eensydig alternatiewe geskilbeslegtings-

meganismes te implementeer. Vir die doeleindes hiervan word voldoende konsensus geag te bestaan indien 70% van werknemerverteenwoordigers daarmee saamstem.

16.2 Dispute by divisionele werkplekforums:

16.2.1 Die party wat die dispuut verklaar, sal dit skriftelik binne drie werksdae na ontstaan van die dispuut aan die aangewese werkgewerverteenwoordiger oorhandig. In sodanige kennisgewing sal die aard van die dispuut en voorgestelde skikking uiteengesit word.

16.2.2 Die aangewese werkgewerverteenwoordiger sal by ontvangs van die dispuutkennisgewing die dispuut na die Departement Menslike Hulpbronne verwys wat in oorlegpleging met die partye sal poog om die dispuut binne vyf werksdae by te lê.

16.2.3 Indien die partye nie met die hulp van die Departement Menslike hulpbronne daarin kon slaag om die dispuut te besleg nie, sal die betrokke beampte van die Departement Menslike Hulpbronne skriftelik aan die aangewese bestuurder verslag doen dat daar nie daarin geslaag kon word om die dispuut te besleg nie en 'n uiteensetting gee van die partye se finale posisies en hul voorgestelde skikkings.

17 PRIORITEITONDERWERPE WAARAAN DIE WERKGEWER EN DIE FORUM/S AANDAG MOET GEE

17.1 Die vestiging van 'n ooreengekome konstitusie vir werkplekforums en skep van forums.

17.2 Identifiseer menslike hulpbronnepraktyke in *Onderneming XYZ Beperk* wat benadelend is en aanbevelings om dit reg te stel.

17.3 Aanbevelings ten opsigte van 'n regstellende aksiebeleid en -program.

17.4 Aangaan van ooreenkoms met bestuur met betrekking tot bekendmaking van inligting.

17.5 Onderwerpe vir konsultasie, gesamentlike besluitneming en verskaffing van inligting:

- i Herstrukturering in die werkplek met inbegrip van ingebruikneming van nuwe tegnologie of nuwe werksmetodes.
- ii Verandering in die organisasie van werk
- iii Werktydpatrone
- iv Strategiese besigheidsplanne
- v Produksiebeplanningstelsels, gehaltekringe of -versekeringstelsels
- vi Beleggingsbesluite
- vii Korporatiewe strukture
- viii Produktontwikkelingsplanne
- ix Produktiwiteit, gehalte en skedulevlakke

- x Samesmelting
- xi Oorplasing
- xii Gedeeltelike of algehele aanlegsluiting
- xiii Beoogde ontslag van een of meer werknemers in die werkplek, personeelvermindings
- xiv Posvermindings
- xv Personeelbeleid met inbegrip van indiensnemingsbeleid, oorplasings, bevorderings
- xvi Dissiplinêre kodes en prosedures
- xvii Fisiese werkstoestande
- xviii Opleiding en ontwikkeling
- xix Opleidingskemas
- xx Posgradering
- xxi Regstellende aksie
- xxii Maatskaplike voordele met inbegrip van pensioenfonds, voorsorgfonds, mediese bystandskemas
- xxiii Aansoek om vrystelling van enige wet of kollektiewe ooreenkomste
- xxiv Veiligheid.

18 INLIGTING WAT BESTUUR AAN FORUMS BEKEND SAL MAAK EN DIE WYSE OM DIT TE BEKOM

- 18.1 Inligting wat 'n forum nodig het en die wyse waarop dit verkry sal word en wat potensieel tot arbeidsonrus kan lei of wat konflik kan veroorsaak, moet eers by die Sentrale Forum met die werkgever uitgeklaar en ooreengekom word.
- 18.2 Inligting wat tydens inligtingsooreenkomste met werkplekforums verkry is, sal deur *Onderneming XYZ Beperk* bekend gemaak word.
- 18.3 *Onderneming XYZ Beperk* ondemeem om die volgende inligting aan forums beskikbaar te stel:
- 18.3.1 Inligting wat die Wet die onderneming verplig om bekend te maak.
- 18.3.2 Ontwikkelinge en besluite deur *Onderneming XYZ Beperk* wat 'n impak sal hê of het op werknemers se diensvoorwaardes, spesifiek:
- Voorgestelde personeel- en posvermindings, besparingsmaatreëls soos werk van korttyd en verandering van werksmetodes.
 - Voorgestelde sluiting van bedryfseenhede, rasionalisasie of reorganisasie.
 - Voorgestelde veranderinge in eienaarskap, oornames en amalgamasies.
- 18.4 *Onderneming XYZ Beperk* ondemeem om tersaaklike inligting beskikbaar te stel wat 'n werkplekforum nodig sal hê vir konsultasie met bestuur en gesamentlike besluitneming.

- 18.5 Onderneming XYZ Beperk behou hom die reg voor om vertroulike of kommersieel sensitiewe inligting te weerhou, hoewel vertroulikheid en sensitiwiteit nie as rede gebruik sal word om forums se regte in terme van die werkplekforum konstitusie te ondermyn nie.
- 18.6 Waar moontlik en ekonomies geregverdig sal 'n forum wat inligting aanvra, toegang hê tot oorspronklike dokumente en rekords.
- 18.7 Onderneming XYZ Beperk ondemeem om inligting wat aan vakbonde of vakbondlede beskikbaar gestel word, ook aan werkplekforums beskikbaar te stel.
- 18.8 Onderneming XYZ Beperk ondemeem om by Sentrale Werkplekforum-vergaderings, inligting bekend te maak oor sy algemene posisie en toekomstige ontwikkeling wat kan insluit:
- algemene ontwikkelinge in sektore waarin die maatskappy bedryf word;
 - die ekonomiese en finansiële posisie van die maatskappy. Waar nodig en toepaslik sal aangeleenthede soos markaandeel, bedryfskoste, finansiële verhoudings ensovoort, bekend gemaak word.
- 18.9 Geen inligting sal beskikbaar gestel word of bekend gemaak word:
- wat inbreuk doen op 'n individu se privaatheid nie, behalwe as die individu toestemming daartoe gegee het;
 - waarop daar wetlik privilegie is nie;
 - wat strydig met enige wet of hofbevel sal wees.

19 VIKTIMISASIE

Werknemerverteenwoordigers het die versekering van die werkgewer dat hul posisie in die onderneming nie beïnvloed sal word deur die verantwoordelikhede wat op hulle geplaas word as verteenwoordigers nie, mits hulle aktiwiteite binne die raamwerk van hierdie konstitusie val.

20 SENTRALE WERKPLEKFORUMVERGADERINGS

Sentrale Werkplekforumvergaderings sal minstens een maal per jaar gehou word. Ampsdraers sal deur die werkgewer aangewys word.

21 LIDMAATSKAP VAN DIE SENTRALE WERKPLEKFORUM

Hoofbestuurslede het *ex officio* sitting op die SWF en die voorsitters plus twee werknemerverteenwoordigers per werkplekforum het sitting in die Sentrale Werkplekforum.

22 FUNKSIES EN DOEL VAN DIE SENTRALE WERKPLEKFORUM

- 22.1 Om as Forum te dien vir sake wat oor divisionele grense strek.

- 22.2 Om inligting van belang vir alle werkplekforums oor te dra, byvoorbeeld. finansiële resultate.
- 22.3 Om aangeleenthede wat nie op divisionele werkplekforums opgelos kan word nie, op te los.

23 ONTBINDING VAN WERKPLEKFORUMS

Werkplekforums kan onder die volgende omstandighede ontbind:

- Wanneer minstens 70% van die werknemers by wyse van geheime stemming die ontbinding van forums goedkeur.
- Indien wetswysiging die partye daartoe noop.
- Indien die partye daartoe ooreenkom dat daar 'n gepaster alternatief tot werkplekforum is.

24 WYSIGING AAN DIE KONSTITUSIE

- 24.1 Enige voorgestelde wysigings moet skriftelik aan die sekretaris besorg word vir insluiting in die agenda van die eersvolgende divisionele werkplekforum-vergadering.
- 24.2 Wysigings mag goedgekeur word deur minstens 80% van werknemer- en werkgewervertewoordigers tydens 'n spesiale vergadering van die Sentrale Werknemerforum. Minstens 14 dae kennis moet aan lede van die forum gegee word van sodanige vergadering.

BRONNELYS

ALVAREZ, R. & ROBIN, L. 1992. Organizational structure. (*In Encyclopedia of sociology*, 3:1394-1404.)

ANON. 1996. SA firmas "nie gereed vir demokratiese werkplek". *Sake-Beeld (Beeld)*: S2, Mei 14.

ANSTEY, M. 1995. Can South African industrial relations move beyond adversarialism? Some comparative perspectives on the prospects of workplace forums in South Africa. *South African journal of labour relations*, 19(4):2-43, Summer.

ARUMUGAM, S. 1996. Managing the culture of entitlement. *Human resource management*, 11(10):26-28, Yearbook

AVOLIO, B. 1995. Leadership: building vital forces into highly developed teams. *Human resource management*, 11(7):10-15, Aug.

BACKER, W. & OLIVIER, M. 1996. Gids tot die nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge. Pretoria : Bactas Personeel Konsultante. 52 p.

BALES, R.F. 1950. Interaction process analysis: a method for the study of small groups. Cambridge, Mass. : Addison-Wesley. 203 p.

BARKER, F.S. 1996. Waardes en standaarde op die arbeidsterrein. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 36(1):1-10, Mrt.

BARNARD, M. 1993. Die rol van kleingroepsaktiwiteite in arbeidsverhoudinge. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Com.) 129 p.

BARNER, R.W. & FULBRIGHT, J.J. 1991. Set stage for employee involvement. *HR magazine*, 36:73-78, May.

BASSIS, M.S., GELLES, R.J. & LEVINE, A. 1991. Sociology: an introduction. 4th ed. New York : McGraw-Hill. 632 p.

BATEMAN, T.S. & ZEITHAML, C.P. 1993. Management: function and strategy. 2nd ed. Homewood, Ill. : Irwin. 662 p.

- BEARDWELL, I. & HOLDEN, L., eds. 1997. Human resources management: a contemporary perspective. 2nd ed. London : Pitman. 797 p.
- BENDIX, S. 1992. Industrial relations in South Africa. 2nd ed. Cape Town : Juta. 700 p.
- BENDIX, S. 1996. Industrial relations in the new South Africa. 3rd ed. Kenwyn : Juta. 696 p.
- BERTCHER, H.J. 1994. Group participation techniques for leaders and members. 2nd ed. London : Sage. 197 p.
- BIERSTEDT, R. 1974. The social order. 4th ed. New York : McGraw-Hill. 579 p.
- BOASE, N. 1996. HR fundamentals: working together to solve problems. *People dynamics*, 14(11):46, Oct.
- BOON, M. 1996. The African way: the power of interactive leadership. Cape Town : Zebra Press. 140 p.
- BRAXTON, R. 1995. A refreshing new approach to working with groups. *Human resource management*, 11(9), 22-24, Oct.
- BREWSTER, C. 1989. Employee relations. Houndmills, Basingstroke : Macmillan. 177 p.
- BROWN, R. 1994. Group processes: dynamics within and between groups. Oxford : Blackwell. 297 p.
- BURGER, T. 1997. HR management: from backroom to boardroom. *Human resource management*, 12(10), 39-41, Yearbook.
- CARRELL, M.R., ELBERT, N.F. & HATFIELD, R.D. 1995. Human resource management: global strategies for managing a diverse workforce. 5th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall. 810 p.
- CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A., eds. 1968. Group dynamics: research and theory. 3rd ed. New York : Harper and Row. 580 p.
- CERTO, S. C. 1995. Human relations today: concepts and skills. Chicago, Ill. : Irwin. 432 p.

- CHARLTON, G. 1996. Beyond change: doing the extraordinary. *People dynamics*, 13(12):22-25, Jan.
- CILLIERS, S.P. & JOUBERT, D.D. 1966. Sosiologie: 'n sistematiese inleiding. 3de dr. Stellenbosch : Kosmo. 344 p.
- CLEWLOW, W. & RUPERT, A. 1989. Die leierskap bepaal 'n organisasie se sukses. *Finansies & tegniek*, 42(2):13, Jan. 13.
- COCKERHAM, W.C. 1995. The global society: an introduction to sociology. New York : McGraw-Hill. 590 p.
- COETSEE, L.D. 1996. Die skep van 'n motiverende klimaat: 'n praktiese gids vir die Suid-Afrikaanse bestuurder. Potchefstroom : NSB - PU vir CHO. 224 p.
- COETSEE, W.J. 1991. Die invloed van skofwerk op die sisteembalans binne 'n chemiese onderneming. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Com.) 139 p. M
- COETZEE, J.E. 1994. Die invloed van groepe in doelwitbereiking. (Seminaar gelewer deur prof. J.E. Coetzee by die Instituut van Munisipale Personeelpraktisyns van Suid-Afrika op 11 November 1994 te Pietersburg.) Pietersburg. 12 p. (Ongepubliseer.)
- COETZEE, J.E. 1996. Transformational leadership in challenging change. (Referaat gelewer tydens die konferensie van NAPROQCSA op 1 & 2 Augustus 1996 te Pretoria.) Pretoria. 14 p. (Ongepubliseer.)
- COETZEE, J.E. 1997. Mondelinge mededeling.
- COHEN, B.J. & ORBUCH, T.L. 1990. Introduction to sociology. New York : McGraw-Hill. 202 p.
- COOKE, W.N. 1994. Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: a union-nonunion comparison. *Industrial & labour relations review*, 47(4):594-609, Jul.
- COSER, L.A. & ROSENBERG, B., eds. 1976. Sociological theory: a book of readings. 4th ed. New York : MacMillan. 651 p.

CROUS, M.J. 1993. Visioenêre strategiese bestuur in 'n veranderde Suid-Afrikaanse sake-omgewing. (In *Bedryfwetenskaplikes*. Bundel van referate gelewer op 3 en 4 Junie 1993 tydens die vyfde konferensie van die Suider-Afrikaanse Instituut vir Bedryfwetenskaplikes te Sun City, Bophuthatswana. Bophuthatswana. p. 136-157.)

CUFF, E.C. & PAYNE, G.C.F., eds. 1979. *Perspectives in sociology*. London : Allen & Unwin. 205 p.

CUFF, E.C., SHARROCK, W.W. & FRANCIS, D.W., eds. 1994. *Perspectives in sociology*. 3rd ed. London : Routledge. 241 p.

DAMBROWSKI, C. 1996. The effects of group resistance on change in a chemical industry in the Vaal Triangle. Vanderbijlpark : PU for CHE. (Dissertation - M.A.) 211 p. M

DE LANGE, J. 1997. Werknemers meer negatief as 2 jaar gelede. *Sake-Beeld (Beeld)*:S6, Feb. 12.

DESSLER, G. 1980. *Organization theory: integrating structure and behavior*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 429 p.

DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L. & IVANCEVICH, J.M. 1995. *Fundamentals of management*. 9th ed. Chicago, Ill. : Irwin. 719 p.

DU PLESSIS, J.V., FOUCHÉ, M.A., JORDAAN, B. & VAN WYK, M.W. 1996. *A practical guide to labour law*. 2nd ed. Durban : Butterworths. 358 p.

FARGANIS, J., ed. 1993. *Readings in social theory: the classic tradition to post-modernism*. New York : McGraw-Hill. 399 p.

FELDBERG, M. 1975. *Organizational behaviour: text and cases*. Cape Town : Juta. 354 p.

FLEMMING, P. 1993. Building commitment from all-key to performance. *Human resource management*, 9(7):10-13, Aug.

FORSYTH, D.R. 1990. *Group dynamics*. 2nd ed. Belmont, Calif. : Wadsworth. 596 p.

FOURIE, T. 1993. Employee participation and contributions to solutions crucial. *Human resource management*, 9(6):32-33, Jul.

FRENCH, W.L. & BELL, C.H. 1990. Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 320 p.

GARVIN, C.D. 1987. Group theory and research. (*In Encyclopedia of social work*, 1:682-696.)

GATEWOOD, R.D., TAYLOR, R.R. & FERREL, O.C. 1995. Management: comprehension, analysis, and application. Homewood, Ill. : Austen Press. 713 p.

GATHERCOLE, J. 1992. Flexibility in organisational and employment practices. *People dynamics*, 10(5):8-12, Feb.

GOLDBERG, A.A. & LARSON, C.E. 1975. Group communication: discussion processes and applications. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 184 p.

GORDON, J.R. 1993. A diagnostic approach to organizational behavior. 4th ed. Boston, Mass. : Allyn & Bacon. 752 p.

GREENBERG, J. 1996. Managing behavior in organizations: science in service to practice. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall. 370 p.

GREENBERG, J. & BARON, R.A. 1995. Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. 5th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 704 p.

GRIFFIN, R.W. 1993. Management. 4th ed. Boston, Mass. : Houghton Mifflin. 716 p.

GROGAN, J. 1996. Unilateral thinking: changing a work practice. *Employment law*, 12(3):46-50, 64, Jan.

HARE, A.P. 1976. Handbook of small group research. New York : Free Press. 781 p.

HART, E. & McMILLAN, J. 1996. Leadership and organisational transformation. *Human resource management*, 12(1):4-12, Feb.

HARVEY, D.F. & BROWN, D.R. 1992. An experiential approach to organization development. 4th ed. London : Prentice-Hall. 592 p.

HEINZ, W.R. 1991. Changes in the methodology of alienation research. *International journal of sociology and social policy*, 11(6/7/8):213-221.

HEYNS, R.W. & LIPPITT, R. 1954. Systematic observation techniques. (*In* Lindzey, G., ed. *Handbook of social psychology*. Vol. 1. Cambridge, Mass. : Addison-Wesley. p. 370 - 400.)

HILL, R.J. 1982. Functional requirements and the theory of action. *Educational administrative quarterly*, 18(4):36-61, Fall.

HILLIARD, V.G. 1994. Dealing with diversity. *Boardroom*, 94(2):11-13.

HOGG, M.A. 1995. Studying group processes. (*In* Manstead, A.R.S. & Hewstone, M., eds. *The Blackwell encyclopedia of social psychology*. London : Blackwell. p. 269 - 274.)

HOMANS, G.C. 1951. *The human group*. London : Routledge & Kegan Paul. 484 p.

HOMANS, G.C. 1973. *Social behaviour: its elementary forms*. London : Routledge & Kegan Paul. 416 p.

HUMAN, L. 1995. Multiculturalism and managing diversity: are they the same? *Human resource management*, 11(4):8-10, May.

HUSE, E.F. & BOWDITCH, J.L. 1977. *Behavior in organizations: a system approach to managing*. 2nd ed. Reading, Mass. : Addison-Wesley. 495 p.

HUYSAMEN, D. 1996. Rehumanising the organisation. *People dynamics*, 14(8):34-39, Sept.

IR NETWORK. 1997. Business and unions resist forums: reported on July 15 1997. [Beschikbaar op Internet:] <http://196.31.110.6/e-hiss/> [Datum van gebruik: 23 Oktober 1997] [Beperkte toegang: moet registreer].

ISRAELSTAM, I. & MARAIS, P. 1996. Making workplace forums work. Helderkruid : Corporate IR Consultants. 234 p.

JARY, D. & JARY, J. 1991. *The HarpersCollins dictionary of sociology*. New York : HarperPerennial. 601 p.

JOHNSON, H.M. 1960. *Sociology: a systematic introduction*. London : Routledge & Kegan Paul. 689 p.

JOHNSON, D.W. & JOHNSON, F.P. 1982. Joining together: group theory and group skills. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 510 p.

JOHNSON, D.W. & JOHNSON, F.P. 1994. Joining together: group theory and group skills. 5th ed. Boston, Mass. : Allyn & Bacon. 609 p.

JORDAAN, B. & RYCROFT, A. 1994. Handleiding tot die Suid-Afrikaanse arbeidsreg. Kenwyn : Juta. 390 p.

JOUBERT, D. 1973. Sosiologies gesproke: die aard van sosiologiese interpretasies. Stellenbosch : Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars. 212 p.

JOUBERT, D. & STEYN, A.F. 1981. Groepsdinamika: 'n inleiding tot die studie van kleingroepe. Stellenbosch : Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars. 298 p.

KATZ, M. 1995. Learning focus: empowerment is power-ful. *People dynamics*, 13(10):37, Oct.

KATZ, M. 1996. Learning focus: employee involvement. *People dynamics*, 14(6):43, Jul.

KELLING, A.S. 1990. 'n Beskouing van die essentialia van die dienskontrak. *Tydskrif vir regs wetenskap*, 15(1):107-112, Jul.

KEMP, N. 1997. Managing diversity: the interpersonal factors. *Human resource management*, 12(10):22-23, Yearbook.

KHOZA, R. 1994a. The need for an Afrocentric approach to management. *Business alert*, 151:1-7, Jan.

KHOZA, R. 1994b. The need for an Afrocentric approach to management and within it a South African-based management approach. (In Christie, P., Lessem, R., & Mbigi, L., eds. African management: philosophies, concepts and applications. Pretoria : Knowledge Resources. p. 117-124.)

KINLOCH, G. 1977. Sociological theory: its development and major paradigms. New York : McGraw-Hill. 319 p.

KLEIN, M. 1996. Democracy too slow at work, researchers find. *Business Times (Sunday Times)* :8, Mar. 31.

KÖNIG, D. 1995. Kleingroepsaktiwiteite as komponent van deelnemende bestuur in die openbare sektor. Pretoria : UP. (Verhandeling - M. Admin.) 172 p. M

KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. 1976. Management: a systems and contingency analysis of managerial functions. 6th ed. New York : McGraw-Hill. 824 p.

KOOPMAN, A. 1991. Transcultural management: how to unlock global resources. Cambridge, Mass. : Blackwell. 205 p.

KOOPMAN, A. 1994. Becoming world class: facing tomorrow's challenges. *Human resource management*, 10(8):16-18, Sept.

KRAJEWSKI, L.J. & RITZMAN, L.P. 1990. Operations management: strategy and analysis. 2nd ed. Reading, Mass. : Addison-Wesley. 871 p.

KREITNER, R. 1992. Management. 5th ed. Boston, Mass. : Houghton Mifflin. 662 p.

KROON, J., red. 1990. Algemene bestuur. 2de uitg. Bloemfontein : HAUM-Tersiêr. 589 p.

KROON, J., red. 1995. Algemene bestuur. Pretoria : Kagiso Tersiêr. 564 p.

LANDIS, J.R. 1995. Sociology: concepts and characteristics. 9th ed. Belmont, Calif. : Wadsworth. 482 p.

LATTA, R.M. & GORMAN, M.E. 1984. The small group: a bridge between sociology and social psychology. *Psychological reports*, 54:947-950, Jun.

LAYDER, D. 1994. Understanding social theory. London : Sage. 230 p.

LEDFORD, G.E. & LAWLER, E. 1994. Research on employee participation: beating a dead horse? *Academy of Management review*, 19(4):633-636, Oct.

LESSING, K.F. 1994. Aliënasië by rekenaargebruikers in enkele universiteitsbiblioteke. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - M.A.) 208 p. M

LEVIN, W.C. 1994. Sociological ideas: concepts and applications. 4th ed. Belmont, Calif. : Wadsworth. 473 p.

LEVINE, J.M. & MORELAND, R.L. 1990. Progress in small group research. *Annual review of psychology*, 41:585-634.

LINDEQUE, G.F. 1979. Enkele aspekte van die aard van arbeidsverhoudinge as multifasetfenomeen: 'n sosiologies-sistematiese beskouing. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Phil.) 439 p.

P22

MADI, P. 1995. Moving the centre. *People dynamics*, 13(3):12-16, Mar.

MAISELA, T. 1995. Participative management facilitates a productive work place. *Human resource management*, 11(5):20-22, Jun.

MALAN, S.I. 1991. Verandering, innovering en vernuwing in professionele werkslewe: die uitdagings vir biblioteek- en inligtingsdiens. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir biblioteek- en inligtingkunde*, 59(2):112-122, Jun.

MARAIS, H.C. 1979. Kommunikasie in kleingroepe. Bloemfontein : Uitgewery De Villiers. 192 p.

MARAIS, P. & ISRAELSTAM, I. 1997a. Workplace forums: equipping the parties for a new co-determination approach. Part 1. *People dynamics*, 15(1):28-31, Jan.

MARAIS, P. & ISRAELSTAM, I. 1997b. Effective workplace forums: the need to remove cancerous attitudes. Part 2. *People dynamics*, 15(2):38-43, Feb.

MARAIS, P. & ISRAELSTAM, I. 1997c. Co-determining a company's workplace forum system. Part 3. *People dynamics*, 15(3):40-44, Mar.

MARAIS, P. & ISRAELSTAM, I. 1997d. Your tool kit for implementing workplace forums. Part 4. *People dynamics*, 15(4):42-44, Apr.

MARAIS, P. & ISRAELSTAM, I. 1997e. Workplace forums: stages of implementation. Part 5. *People dynamics*, 15(5):38-41, May.

MARX, S., RADEMEYER, W.F. & REYNDERS, H.J.J., reds. 1991. Bedryfseconomie: riglyne vir ondernemingsbestuur. Pretoria : Van Schaik. 588 p.

MASTRANTONIS, H. & NEL, C. 1995. The move towards democracy at work. *People dynamics*, 13(3):18-22, Mar.

MBIGI, L. 1997. Ubuntu: the African dream in management. Randburg : Knowledge Resources. 157 p.

MBIGI, L. & MAREE, J. 1995. Ubuntu: the spirit of African transformation management. Randburg : Knowledge Resources. 125 p.

McGRATH, J.E. 1984. Groups: interaction and performance. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 287 p.

McLAGAN, P. & NEL, C. 1995. The age of participation: new governance for the workplace and the world. Randburg : Knowledge Resources. 323 p.

McLAGAN, P. & NEL, C. 1996. The shift to participation. Part I. *People dynamics*, 14(5):12-17, Jun.

MDONGO, L. 1995. Empowering employees: creating energy for continuous improvement. *Human resource management*, 11(2):14-16, Mar.

MILES, M. 1996. Can codetermination work in South Africa? Part I. *People dynamics*, 14(7):36-41, Aug.

MILLS, D.Q. 1995. The new management system. *European management journal*, 13(3):251-256, Sept.

MILLS, T.M. 1967. The sociology of small groups. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 136 p.

MILLS, T.M. 1984. The sociology of small groups. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 152 p.

MILLS, T.M. & ROSENBERG, S., eds. 1970. Readings on the sociology of small groups. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 247 p.

MOOLMAN, L. 1996. Die rol van arbeidsverhoudinge in veranderingsbestuur, regstellende optrede en diversiteit. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.) 408 p.

MOORHEAD, G. & GRIFFIN, R.W. 1992. Organizational behavior: managing people and organizations. 3rd ed. Dallas, Tex. : Houghton Mifflin. 808 p.

MORGAN, P. 1995. Work teams: the cornerstones of corporate community. *Productivity SA*, 21(5):19-21, Sept/Oct.

- MORRIS, L. 1996. Training, empowerment, and change. *Training and development*, 50(7):54, Jul.
- MULLINS, L. J. 1996. Management and organisational behaviour. 4th ed. London : Pitman. 810 p.
- NAPIER, R.W. & GERSHENFELD, M.K. 1989. Groups, theory and experience. 4th ed. Boston, Mass. : Houghton Mifflin. 564 p.
- NEGOTA, G. 1992. Employee involvement: tension between vision and reality. *Human resource management*, 8(3):8-10, Apr.
- NEL, C. 1994. Value-centred leadership: the journey to becoming a world-class organisation. (In Christie, P., Lessem, R., & Mbigi, L., eds. African management: philosophies, concepts and applications. Randburg : Knowledge Resources. p. 125-141.)
- NORRIS, B. 1996. Manage diversity or sink. *People dynamics*, 14(6):34-39, Jul.
- NIJHOFF, P. 1976. Talcott Parsons. (In Rademaker, L. & Petersma, E., eds. Hoofdfiguren uit de sociologie. Vol. 2: Modemen. Utrecht : Spectrum. p. 23-38.)
- OAKLEY-SMITH, T. & BRAXTON, R. 1993. Managing diversity is part of the business strategy. *Human resource management*, 8(10):22-24, Yearbook.
- O'DONNELL, M. 1992. A new introduction to sociology. 3rd ed. Walton-on-Thames : Nelson. 524 p.
- OLIVIER, M.P. 1996. Workplace forums: critical questions from a labour law perspective. *Industrial law journal*, 17(5): 803-814.
- OLMSTED, M.S. 1978. The small group. 2nd ed. New York : Random House. 173 p.
- PALAZZOLO, C.S. 1981. Small groups: an introduction. New York : Van Nostrand. 352 p.
- PARR, L. 1996. The risky business of developing world-class manufacturing performance. *People dynamics*, 14(1):26-31, Feb.
- PARSONS, T. 1952. The social system. London : Routledge & Paul. 575 p.

PARSONS, T., BALES, R.F. & SHILS, E.A. 1953. Working papers in the theory of action. New York : Free Press. 269 p.

PARSONS, T. & SHILS, E.A., eds. 1951. Toward a general theory of action. Cambridge, Cambridgeshire : Harvard University Press. 506 p.

PENNINGTON, S., BOASE, N. & WATSON, C. Comps. 1997. Human resources strategy 1995 and beyond: a research publication. Rivonia : S.P.A. Consultants. 145 p.

PLUNKETT, W.R. & ATTNER, R.F. 1992. Introduction to management. 4th ed. Boston, Mass. : PWS-Kent. 679 p.

PONS, A. ed. 1996. Industrial relations handbook: a practical guide on effective industrial relations policies, procedures and practices for South African managers. Kenwyn : Juta. (Hoofstukke individueel genommer.)

POPENOE, D. 1989. Sociology. 7th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 621 p.

PRETORIUS, B. 1995. Visionary leadership: a new era brings new demands. *Human resource management*, 10(10):12-13, Yearbook.

PRETORIUS, B. 1996. Winning organisations: what will be required in the future. *Human resource management*, 11(10):20-22, Yearbook.

RETIEF, A. 1993. HR paradigms: response to late 20th century change. *Human resource management*, 9(8):14-18, Sept.

RIDGEWAY, C.L. 1983. The dynamics of small groups. New York : Saint Martin's Press. 402 p.

RITZER, G. 1992. Contemporary sociological theory. 3rd ed. New York : McGraw-Hill. 608 p.

RITZER, G. 1996a. Classical sociological theory. 2nd ed. New York : McGraw-Hill. 532 p.

RITZER, G. 1996b. Modern sociological theory. 4th ed. New York : McGraw-Hill. 609 p.

RITZER, G. 1996c. Sociological theory. 4th ed. New York : McGraw-Hill. 757 p.

ROBBINS, S.P. 1996. Organizational behavior: concepts, controversies, applications. 7th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall. 752 p.

ROBBINS, S.P. & COULTER, M.C. 1996. Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 770 p.

ROBSON, M., *ed.* 1984. Quality circles in action. Aldershot, Hants : Gower. 167 p.

ROODE, C. D. 1974. Inleiding tot sosiologie. 2de hers. uitg. Kaapstad : Balkema. 232 p.

ROODT, A. 1997. In search of a South African corporate culture. *Management today*, 13(2):14-16, Mar.

ROSENFELD, L.B. 1973. Human interaction in the small group setting. Columbus, Ohio : Merrill. 248 p.

ROTHMANN, S. 1989. Die hantering van groepe. Potchefstroom : Wesvalia. 172 p.

S.A. kyk SUID-AFRIKA

SCHEIN, E.H. 1988. Organizational psychology. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 274 p.

SCHERMERHORN, J.R. 1993. Management for productivity. 4th ed. New York : Wiley. 758 p.

SCHERMERHORN, J.R. 1996. Management. 5th ed. New York : Wiley. 525 p.

SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G. & OSBORN, R.N. 1994. Managing organizational behavior. 5th ed. New York : Wiley. 744 p.

SCHUITEMA, E. 1995. The problem of workplace democracy. *Human resource management*, 11(4):15-17, May.

SCOTT, W.R. 1992. Organizations: rational, natural and open systems. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 414 p.

SEAVEY, C.A. 1997. Class, cultural hegemony, and the role of education of librarianship or words to that effect. (Referaat gelewer tydens 'n konferensie van die *Association for Library and Information Education* in Washington, 13 Februarie 1997.) Washington. (Ongenommer en ongepubliseer.)

SHAVER, P. & BUHRMESTER, D. 1983. Loneliness, sex-role orientation and group life: a social needs perspective. (In Paulus, P.B., ed. *Basic group processes*. New York : Springer. p. 259-288.)

SHAW, M.E. 1981. *Group dynamics: the psychology of small group behavior*. New York : McGraw-Hill. 3rd ed. 531 p.

SHOTOLA, R.W. 1992. Small groups. (In *Encyclopedia of sociology*, 4:1796-1806.)

SIMONCELLI, F. 1994. Vind areas vir deelnemende bestuur in u onderneming. *Entrepreneur*, 13(2):13-14, Mrt.

SLABBERT, A.M. 1995. Demokrasiering van die werkplek deur middel van deelnemende bestuur. Stellenbosch : US. (Verhandeling - M.A.) 122 p.

SLABBERT, J.A. 1994. Inleiding tot arbeidsverhoudingebestuur. 2de uitg. Pretoria : Digma. 187 p.

SOROKIN, P.A. 1962. *Society, culture and personality: their structure and dynamics*. New York : Cooper Square. 742 p.

STARK, R. 1994. *Sociology*. 5th ed. Belmont, Calif. : Wadsworth. 691 p.

STEIN, B.A. 1983. *Quality of work life in action: managing for effectiveness*. New York : American Management Associations. 74 p.

STEYN, A.F. 1969. Groepsdinamika as sosiologiese teorie. Johannesburg : RAU. 32 p. (Publikasiereeks van die Randse Afrikaanse Universiteit, A15.)

STEYN, A.F. & UYS, T. 1988. *Die kleingroep: struktuur en dinamika*. Stellenbosch : Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars. 284p.

STEYN, A.F. & VAN RENSBURG, H.C.J. 1985. *Sosiologie*. Pretoria : Academica. 302 p.

SUID-AFRIKA. 1995. Wet op Arbeidsverhoudinge, no. 66 van 1995. Pretoria : Staatsdrukker. 257 p.

SWINGEWOOD, A. 1984. A short history of sociological thought. New York : Saint Martin's Press. 355 p.

TEAL, T. 1996. The human side of management. *Harvard business review*, 74(6):35-44, Nov/Dec.

TEKE, M. 1996. Develop your internal talent and achieve targets. *People dynamics*, 14(4):18-21, May.

THIO, A. 1992. Sociology: an introduction. 3rd ed. New York : HarperCollins. 696 p.

THOMPSON, J.L. 1993. Strategic management. 2nd ed. London : Chapman & Hall. 757 p.

THOMPSON, W.E. & HICKEY, J.V. 1994. Society in focus: an introduction to sociology. New York : HarperCollins. 599 p.

THOMSON, D. 1997. How do we secure total employee involvement? *Management today*, 13(2):31, 35, Mar.

TIMASHEFF, N.S. 1967. Sociological theory: its nature and growth. 3rd ed. New York : Random House. 350 p.

TIMASHEFF, N.S. & THEODORSON, G.A. 1976. Sociological theory: its nature and growth. 4th ed. New York : Random House. 403 p.

TOSELAND, R.W. & RIVAS, R.F. 1995. An introduction to group work practice. 2nd ed. Boston, Mass. : Allyn & Bacon. 513 p.

TOSI, H.L., RIZZO, J.R. & CARROL, S.J. 1994. Managing organizational behavior. 3rd ed. Cambridge, Mass. : Blackwell. 620 p.

TRIANDIS, H.C. 1994. Culture and social behavior. New York : McGraw-Hill. 330 p.

TUBBS, S.L. 1992. A system approach to small group interaction. 4th ed. New York : McGraw-Hill. 411 p.

TUCKMAN, B.W. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6):384-399.

TUCKMAN, B.W. & JENSEN, M.A.C. 1977. Stages of small-group development revisited. *Group & organization studies*, 2(4):419-427, Dec.

TURNER, J.H. & MARYANSKI, A. 1979. Functionalism. Menlo Park, Calif. : Benjamin/Cummings. 147 p.

ULRICH, D. 1997. Transforming human resources: a strategic imperative. *Management today*, 13(3):14-18, Apr.

VAN DEN BERG, J.H. 1977. Die ontplooiing van die sosialiseringproses binne enkele sub siste me van die samelewing. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Phil.) 440 p.

VAN DER LINGEN, B. 1994. Bestuur deelnemend met selfgerigte werkspanne. *Publico*, 13(2):6-7, Apr.

VAN DER MERWE, A. 1994. Talcott Parsons' general analytic theory. (In Romm, N. & Sarakinsky, M., eds. Social theory. Johannesburg : Lexicon. p. 187-205.)

VAN DER MERWE, P. 1989. Verbetering van die kwaliteit en aanvaarding van groepsbesluite. *O en M*, 27(1):13-15, Mrt.

VAN JAARSVELD, B.J. 1987. Orde: dissiplinering in perspektief. *IMP journal*, 5(10): 25-26, Feb.

VAN SCHALKWIJK, O. 1996. Vision and values for a competitive edge. *People dynamics*, 14(5):18-20, Jun.

VAN SCHALKWIJK, O. 1997. Global competition, demanding clients, limited resources: challenges for 1997. *Human resource management*, 12(10):4-6, Yearbook.

VAN WYK, C. DE W. 1990. Die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Comm.) 309 p.

VELDSMAN, T. & HARILALL, R. 1997. The dawning of workplace democracy: are we ready? *Human resource management*, 12(10):14-21, Yearbook.

VELDSMAN, T.H. 1995. The philosophy behind self-managing work teams. *South African journal of business management*, 26(4):152-160, Dec.

VELDSMAN, T.H. 1996. Making the future present tense: the changing people management context. *People dynamics*, 14(1):12-18, Feb.

VENTER, P. 1993. Die ontwikkeling van 'n sensitiviteit vir kultuurdiversiteit. *Suid-Afrikaanse tesourier*, 65(9/10):95-97, Sept/Okt.

VISAGIE, J.C. 1989. Die praktisering van sosiale verantwoordelikheid deur die kleinsakeonderneming. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Comm.) 170 p.

VON HOLDT, K. 1995. Workplace forums: can they tame management? *South African labour bulletin*, 19(1):31-34, Mar.

WAGNER, J.A. & HOLLENBECK, J.R. 1995. Management of organizational behavior. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall. 677 p.

WALLACE, R.A. & WOLF, A. 1980. Contemporary sociological theory. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 335 p.

WALLACE, R.A. & WOLF, A. 1995. Contemporary sociological theory: continuing the classical tradition. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 434 p.

WALLACE, R.C. & WALLACE, W.D. 1985. Sociology. Boston, Mass. : Allyn & Bacon. 677 p.

WALLACE, R.C. & WALLACE, W.D. 1989. Sociology. 2nd ed. Boston, Mass. : Allyn & Bacon. 610 p.

WATERS, M. 1994. Modern sociological theory. London : Sage. 368 p.

WATSON, C.M. 1983. Leadership, management and the seven keys. *Business horizons*, 26:8-13, Mar/Apr.

WATSON, C. 1996. Directions for HR directors. *People dynamics*, 14(1):19-25, Feb.

WEEKS, R. 1995. Evolving paradigms in management. *Human resource management*, 10(10):16-18, Yearbook

WELLS, A., *ed.* 1978. Contemporary sociological theories. Santa Monica, Calif. : Goodyear. 381 p.

WERTHER, W.B. & DAVIS, K. 1996. Human resources and personnel management. 5th ed. New York : McGraw-Hill. 637 p.

WHEATLEY, M. & SZWEJCZEWSKI, M. 1995. Dream teams. *People dynamics*, 13(2):26-29, Feb.

WHEELAN, S.A. 1994. Group processes: a developmental perspective. Boston, Mass. : Allyn & Bacon. 290 p.

WILSON, G.L. & HANNA, M.S. 1990. Groups in context: leadership and participation in small groups. 2nd ed. New York : McGraw-Hill. 364 p.

WILSON, S. 1978. Informal groups: an introduction. New York : Prentice-Hall. 305 p.

WOLMARANS, S. 1997. Successful work teams and workplace democracy. *Human resource management*, 12(10):30-33, Yearbook.

YAMMARINO, F. 1996. Leadership: looking for the I's and L's. *Human resource management*, 12(1):14-18, Feb.

ZULCH, B. 1986. Should we be talking to each other? *Productivity SA*, 12(4):7-19, Aug.