

Arbeidsverhoudingprobleme met algemene werkers aan tegniese kolleges: 'n kwalitatiewe perspektief

Opsomming

Suid-Afrika het in die afgelope dekade ingrypende veranderinge rondom arbeidsverhoudinge ondergaan. Hierdie veranderinge verg gespesialiseerde vaardighede, waaraan die bestuur aan tegniese kolleges tot nog toe nie genoeg aandag gegee het nie. Die gevolg hiervan is voortdurende konflik en versteurings wat tot arbeidsonrus aanleiding gee; in sommige gevalle is daar selfs finansiële implikasies ten opsigte van algemene werkers. Hierdie toedrag van sake dui op 'n onvermoë van bestuurders om verskille, griewe en dispute te hanteer. Dit lei tot krisisbestuur van arbeidsverhoudinge wat toenemend onstabiele werksomstandighede tot gevolg het. Navorsing rondom die oorsake van groeiende arbeidsonrus tussen bestuur aan tegniese kolleges en algemene werkers is dus noodsaaklik. Die "bestuursrol" van die faktotum word bespreek teen die agtergrond van arbeidsonrus aan tegniese kolleges.

Labour relations and the general worker in technical colleges: a qualitative perspective

South Africa has recently experienced major changes in labour relations, requiring very skilled practitioners. Technical college management have not yet placed sufficient emphasis on the acquisition of the necessary skills. The colleges therefore experience continual conflict and disruption among general workers, which leads to labour unrest and has grave financial implications. Managers are unable to handle differences, disputes or grievances. Labour relations are dealt with by crisis management, resulting in increasingly unstable conditions. Research into the causes of growing unrest in the relations between technical college management and general workers is therefore extremely relevant. In this article the "managerial" role of the "factotum" is discussed in the context of research into labour unrest at technical colleges.

Dr C F Viljoen & Prof T C Bisschoff, Dept Opvoedingswetenskappe, Randse Afrikaanse Universiteit, Posbus 524, Aucklandpark 2006; E-pos: cfv@edcur.rau.ac.za & tcb@edcur.rau.ac.za; Dr F M Gouws, Posbus 8014, Putfontein 1513; E-pos: fmgouws@freemail.absa.co.za

Hoewel die rol van die algemene werker tradisioneel as minder belangrik beskou word in die werksplek, en dus ook in die fokus van tersiêre inrigtings, is dit belangrik om kennis te neem van griewe en probleme op hierdie vlak vanweë die invloed wat dit op die onderrig- en opvoedingsgebeure het. Ontevredenheid onder algemene werkers kan die normale verloop van onderrig ingrypend ontwig en behoort as gevolg hiervan deur die bestuur in 'n ernstige lig bejeën te word. Onderwysbestuurders behoort ook op grond van menseregte-oorewegings aandag te gee aan griewe van en ontwikkelingsgeleenthede vir algemene werkers. Arbeidswetgewing in Suid-Afrika beoog implisiet om hierdie aspek te bevorder, soos wat meer eksplisiet blyk uit nuwe wetgewing rondom die ontwikkeling van vaardighede ("skills development").

'n Fokus op die regte van werknemers — insluitende algemene werkers — is belangrik omdat arbeidsreg in Suid-Afrika die afgelope aantal jare ingrypende veranderinge ondergaan wat weerspieël word in wetgewing op feitlik alle terreine. Die volgende is enkele relevante voorbeelde van gewysigde of nuwe wetgewing:

- die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996
- die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995
- die Wet op Basiese Diensvoorwaardes, Wet 75 van 1997.

Die arbeidsituasie dui uiteraard op 'n situasie waarbinne die verhouding tussen werkgewer en werknemer figureer en wat volgens Gouws (1990: 15) konfliktelemente bevat wat kenmerkend van arbeidsverhoudinge is. Hieruit kan die afleiding gemaak word dat arbeidsverhoudinge, personeelbetrekkinge en konflik in direkte verhouding tot mekaar staan.

Konfliktelemente spruit volgens Van Staden (1995: 82) uit die verskil in die rolle van die bestuur teenoor dié van die werknemers. Die bestuur se fokus is gewoonlik gerig op effektiwiteit, produktiwiteit en winsgewendheid en die koördinerende van aktiwiteite om hierdie doelwitte te bereik. Daarteenoor is werknemers se doelwitte normaalweg op die persoonlike vlak geleë, naamlik hoër salarisse, beter werksomstandighede, groter werksekuriteit en meer betekenisvolle werk (Van Staden 1995: 82).

Die mate waarin die partye ooreenstem wat hul aspirasies en doelwitte betref, sal die graad van konflik wat tussen hulle bestaan bepaal (Swanepoel 1988: 26; Lewis 1994: 203). Min ooreenstemming sal tot meer konflik aanleiding gee en omgekeerd. Op grond van verandering in wetgewing is daar 'n toenemende bewuswording van bepaalde regte by die algemene werker en maak hy in 'n toenemende mate aanspraak op dit wat hom toekom. Die algemene werkerskorps het ook 'n hiërargie, waar die faktotum 'n unieke rol vervul as skakel tussen die algemene werkers en die bestuur. Hierdie rol bevat sekere elemente van bestuur, wat dikwels in organisasies oor die hoof gesien word.

Arbeidsonrus wat arbeidsverhoudinge binne die werkplek kenmerk, ontstaan gewoonlik as gevolg van leiers se onvermoë om geskille bevredigend te hanteer en op te los, gebrekkige kommunikasietodes en botsende persoonlikhede (Kroon 1995: 432). Nietemin is menseverhoudinge steeds een van die agtergeblewe onderwerpe in die opleidingsprogramme van bestuurders.

Hierdie aspek is ook relevant in die konteks van tersiêre opleidingsinstansies. In die onlangse verlede het dit uit persoonlike gesprekke met rektore van tegniese kolleges geblyk dat hulle dikwels te kampe het met spanning, verlore arbeid, lae produktiwiteit en finansiële verliese weens die ontoereikende bestuur van werkers. Dit word toegeskryf aan gebrekkige ervaring in die stigting en onderhouding van arbeidsverhoudinge in die nuwe konteks en in die hantering van konflik.

1. Probleem- en doelstelling

Die doel van hierdie navorsing is om die beleving van onderwysbestuurders en algemene werkers aan tegniese kolleges ten opsigte van hul onderskeie rolle in hul onderlinge werksverhouding te verken en te beskryf. Die navorsing is gerig deur 'n tweeledige vraag, naamlik watter probleme deur onderwysbestuurders aan tegniese kolleges in arbeidsverhoudinge met algemene werkers ondervind word, en hoe laasgenoemdes van hulle kant hierdie verhoudinge beleef.

Die gestelde doelwit wat uit hierdie navorsingsvraag voortgespruit het, was om die beleving van die verskillende rolspelers in die

arbeidsverhoudingkonflik aan tegniese kolleges te verken en te beskryf. 'n Tweede doelwit was om 'n benadering waardeur hierdie probleme voorkom of verminder kan word, vir onderwysbestuurders aan tegniese kolleges te ontwikkel.

2. Navorsingsmetode en -ontwerp

In hierdie bespreking sal kortliks gefokus word op die metode van navorsing, steekproeftrekking en aspekte rondom data-insameling en -analise.

2.1 Kwalitatiewe navorsing

Ten einde die gestelde doelwit te bereik is daar 'n omvattende literatuurstudie van relevante literatuur onderneem om 'n deeglike teoretiese fundering vir die navorsing te verskaf. Die literatuurstudie het dus as basis gedien om die probleem te formuleer en die navorsing te fokus (Merriam 1991: 62).

Aangesien die navorsingsprobleem 'n terrein verken waaroor daar betreklik min inligting beskikbaar is (Creswell 1994: 146), en daar gefokus is op "inlewing" en "invoeling" met betrekking tot die "in-die-wêreld-wees" van individue (Smith 1988: 17; Omery 1983: 49-50), is die navorsing onderneem deur die toepassing van kwalitatiewe navorsingsmetodes. Hierdie metodes word as besonder geskik beskou vir die bestudering van mense in hul alledaagse omgewing (hier die kollege-werkomgewing) ten einde hul persoonlike belewing te verken en te beskryf (Jacobs *et al* 1992: 15). Die voordeel hiervan is dat temas waaraan die navorser moontlik nie gedink het nie deur respondente geopper kan word en hierdeur word die binne-perspektief (*emic view*) blootgelê.

2.2 Steekproeftrekking

Die teikenpopulasie vir die navorsing was tegniese kolleges in Gauteng wat reeds arbeidsverhoudingprobleme tussen algemene werkers en bestuur ondervind het. Deur middel van 'n brief wat aan 33 tegniese kolleges in Gauteng gestuur is, is dié geïdentifiseer wat aan hierdie kriterium voldoen het. Hieruit is drie kolleges ewekansig geselekteer vir die navorsing. Respondente het die volgende kategorieë ingesluit:

- algemene werkers
- beheerpersone oor algemene werkers, insluitende rektore, vise-rektore, faktotums, voormanne of enige ander persone wat in beheerposisies was
- vakbondverteenvoerders
- 'n arbeidskonsultant.

2.3 Data-insameling en -verwerking

Veldwerkers het semi-gestruktureerde onderhoude met die rektore van die betrokke kolleges gevoer, asook met swart vakbondverteenvoerders en 'n arbeidskonsultant wat betrokke was in konflikhantering by hierdie kolleges. Laasgenoemde ('n gegradueerde blanke) is in die navorsing ingesluit op grond van sy ervaring as bemiddelaar in konfliktsituasies tussen werkgewers en algemene werkers. Inligting van algemene werkers is bekom deur middel van drie fokusgroeponderhoude waarby altesaam 15 algemene werkers van die drie kolleges betrokke was. Hoewel die onderhoude in Engels en Afrikaans gevoer is, was daar telkens 'n tolk teenwoordig om onduidelikhede wat kon ontstaan op te klaar.

Alle data is met die toestemming van respondente op band opgeneem en *verbatim* getranskribeer. Veldnotas van die veldwerkers se observasies tydens onderhoude is direk na elke onderhoud uitgebrei om aspekte wat nie op band vasgelê kon word nie, aan te dui. Dit sluit in nie-verbale kommunikasie soos liggaamshouding, handgebare en gesigsuitdrukkings.

Die voordele van kwalitatiewe navorsingstegnieke in 'n konteks soos hierdie is onder andere geleë in die “natuurlike” situasie wat in 'n bedrewe onderhoudvoerder se hande daartoe lei dat die respondente so op hul gemak voel dat hul belewing eg na vore kom.

Data is georganiseer in temas en kategorieë, waar gesoek is na persepsies, gevoelens en gedagtes wat herhaaldelik voorgekom het, om uiteindelik by die *Gestalt* uit te kom (Kvale 1983: 186). Data-analise was induktief, met ander woorde temas is nie vooraf geformuleer nie, maar uit die data afgelei; die analise het gefokus op inhoud, intensie (as 't ware “tussen die reëls lees”) en teoretiese verklaring van temas. 'n Verdere voordeel van die kwalitatiewe paradigma is dat die

narratiewe aard van die verslag die leser op 'n besondere wyse laat deel in die beleweniswêreld van die respondente.

2.4 Vertrouenswaardigheid

Strategieë vir vertrouenswaardigheid soos van toepassing op kwalitatiewe navorsing is deurgaans sowel in die konseptualisering van die navorsing as in die insameling, ontleding en interpretering van data geïmplementeer (Merriam 1995: 165) om die wetenskaplikheid van die navorsing te verseker. Dit het aspekte soos 'n goed-gedokumenteerde ouditspoor, die sogenaamde "member checking" (waar bevindings aan respondente gerapporteer word om te verseker dat hul intensie in die resultate vervat is), onafhanklike kodering van data en ewegroep-evaluering ingesluit. Die krities-bevraagtekenende houding van die navorser teenoor sy eie navorsing wat Mouton & Marais (1992: 157) aanbeveel, is deurgaans behou.

3. Bespreking van resultate

In die volgende bespreking sal die perspektief van rektore teenoor dié van algemene werkers teenoor mekaar gestel word, met aanduiding van die rol wat aan die faktotum binne die raamwerk van arbeidsverhoudinge in die tegniese kolleges toegeken word. In hierdie bespreking word relevante literatuur ingesluit met die oog op kontekstualisering van die navorsingsresultate.

3.1 Redes vir konflik

Respondente het verskeie redes aangevoer vir die ontstaan van konflik tussen die bestuur en die algemene werkers. Hieronder tel gebrekkige kommunikasie, onkunde, dissiplinêre en grieweprosedures, tradisionele bestuurstyle, finansiële redes, byvoordele, diensvoorwaardes en ongeletterdheid.

Die onkunde wat van albei kante ten opsigte van die hantering van arbeidsverhoudinge bestaan, is deur een respondent as 'n "geploeter" beskryf, op grond van 'n gebrek aan opleiding met betrekking tot nuwe wetgewing en die hantering van arbeidsverhoudinge. Hierdie onkunde plaas ook 'n groot finansiële las op tegniese kolleges, aangesien kundiges as konsultante ingekoop moet word om

probleme te hanteer. Onkunde van die kant van algemene werkers en vakunies ten opsigte van die finansies van inrigtings soos tegniese kolleges lei ook tot onrealistiese verwagtinge met betrekking tot vergoeding en voordele.

Een van die groot leemtes wat deur sowel rektore as algemene werkers aangedui is, is 'n gebrek aan interaksie tussen dié twee groepe. Rektore meen dat hulle meer interaksie met algemene werkers behoort te hê, maar voer 'n vol program aan as rede waarom dit nie in die praktyk neerslag vind nie. Die gevolg is dat daar slegs kontak is wanneer probleme ontstaan, en dat die bestuur dan op krisisfokus. 'n Negatiewe gevolg van gebrekkige interaksie en 'n weerhouding van inligting van algemene werkers (soos onder andere ten opsigte van griewe en dissiplinêre prosedures) is dat laasgenoemdes inligting ten opsigte van die werking van die tegniese kollege van persone buite die kollege bekom, wat nie noodwendig verstaan hoe die betrokke kollege funksioneer en wat die beleid en reëls is wat daar geld nie. Van die oorsake waarom daar 'n disfunksie binne die organisasie bestaan, is onder andere die gebrek aan kennis ten opsigte van die organisasie se reëls en prosedures (Lowman 1997: 63).

Desnieteenstaande, hoewel rektore meer kennisoordrag en interaksie deur middel van 'n oop-deur-beleid voorstaan, is hulle tog huiverig om dit toe te pas, want hulle beleef dat werkers prosedures misbruik om bestuur voortdurend "met beuselagtighede lastig te val". Dit is egter juis, volgens Bernhardt (1999), een van die prominente foute wat die bestuur maak om nie aan die werker die geleentheid te gee om sy saak te stel nie. Die gevolg is geslote kommunikasiekanale en die negering van die behoeftes van die werker wat, soos ook deur Volpe (1996: 1) aangedui, aanleiding gee tot frustrasie en spanning. Terwyl dit aan die orde van die dag is dat werkers in die duister gehou word, blyk die teendeel te wees dat werknemers juis gelukkig is in hulle werk wanneer hulle kan ontwikkel en groei (Backer & Olivier 1996: 5). Dit impliseer oop kommunikasiekanale waardeur hulle "in die lig" gebring word, soos een respondente dit gestel het. In hierdie verband meen Moll (1997: 6) dat gereelde terugvoering ook belangrik is ten einde by te dra om swak werkverrigting te verbeter of om goeie werk te prys. Respondente van bestuurskant in die onderhawige stu-

die meen egter dat kennis van wetgewing werkers in staat stel om die sisteem tot hul voordeel te manipuleer.

Dit het ook geblyk dat bestuur aan tegniese kolleges, weens onkunde en onsekerhede aangaande nuwe wetgewing, 'n mate van vrees in die hantering van griewe en dissiplinêre prosedures ervaar. Emosionele hantering van probleemsituasies lei, volgens respondente, tot verdere konflik in die vorm van 'n teenreaksie van die algemene werkers se kant. As gevolg hiervan boet bestuur soms geloofwaardigheid in — en selfs waardigheid — wanneer vakbondverteenners ingeroep moet word om die saak te besleg. Dit blyk uit die volgende woorde van 'n respondent: “As jy halfpad deur 'n dissiplinêre proses gegaan het en jy moet omdraai, verloor jy gesag”. Die gebrek aan bestuursopleiding spreek duidelik uit hierdie waarneming, want opgeleide bestuurders behoort oor die vaardigheid te beskik om in beheer van die situasie te bly en nie hul emosies die oorhand te laat kry nie.

Die effektiwiteit van griewe en dissiplinêre prosedures word ook bevraagteken, en daar word daarna verwys as 'n strafmaatreeël wat moeilik toegepas kan word weens die omvattendheid daarvan en die tyd wat dit in beslag neem. Gevolglik is daar 'n gevoel van magteloosheid aan die kant van bestuur. Dit hou ook verband met respondente se tipering van hulself as bestuurders wat uit die “ou skool” kom en nie gewoond is aan die nuwe manier van bestuur nie. Dit dui op 'n tipiese outokratiese bestel waar, volgens McLagan & Nel (1995: 25), die bestuur dink en die werkers doen; net die topbestuur is belangrik en daar word grootliks aan hulle behoeftes voldoen. Jehn (1997: 92) dui daarop dat hierdie tipe optrede tot konflik lei en ongemaklike gevoelens en ongelukkigheid tot gevolg het; heelwat energie en entoesiasme gaan verlore deur uitsluiting van werknemers by besluitneming (McGarvey 1995: 40). So 'n diktatoriale besluitnemingsproses is ook onprakties en teenproduktief (Tjosvold 1997: 33).

Die sielkundige effek van betrokkenheid en deelname word tans, met betrekking tot die algemene werker aan die tegniese kollege, grootliks geïgnoreer. Deelname en betrokkenheid is egter, volgens Smit & De J Cronjé (1992: 268), een van die mees effektiewe tegnieke om weerstand te verminder. In hierdie opsig is dit belangrik om kennis te neem van Barker & Backer (1992: 1) se waarneming dat

die werker in die eerste plek nie 'n produk is nie, maar 'n persoon. Gevolglik behoort die beginsels van billikheid en menswaardigheid 'n intrinsieke element van die arbeidsmark te wees. Wanneer hierdie beginsels erken word, volg dit dat die werknemer se verbintenis, bevrediging, prestasie en motivering verhoog word, soos ook deur Kroon (1995: 14) aangedui word. In hierdie verband is Rossouw (1996: 7) se opmerking oor die sin van werk belangrik. Hy betoog dat dit nie

[...] soos bonusse deur bestuur aan werknemers uitgedeel word nie. Massaproduksie van sin is nie moontlik nie. Die sin van bestaan — ook binne die werksplek — het te make met selfrealisering en met selftransendering [...] Mense ervaar hul lewe meestal as sinvol as hulle daarin slaag om hulself te ontwikkel en in betekenisvolle relasies met ander te staan.

Ongelukkig wil dit voorkom asof vele bestuurders hierdie filosofiese siening van die sin van werk as onvanpas in die konteks van algemene werkers beskou. Daar moet egter beklemtoon word dat sinsbeleving vir elke mens 'n inherente behoefte is.

Indien onderwysbestuurders die besluitnemingsfunksie eksklusief vir hulself toeëien, misken hulle hierdie sinbeleving van werkers. Backer & Olivier (1996: 5, 24, 25) se tipering hiervan as ontoelaatbare arbeidspraktyk word heelhartig ondersteun. Bestuur het dus in hierdie verband 'n verantwoordelikheid om die werker in bestuursbesluite te betrek; die teenpool is dat hulle op hul beurt prestasie wat aan bepaalde minimumstandaarde behoort te voldoen van die kant van algemene werkers kan verwag. McLagan & Nel (1995: 23) argumenteer dat 'n nuwe vorm van verhouding tussen bestuur en arbeid, met die fokus op veelsydigheid en totale betrokkenheid, benodig word.

Hierdie aspek is bevestig in onderhoude met die algemene werkers, wat ervaar dat tegniese kolleges met 'n dominerende en outokratiese styl bestuur word; dit het 'n vreesbevange werkerskorps tot gevolg. Intimidasie van die kant van die bestuur deur gebruik van kras taal en afdankingsdriegemente lei tot 'n magtelose stilsweye onder die werkers. Een respondent het dit soos volg gestel: "If you are going to complain, maybe you are going to loose your job; it is better to keep quiet. I must do whatever they say I must do." Hierdie beleving bevestig die waarneming van 'n ander respondent, wat sy vrees vir bestuur se houding só verwoord: "Hy sal sê 'Die hek is oop, jy kan maar

daar by die ander plek gaan werk'." Bykomend tot hierdie ongenaakbare houding beleef die werkers dat hul versoeke op dowe ore val. Waar probleme wel hanteer word, word slegs een kant van 'n saak aan gehoor, en beleef die werkers dat die bestuur nie regverdig oordeel nie.

'n Wesenlike aspek van die probleme wat sowel rektore as algemene werkers ervaar, is laasgenoemdes se gebrek aan gelettertheid wat tot onkunde aanleiding gee. Ten spyte van die feit dat 'n groot deel van die algemene werkerskorps nie kan lees of skryf nie, word diensvoorwaardes en ander prosedures slegs skriftelik aan werkers gegee. Dit lei onder andere daartoe dat werkers ontevrede raak wanneer onderrigpersoneel meer vakansie kry, en byvoordele het wat nie op algemene werkers van toepassing is nie. Ongelukkig ontstaan die persepsie dan dat "net wit mense hulle kan die vakansie kry" [*sic*] al is daar swart onderrigpersoneel ook. Diensvoorwaardes en voordele word verder gekompliseer omdat ondersteuningspersoneel soos skoonmakers en bodes nie deel van die departementele toewysing van personeel aan kolleges is nie, maar deur die raad van 'n betrokke kollege uit eie fondse aangestel word. Hierdie raad is dus aanspreeklik vir die vergoeding en byvoordele van die werkers, en voorwaardes en voordele verskil van een kollege tot 'n ander. Dit op sigself behoort nie 'n probleem te wees nie, mits bestuur toesien dat werkers behoorlik hieroor ingelig is.

Daar is ook algemene onkunde onder sowel werkers as bestuur ten opsigte van nuwe arbeidswetgewing. Bestuur en werknemers weet dat laasgenoemdes se regte in wetgewing verskans is, maar is nie op hoogte van die detail hiervan nie.

Dit blyk verder dat algemene werkers graag gereelde vergaderings met bestuur, of dan ten minste met die faktotum wil hê. Dit wil voorkom of die faktotum 'n besondere rol binne die kommunikasiestruktuur tussen die bestuur en die algemene werkers van die tegniese kollege vervul. Respondente het aangedui dat hulle beleef dat die faktotum 'n té prominente rol vervul, terwyl bestuur onbetrokke op die agtergrond funksioneer. Nie alle respondente het hierdie aspek as problematies beskou nie; probleme ontstaan egter wanneer kontak tussen die algemene werkers en die faktotum gebrekkig is. Dit blyk ook dat faktotums soms, oënskynlik sonder rede, die algemene werkers by die bestuur in 'n swak lig stel, en dat daar in sommige gevalle

'n onvermoë van die kant van faktotums is om die behoeftes van die werkers te begryp en aan die bestuur oor te dra. Laasgenoemde aspek word problematies as die faktotum, soos in sommige gevalle, nie 'n goeie verhouding met die werkers kan handhaaf nie, en sommige werkers bo ander bevoordeel. Werksverdeling word dikwels arbitrêr gedoen, sodat werkers beleef dat hulle oorlaai word, en van bakboord na stuurboord gestuur word, sonder dat daar 'n werksplan is. Enige personeellid kan ook na willekeur aan hulle opdragte gee en hul take onderbreek, en sommige word selfs sonder betaling as tuiniers by privaatwoning van personeel aangewend. Wanneer hulle dan nie hul werk kan voltooi nie, word die indruk geskep dat hulle lui of onwillig is. As gevolg hiervan beleef hulle dat hul menswaardigheid nie erken word nie. Vanweë die werkloosheidsprobleem in die land bly hulle egter stil en aanvaar maar wat ookal met hulle gebeur. So 'n ongelukkigheid bied egter geleentheid vir vakunie-verteenwoordigers om onrus aan te blaas, en uiteindelik die vlot verloop van onderrig-gebeure te versteur.

Ten opsigte van hierdie aspek is dit belangrik om kennis te neem van Lowman (1997: 66) se waarneming dat konfliktsituasies met gesag (bestuur) gewoonlik in die guns van die gesagsowerheid opgelos word. Die gevolg is 'n vrees of huiwering tot deelname aan die kant van die werknemer. Hierdie huiwering is, volgens Allcorn & Diamond (1997: 73), ook die gevoel wat bestuur wil skep omdat dit vir hulle, hetsy implisiet of eksplisiet, belangriker is "to be feared than liked". De Dreu (1997: 13) meen dat die betrokkenheid van rolspelers hierdeur beïnvloed word en dat minder alternatiewe oorweeg word. Rigiede optredes is aan die orde van die dag, terwyl 'n verlagings in die dimensionele denkpases bemerk word omdat daar nie ruimte gebied word om eie denke te bevorder nie en 'n toenemende tendens van bedreiging bespeur word. Met verwysing na hierdie vrees onder die algemene werkers en die kompleksiteit in die hantering daarvan, merk Backer (1998: 16) tereg op dat dit gewis nie aangenaam moet wees om in vrees vir jou "eienaar" of bestuurder te leef nie.

Die hantering van dissipline en griewe is, volgens Backer (1997: 2), die verantwoordelikheid van die lynbestuur tot op die laagste vlak. Met verwysing na tegniese kolleges, maar ook elders, speel die faktotum of voorman daarom 'n besondere rol. Die probleem bestaan

egter dat hulle tradisioneel nie daarvoor opgelei is nie en dat opleiding nie as noodsaaklik vir hul werk beskou word nie. Gevolglik staan die faktotum — in wie se hande die beheer van die werkers grootliks oorgelaat word — in hierdie verband dikwels totaal onkundig. Uit die opmerkings van die werkers blyk verder dat, bo en behalwe die genoemde feit dat hulle pligte, werksaktiwiteite en verantwoordelikhede moeilik gekoördineer word, die faktotum oor weinig interpersoonlike vaardighede beskik en gevolglik nie vertrou word nie. Die gevolg is, volgens De Dreu & Van De Vliert (1997: 1), sowel spanning en angs as negatiewe interpersoonlike houdings en persepsies wat daartoe bydra dat die sosiale klimaat binne die groepe vernietig word. Hierteenoor staan Tjosvold (1997: 23) se waarneming dat die koördineringsfunksie 'n aksie behoort te wees wat tot suksesvolle probleemoplossing lei.

Uit die bostaande bespreking blyk dit dat arbeidsverhoudinge tussen die bestuur en die algemene werkers aan tegniese kolleges gekenmerk word deur probleme tussen die rolspelers, kollektiewe ontevredenheid, onvermoë om volgens wetgewing dissipline te handhaaf en om sowel griewe as konflik te hanteer. Ten spyte van hierdie probleme en die konsekwensies daarvan, skram bestuur, en in die besonder rektore van kolleges, weens bevooroordeeldheid, onkunde en gevolglike onvermoë, weg van die arbeidsverhoudingveld. Dit is egter noodsaaklik dat rektore en hulle bestuurspanne op hierdie gebied betrokke moet raak. Dit impliseer dat hulle deeglik onderlê moet wees in die regsaspekte van arbeidsverhoudinge ten einde in staat te wees om gesonde verhoudinge te handhaaf, vyandigheid te verminder, samewerking te vergroot, geloofwaardige besluite te neem en uitsprake te maak.

3.2 Aanbevelings ten opsigte van arbeidsverhoudinge met algemene werkers

Hoewel die relevante literatuur daarop dui dat wedersydse bereidwilligheid, toegeneentheid, begrip en lojaliteit belangrik is binne die diensverhouding tussen die werkgewer en die werknemer, wil dit in die praktyk voorkom of vrees en onsekerheid by die algemene werkers aan die orde van die dag is. Daarom word 'n nuwe struktuur van verhouding tussen bestuur en arbeid bepleit waar die klem, onder

andere, op totale betrokkenheid van die werknemer geplaas word (McLagan & Nel 1995: 23). Dit impliseer in toenemende mate 'n deelnemende bestuurstyl en 'n afsien van die outokratiese styl. Binne die raamwerk van hierdie navorsing word die volgende benadering in hierdie verband voorgestel:

- Deelname deur onderhandeling

Die doel van onderhandelinge is, volgens Lewis (1994: 205), daarop gerig om oor sake van gemeenskaplike belang te “gee en te neem” ten einde konflik te beheer en ooreenkomste te bereik.

- Gesamentlike besluitneming

Betrokkenheid in besluitneming is die hoeksteen van deelnemende bestuur (Odendaal 1997: 90). Die bestuur moet die werker dus beskou as 'n “kundige” op sy gebied; dit staan teenoor die feit dat bestuur dit dikwels moeilik vind om hulself in die plek van die werker met sy eiesoortige probleme in te dink. Deelnemende bestuur in die konteks van algemene werkers veronderstel nie dat hierdie werkers by alle besluite betrek moet word nie, maar dat sake waarby hulle belang het, nie sonder hul inset hanteer sal word nie.

- Erkenning en ondersteuning

Indien dit sou gebeur dat die werker se behoeftes en doelwitte geblokkeer word, kan dit lei tot 'n ongemotiveerde werker wat uiteindelik onproduktief raak (Smit & De J Cronjé 1992: 275). Lewis (1994: 35) plaas die klem hier op die erkenning van goeie prestasies, betekenisvolle werksaktiwiteite, 'n titel wat respek afdwing en verantwoordelikheid. Elke kollege se bestuur behoort, met inagneming van hul eie unieke werkerskorps, die formaat van hierdie aspek te bepaal. Die implementering hiervan moet nie lukraak wees nie, maar gesien word as een van die noodsaaklike voorwaardes vir die doeltreffende funksionering van die kollege.

- Selfbestuur deur die werknemers

Deur die tegnologiese vooruitgang is dit nodig dat die werker opgelei sal word in byvoorbeeld die hantering van gesofistikeerde gereedskap en instandhoudingstoerusting aangesien die gebruik daarvan die verantwoordelikheid van elke werker verhoog. Dit impliseer dat die opvoedkundige beperkings en die gebrek aan selfvertroue en leierskapsinisiatief aan die kant van die werkers

deur relevante opleidingsprogramme ondervang moet word. Andersyds moet die gebrek aan ondersteuning aan die kant van bestuur ook daadwerklik aandag geniet.

- **Bemagtiging**

'n Bepaalde en realistiese mate van mag moet aan die werkers verleen word. Hier word klem geplaas op die ontwikkeling van die verantwoordelikheid en bevoegdheid van die werkers om die toegekende mag oordeelkundig en effektief te benut. Dit is van besondere belang dat die bestuur die werker sal laat beleef dat hy 'n verantwoordelikheid het en vertrou word om die taak te voltooi. Genoegsame tyd en hulpbronne moet egter aan die werker voorsien word ten einde die taak te voltooi (Van der Westhuizen 1990: 183; Maurer 1991: 230).

- **Persoonlike ontwikkeling**

In ooreenstemming met die Skills Development Act moet geleentehede vir persoonlike ontwikkeling vir algemene werkers geskep word.

3.3 Praktiese toepassing

Uit die bespreekte resultate word die volgende praktiese aanbevelings binne tegniese kollege-verband voorgestel:

- Die faktotum behoort elke oggend, saam met die werkers, die take van die dag te koördineer om hindernisse of kommunikasie-gapings wat mag opduik te identifiseer en oplossings vir probleme te bespreek.
- 'n Weeklikse vergadering moet ingestel word om die week se beplanning in samewerking met die werkers te doen. Die faktotum behoort as voorsitter op te tree en toe te sien dat notules van hierdie vergaderings gehou word. Insette deur die werkers moet ten sterkste aangemoedig word.
- 'n Maandelikse inligtingsvergadering is 'n noodsaaklikheid en behoort deur die rektor of vise-rektor van die kollege gelei of ten minste bygewoon te word. Dit sal die behoefte van die werker om met die topbestuur te kommunikeer ondervang. Tweerigtingkommunikasie en wedersydse respek vir bestuur en die algemene werkers se eiesoortige probleme moet aangemoedig word. Ruim geleentheid moet tydens hierdie vergadering aan die werkers gegee

word om hulle menings te lug, sonder vrees om afgejak te word. Objektiviteit, eerlikheid en deursigtigheid behoort deurgaans voorkeur te geniet. Aanprysing van getrouheid en harde werk moet as motiveringstrategie gebruik word terwyl laksheid en onverantwoordelikheid ferm aangespreek behoort te word. Werkers wat aangespreek moet word, moet egter nie voor hul kollegas berispe word nie, aangesien dit hul menswaardigheid aantas.

- Opleiding en bemagtiging van die algemene werkers is van wesenlike belang ten einde die gevoel van menswaardigheid te bevorder. Te dikwels word die werkers nie opgelei en bemagtig om hulle verantwoordelikhede na te kom nie en word hulle, indien hulle foute begaan, op onoordeelkundige, onsensitiewe en dikwels beledigende wyses aangespreek. Hierdie benadering behoort nie geduld te word nie en ten strengste veroordeel te word.
- Weens die lae opvoedingspeil en gevolglike geletterdheidsagterstand wat algemeen onder die werkers voorkom, het die tegniese kollege as opleidingsinstansie die plig om geleenthede te voorsien vir basiese lees-, skryf- en rekenvaardighede.
- Die faktotum vervul 'n kardinale funksie met betrekking tot die bestuur van die algemene werkers. Hulle blyk egter dikwels nie opgelei te wees om ondergeskiktes op 'n effektiewe wyse te hanteer nie. Basiese opleiding in menslike hulpbronne-bestuur met betrekking tot onder andere 'n demokratiese en deelnemende bestuurstyl, kommunikasievaardighede, die koördinering van take en vergaderingprosedures behoort daarom deel te vorm van die faktotum se indiensopleidingsprogram.
- Opdragte ten opsigte van take van algemene werkers behoort sentraal, waarskynlik deur die faktotum, hanteer te word. Die verskynsel dat enige personeellid algemene werkers kan rondstuur en in die werk steek, behoort nie aanvaar te word nie.
- Algemene werkers se beleving van menswaardigheid kan verhoog word as hulle erkenning kry vir hul werk as 'n noodsaaklike aspek in die vlot verloop van die tegniese kollege se onderrigprogram.
- Alle inligting met betrekking tot diensvoorwaardes, pligte, griewe en dissiplinêre prosedures, en so meer behoort in volle besonderhede aan werkers verduidelik te word. Dit is wenslik dat 'n

betroubare tolk hierdie aspek hanteer om te verseker dat inligting korrek aan werknemers oorgedra word.

4. Samevatting

Die beleving van algemene werkers aan tegniese kolleges is dat hulle as minderwaardig in die werksopset beskou word. Rektore het oor die algemeen implisiet, en sommige selfs eksplisiet, bevestig dat die algemene werkers hulle lastig val, en dat hulle nuwe wetgewing wat regte aan werkers toeken, hinderlik vind. Hoewel daar vele fasette van hierdie probleem is (waar werklike onverantwoordelikheid en laksheid van algemene werkers nie uitgesluit word nie) behoort besture van tegniese kolleges dringend aandag te gee aan persepsies wat onder hul algemene werkers bestaan. Die vraag ontstaan in hoe 'n mate die waargenome onverantwoordelikheid toegeskryf kan word aan 'n gevoel van onmag, uitgelewerdheid en uitsigloosheid. Word daar hoegenaamd aandag gegee aan aspirasies van algemene werkers, of word daar aanvaar dat dit hulle rol in die samelewing is om "bediendes" te wees, mense wat "nie gesien word nie", soos een van die respondente in hierdie navorsing dit uitgedruk het?

Verantwoordelike onderwysbestuurders behoort deur die resultate van hierdie navorsing tot nadenke gestem te word, om uiteindelik die regte stappe te doen tot die daarstelling en handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge binne hul werksomgewing. Dit sal waarskynlik meebring dat rektore en ander onderwysbestuurders van hul kant moeite moet doen om op hoogte te kom van relevante wetgewing. Hierdie aspek verteenwoordig egter net een kant van die saak. Die ander kant het betrekking op die inherente menswaardigheid van elke mens, selfs die nederigste hande-arbeider. Wanneer dit as gegewe aanvaar word, behoort alle ander aspekte van arbeidsverhoudinge met veel minder spanning en konflik te verloop.

Hoewel hierdie navorsing in die konteks van tegniese kolleges onderneem is, behoort die bevindinge op 'n wyer terrein toepassing te vind, aangesien die probleme wat hierin aan die lig gekom het, waarskynlik dikwels voorkom in enige instansie wat 'n betreklike groot algemene werkerskorps het.

Bibliography

- ALLCORN A & M A DIAMOND
1997. *Managing people during stressful times*. London: Quorum Books.
- BACKER L
1998. Bang vir knorrige werkgewer. *Rapport* 11 Oktober : 16.
- BACKER W
1997. *Die bestuur van dissipline*. Pretoria: Bactas Personeelkonsultante BK.
- BACKER W & M OLIVIER
1996. *Gids tot die nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge*. Pretoria: Bactas Personeelkonsultante BK.
- BARKER F S & W BACKER
1992. *Die Suid-Afrikaanse arbeidsmark: kritieke aspekte vir 'n oorgangsfase*. Pretoria: Van Schaik.
- BERNHORD T S (Arbeidsadvokaat)
1999. Onderhoud op 21 Julie 1999 met F M Gouws te Kempton Park in verband met werkgewer-werknemer verhoudinge binne die werkplek.
- CRESWELL J W
1994. *Research design. Qualitative and quantitative approaches*. London: Sage.
- DE DREU C K W
1997. Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issue. De Dreu & Van de Vliert (eds) 1997: 9-22.
- DE DREU & VAN DE VLIERT (eds)
1997. *Using conflict in organizations*. London: Sage.
- GOUWS P A
1990. *Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika*. Pretoria: Van Schaik.
- JACOBS C D, J B HAASBROEK & S W THERON
1992. *Effektiewe navorsing: navorsingshandleiding vir tersiêre opleidingsinrigtings*. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- JANSE VAN VUUREN G S P
1997. Arbeidsverhouding in die opvoedingspraktyk van die RSA. Ongepubl DED-proefskrif. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- JEHN K A
1997. Affective and cognitive conflict in work groups: increasing performance through value-based intragroup conflict. De Dreu & Van de Vliert (eds) 1997: 87-100.
- KREFTING L
1991. Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *American Journal of Occupational Therapy* 45(3): 212-9.
- KROON J
1995. *Algemene bestuur*. 3de uitg. Pretoria: Kagiso Tersiêr.
- LEWIS L P
1994. *Curing conflict*. London: Itman.

- LINCOLN Y S & E G GUBA
1985. *Naturalistic inquiry*.
Newbury Park, Calif: Sage.
- LOWMAN R L
1997. *Counselling and psychotherapy of work dysfunctions*. 3rd ed. Washing-
ton, DC: American Psychological
Association.
- MAURER R E
1991. *Managing conflict*. London:
Allyn & Bacon.
- MCGARVEY R
1995. Meer mag vir die werkers.
Finansies en Tegniek 10 Februarie:
40-1.
- MCLAGAN P & C NEL
1995. *The age of participation. New
governance for the workplace and the
world*. Randburg: Knowledge
Resources.
- MERRIAM S B
1995. What can you tell from an
N or I? Issues of validity and reli-
ability in qualitative research.
PAASE Journal of Lifelong Learning
4: 51-60.
- MOLL A
1997. You get what you expect.
Impetus 5(2): 4-7.
- MOUTON J & H C MARAIS
1992. *Basiese begrippe: metodologie
van die geesteswetenskappe*. Pretoria:
RGN.
- MULLINS L J
1996. *Management and organiza-
tional behaviour*. London: Pitman.
- NEL P S
1997. *South African industrial rela-
tions. Theory and practice*. 3rd ed.
Pretoria: Van Schaik.
- ODENDAAL A
1997. Deelnemende bestuur en
korporatiewe kultuur: onafhanklike
konstrukte? Ongepubl MA-ver-
handeling. Johannesburg: Randse
Afrikaanse Universiteit.
- OMERY A
1983. Phenomenology: a method
for nursing research. *Advances in
Nursing Science* 5(2): 49-63.
- ROSSOUW G J
1996. *Die filosofie van besigheid en die
besigheid van filosofie*. Johannesburg:
Randse Afrikaanse Universiteit.
- SMITH P J & G J DE J CRONJÉ
1992. *Bestuursbeginsels. 'n Eietydse
Suid-Afrikaanse uitgawe*. Kenwyn:
Juta.
- SMITH D P J
1988. *Die wetenskapsfilosofiese grondslag
van die opvoedkunde*. Johannesburg:
Randse Afrikaanse Universiteit.
- SWANEPOEL F L
1988. Die bestuur van arbeidsver-
houdinge in Roodepoort Stadsraad.
Ongepubl DED-proefskrif. Johan-
nesburg: Randse Afrikaanse Uni-
versiteit.
- TJOSVOLD D
1997. Conflict within interdepen-
dence: its value for productivity
and individuality. De Dreu & Van
de Vliert (eds) 1997: 23-37.

Viljoen, Bisschoff & Gouws/Arbeidsverhouding-probleme

TROWLER P

1996. *Investigating education and training*. London: Collins Educational.

VAN DER WESTHUIZEN P C (red)

1990. *Doeltreffende onderwysbestuur*. Pretoria: HAUM.

VAN STADEN A F

1995. Die intimidasie van werknemers: die aard, omvang en hantering daarvan in die Suid-Afrikaanse werkomgewing. Ongepubl MCom-verhandeling. Randse Afrikaanse Universiteit.

VOLPE M R

1996. An emerging landscape. <<http://www.aidsinfonyc.org/cnews/conflict/9606.html>>

VROOM V H & A G JAGO

1988. *The new leadership: managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

WILSON H S

1989. *Research in nursing*. Menlo Park, Calif: Addison-Wesley.

YIN R K

1989. *Case study research, design and methods*. London: Sage.