

INTERFACES/KOPPELVLAKKE

Standpunte/Viewpoints

GOEIE VERHOUDINGS TUSSEN WIT- EN SWART WERKERS AS GRONDSLAG VIR VERHOOGDE PRODUKTIWITEIT

deur Prof. P.C. Fourie

Departement Staats- en Munisipale Administrasie
Universiteit van die Oranje-Vrystaat

1. DIE AKTUALITEIT VAN DIE BEVORDERING VAN GOEIE PERSONEELVERHOUDINGS

Die handhawing van goeie personeelverhoudings is noodsaaklik omdat *onder andere*:

- (i) die grondslae waarop ons Christelike lewens- en wêreldbeskouing gefundeer is, dit van ons vereis om in liefde en vrede met ons medemens saam te lewe;
- (ii) politieke stabiliteit wat nodig is vir die verkryging van 'n hoër lewenstandaard nie gehandhaaf en die hoër waardes wat die kapitalistiese demokrasie onderlê, nie in die algemene belang uitgeleef kan word as 'n groep werkers op 'n georganiseerde wyse teen 'n ander groep werkers of teen hul werknemers in opstand kom en ontwrigting met sosiopolitieke reperkussies veroorsaak nie;
- (iii) die koers en omvang van ekonomiese groei en ontwikkeling wat nodig sal wees om aan meer mense werkgeleenthede te kan bied en die lewensstandaard van die grootste aantal landsinwoners te verhoog, dit as 'n hoë prioriteit vereis dat daar arbeidsvrede sal wees en dat personeel gelukkig moet kan saamwerk om hul behoeftes te bevredig en sodoende *by te dra* tot die verkryging van groter produktiwiteit;
- (iv) die doeltreffende verwesenliking van die doelstellings van ondernemings en openbare uitvoerende instellings op die duur in die wêreld gery word indien daar *daardie soort* spanning tussen personeel bestaan wat nie bevorderlik vir die bereiking van die gewenste kwantitatiewe en kwalitatiewe resultate is nie; en
- (v) individue wat aan spanning in die werksituasie as gevolg van wanverhoudings onderhewig is, gewoonlik ook nie in hul maatskaplike lewe buite die werkplaas gelukkig is nie en gevolglik ook nie tot geluk en tevredenheid in hul eie kleiner kring en gemeenskappe in die besonder en die samelewing in die algemeen in 'n voldoende mate kan bydra nie.

Uit die voorafgaande sal afgelei kan word dat harmonieuse personeelverhoudings in die belang van die betrokke individue, die ondernemings en die openbare uitvoerende instellings, asook van bepaalde gemeenskappe en die toekoms van Suid-Afrika kan wees. Dit verklaar waarom al die belanghebbendes in eie en dikwels ook in nasionale belang, 'n medeverantwoordelikheid vir die bevordering van goeie personeelverhoudings het.

Aangesien die swart werker verreweg die grootste deel van die Suid-Afrikaanse arbeidsmag is en ook in die lig van die oorwegings waarna onder 'n volgende subhoof verwys sal word, sou dit waarde kon hê om die bevordering van die verhoudings tussen Blanke en Bantowerknemers met die oog op die verkryging van groter produktiwiteit uit te sonder en te beklemtoon. Daar word byvoorbaat aanvaar dat dit begryp word dat:

- (i) die bevordering van personeelverhoudings maar slegs deel is van die prosesse waarvolgens gestreef word om al die produksiefaktore optimaal te benut ten einde die hoogste uitset teen die laagste koste te verkry;
- (ii) die verkryging van 'n hoë produktiwiteitspeil dit derhalwe noodsaaklik maak dat al die prosesse van administrasie op 'n doeltreffende wyse behartig moet word;
- (iii) daar verskille is in byvoorbeeld die aard en die omvang van die bedrywighede van werkgewers en ook in die getalsverhouding tussen wit en swart werkers by 'n bepaalde onderneming of uitvoerende openbare instelling wat die aard van die reëlings vir die bevordering van personeelverhoudings en die mate van gespesialiseerde kundigheid wat daarmee behoort saam te gaan, kan beïnvloed; en
- (iv) die verhoging van produktiwiteit 'n nastrewningswaardige doelwit vir werkgewers sowel as werknemers is en dat die uiteindelijke gesamentlike resultaat van alles wat gedoen word om dit te bewerkstellig van kardinale nasionale belang is.

2. 'N PAAR EKSTERNE FAKTORE WAT REËLINGS VIR DIE BEVORDERING VAN DIE VERHOUDINGS TUSSEN WIT- EN SWARTWERKERS KAN BEÏNVLOED

Die handhawing van goeie verhoudings tussen wit- en swartwerkers is 'n ingewikkelde aangeleentheid wat deur 'n groot verskeidenheid faktore buite sowel as binne die werksituasie beïnvloed word of kan word. Wat die eksterne faktore betref sal daar volstaan word met die volgende paar voorbeelde wat slegs aangestip word.

2.1 Beleid van die sentrale owerheid en die toepassing daarvan.

Indien die ter sake beleid van 'n regering-van-die-dag wat in wetgewing en ander voorskrifte gemanifesteer is, in pas is met veranderde en veranderende omstandighede, kan verwag word dat dit indirek en/of direk 'n verneme bydrae tot die bevordering van die verhoudings tussen wit- en swartwerkers sal lewer. Die teendeel sou egter ook waar kan wees. In hierdie verband is dit nodig om in gedagte te hou dat belangegroepes 'n wesenlike invloed op die beleid van 'n regering-van-die-dag kan hê, wat beteken dat hierdie soort instellings inderwaarheid die mede-skeppers van probleme in plaas van die mede-oplossers van vraagstukke sou kon wees. Dit is seker deel van die kuns om te regeer om te kan besluit in watter mate 'n sensitiwiteit vir die houding van die ondersteunende belangegroepes aan die dag gelê moet word en wanneer daar doelbewus opgetree moet word om hul tot ander insigte te oorreed.

Hoe dit ookal sy, feit is dat daar deesdae 'n verskeidenheid wetgewing met ingewikkelde en omvangryke bepalings is wat byvoorbeeld die horisontale mobiliteit, die werksoorte wat gedoen mag word, salarisse en lone, die behartiging van arbeidsgeskille en werk-omstandighede reël en wat selfs die lewenswyse en -styl van swartwerkers kan beïnvloed. Selfs 'n oppervlakkige ontleding van die wetgewing laat geen twyfel daaromtrent dat dit hoë vereistes stel om dit doeltreffend, d.w.s. ook met die bedoelde toon en gees te kan uitvoer nie. Voorts is baie van die bepalings van die wetgewing en regulatiewe voorskrifte van 'n "aard" wat tot 'n verskeidenheid praktyke vir die ontduiking daarvan aanleiding kan gee of wat tot velerlei oortredings kan lei — veral as die nodige administratiewe reëlins nie aan die vereistes voldoen nie.

Daar moet verder ook in gedagte gehou word dat die uitvoering van die beleid aan 'n verskeidenheid owerheidsinstellings op die sentrale, regionale en plaaslike vlakke opgedra is of moes word. Hierdie toedrag van sake vergroot die moontlikheid van 'n gebrek aan 'n eenheidsbenadering en bring ook vraagstukke van byvoorbeeld koördinasie, beheer en die bepaling van prioriteite mee. Verder word daar van duisende werkgewers verwag om die bepalings van die wetgewing uit te voer. Aangesien daar nie altoos by die betrokke uitvoerende funksionarisse van die

privaatondernemings duidelikheid is oor die wyse waarop sekere bepalings vertolk moet word nie, is daar uit die aard van die saak ook heelwat moontlikheid vir foutiewe optredes deur hulle wat steurend op die arbeidsverhoudings inwerk. Baie van hierdie soort optredes word om verskeie redes nie deur die betrokke openbare instellings wat die wetgewing moet toepas, opgespoor nie.

Die besondere verantwoordelikheid waarmee die betrokke politieke en administratiewe uitvoerende funksionarisse by die uitvoering van die owerheidsbeleid belas is, spreek onder andere daaruit dat die swart werkers wat daardeur geraak word nie openbare verantwoordingdoening met ander woorde rekenskapgewing kan eis nie. Dit is 'n ope vraag of die betekenis hiervan behoorlik na waarde geskat word en of die voorbeelde van wanadministrasie wat van tyd tot tyd aan die lig kom, nie moontlik minstens gedeeltelik aan 'n gebrek aan 'n sin vir openbare verantwoordelikheid toegeskryf kan word nie.

2.2 Etniese aspekte en die volkere-samestelling van die arbeidsbronne

Die etniese verskille tussen die wit- en swartwerkers asook die feit dat die arbeidsbronne uit verskeie volksgroepe saamgestel is, dra by tot die ingewikkeldheid van die funksies wat behartig moet word om die verhoudings tussen die onderhawige personeelgroepe te bevorder. Heelwat van die etniese aspekte wat die verhoudings kan beïnvloed en die verskille in byvoorbeeld die opvattinge, gewoontes en gebruike van die swartwerkers wat uit hul onderskeie volksverbande voortspuit, is dikwels nie aan die blanke werkgewers en werknemers bekend of word nie in die volle diepte daarvan begryp en derhalwe ook nie in die werksituasie behoorlik verreken nie. Tesame hiermee is daar ook nog taalverskille wat meermale ernstige probleme vir onder andere leidinggewing, aansporing, opleiding, ontwikkeling, beheer en die handhawing van goeie verhoudings meebring.

Sonder om in diepte op die voornoemde aangeleenthede in te gaan, kan beweer word dat 'n gebrek aan die ter sake gesistematiseerde kennis by die blanke belanghebbendes nie bevorderlik vir die nastrewing van goeie personeelverhoudings is nie en derhalwe ook stremmend op die verhoging van arbeidsproduktiwiteit inwerk. Dit *verklaar waarom meer navorsing en voorligting wat op die resultate daarvan gebaseer is, van dringende belang is*. Trouens, 'n beter wedersydse begrip van die maatskaplike en kulturele eiesoortigheid van die volksgroepe wat hul in Suid-Afrika bevind, is nou en sal ook in die toekoms meer as ooit voorheen vir die handhawing van vrede en veiligheid en vir die bevordering van die algemene welsyn van al die inwoners van die land nodig wees.

2.3 Die politieke opvattinge en sosio-ekonomiese aspirasies van wit- en swartwerkers, onderskeidelik.

Dit sou 'n illusie wees om te meen dat die politieke opvattinge en sosio-ekonomiese aspirasies van wit-werkgewers en -werknemers en die swartwerkers, onderskeidelik, nie 'n invloed op personeelverhoudings het of gaan hê nie. Feit is dat verskeie owerheidsmaatreëls reeds al hoe meer daarvan getuig dat dit nodig is om aan hierdie aspekte erkenning te verleen of om te voorkom dat die opvattinge en aspirasies tot konflikte aanleiding gee. Dit is ten opsigte van hierdie sake wat daar van blankes sowel as swartes verwag kan word om die bestaande institusionele maatreëls vir beraadslaging effektief te benut en desnoods by wyse van verantwoordelike oorreding, nuwe reëlings te verkry om te verseker dat daar nie 'n botsing tussen emosionaliteit en rasionaliteit in die strewe na aanpassings ontstaan nie.

Die kwelvraag is of veral die leiers in die geleedere van die betrokke blankes toegerus is om die uitdagings wat uit veranderde omstandighede voortspruit, te kan aanvaar. Hoeveel van hulle is dalk salig onbewus van wat rondom hulle gebeur en maak nog steeds staat op kennis en insigte wat nie in 1976 meer van betekenis is nie? Hoeveel van hulle is dalk in 'n anonieme hoedanigheid sonder dat hulle daarvan bewus is, besig om op 'n wyse te dink en te doen wat strydig is met die beleid van die Staatsowerheid? Hoeveel van die spannings wat tans bestaan kan dalk aan hierdie soort handelswyse toegeskryf word? Watter uitsprake sou oor die bydraes van die denke en doen van sulke soort mense tot die bevordering van goeie verhoudings tussen wit- en swartpersoneel gegee kon word? Wat kon gedoen word om die swartwerkers so te oorreed en te lei dat hy nie in sy strewe na die bevrediging van sy aspirasies tot sy eie skade, verhoudings versteur en spannings bewerkstellig nie? Beskik ons oor 'n geskikte kennis- en ervaringsbron wat vir ons in hierdie verband van genoeg waarde sal kan wees?

2.4 Die benaderingswyse en standpunte van verenigings van blanke werkgewers en werknemers, onderskeidelik

Verslae oor die benaderingswyse en standpunte van verenigings van blanke werkgewers en werknemers, onderskeidelik, dui in die algemeen op 'n begrip vir die veranderende omstandighede en 'n bereidwilligheid om mee te werk aan die voorkoming van arbeidsgeskille tussen wit- en swartwerkers enersyds en tussen witwerkers en -werkgewers andersyds. Die vraag kan weliswaar gevra word of daar in ons land voldoende dank en waardering is vir die gesindheid wat deur die belanghebbendes en veral hul leiers aan die dag gelê word. Die sensitiwiteit en begrip wat in die afgelope tyd deur hierdie instansies aan die dag gelê is, het nie alleen 'n wesenlike bydrae tot die bevordering van goeie verhoudings gelewer nie, maar het ook 'n betekenisvolle invloed op die politieke lewe in

belang van Suid-Afrika gehad. Hiermee word nie te kenne gegee dat alles pluis is nie maar word slegs beweer dat daar nastrewenswaardige voorbeelde gestel is oor die positiewe rol wat verenigings van blanke werkgewers en werknemers, onderskeidelik, kan speel om arbeidsvrede te help bewerkstellig en goeie menseverhoudings in die werksituasie te bevorder.

Die voornoemde paar voorbeelde kan as voldoende beskou word om te beklemtoon dat eksterne faktore 'n wesenlike rol in die bevordering van goeie personeelverhoudings kan speel. Daar kan dus vervolgens gelet word op enkele interne faktore of vereistes wat in hierdie verband van belang is.

3 ENKELE INTERNE VEREISTES

3.1 Personeelbeleid

'n Personeelbeleid wat nie duidelik daarvan spreek dat erkenning daaraan verleen word dat die personeelkorps waar van toepassing, uit wit sowel as swartwerkers bestaan nie en wat nie doelbewus voorsiening maak vir die besondere reëlings om tot die bevordering van goeie verhoudings tussen die onderskeie personeelgroepe by te dra nie, kan nie 'n betekenisvolle bydrae tot die verhoging van die produktiwiteit van 'n onderneming of openbare uitvoerende instelling lewer nie.

Die navorsing wat onder andere deur Prof. H.P. Langenhoven, hoof van die Departement Bedryfsielkunde aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat gedoen is, dui daarop dat die blanke werkgewers in die algemeen beslis meer kan doen om in hul personeelbeleid op 'n berekende wyse voorsiening te maak vir die eiesoortige vereistes wat die indiensneming van swart- en witpersoneel stel om produktiwiteit te bevorder en voortreflike verhoudings tussen die onderhawige personeelgroepe te kan handhaaf.

Die afleiding wat van navorsingsresultate en ander verslae gemaak kan word, is dat die werkgewers nie weet of genoeg gesistematiseerde kennis tot hul beskikking is om hul beleid oor personeelvoorsiening en veral personeelbenutting só te bepaal dat die swart lede van hul personeelkorps nie alleen ten beste benut kan word nie maar dat daar ook in die bevrediging van hul behoeftes, op so 'n wyse in die werksituasie voldoen kan word dat hulle 'n produktiewe werkerskorps is wat hulle bydrae tot die handhawing van goeie personeelverhoudings op 'n effektiewe wyse lewer.

3.2 Die vaardigmaking van blanke toesighouers

Een van die tragiese verskynsels in die Suid-Afrikaanse bedryfswêreld is dat persone in 'n toesighoudende hoedanigheid oor swart werkers aangestel word omdat hulle sogenaamd weet hoe om met hierdie mense te werk. Selfs ook baie boere huldig die opvatting dat hulle die swart man ken in dit

dus nie nodig ag om meer te hoef weet oor hoe om hierdie werkers tot optimale produktiwiteite te probeer inspan en aan te spoor nie.

Daar is reeds verskeie ondernemings en openbare uitvoerende instellings wat lankal besef het dat dit nodig is om toesighouers spesiaal vaardig te maak om swartwerkers te lei, op te lei, te ontwikkel, aan te spoor en doeltreffend te beheer. Waar dit die geval is, sal daar gewoonlik gerapporteer kan word dat aan produktiwiteitstandaarde in die algemeen voldoen word, dat arbeidsomsette laag is, dat die afwesigheids-frekwensie nie kommer wek nie, dat lojaliteit teenoor die werkgewer min te wense oorlaat en dat die verhoudings tussen wit- en swartwerkers normaal is. Die vernaamste klagte van hierdie werkgewers is gewoonlik dat hul nog meer kennis en beter insigte nodig het om hul swartwerkers te kan begryp en hulle te help om hul vaardighede te verhoog en van hul verskuilde vooroordele ontslae te raak.

3.3 Die vaardigmaking van swartwerkers

Ondernemings wat formele reëlings het vir die indiensopleiding van hulle swartwerkers getuig graag daarvan dat produktiwiteit daardeur verhoog word. Hulle laat ook selde na om ook te verwys na die intrinsieke waarde wat dit het vir die bevordering van die moreel van die betrokke werkers en die invloed wat ook indirek en direk daardeur op die personeel-verhoudings uitgeoefen word. Sulke getuienis is voldoende om te kan verklaar dat werkgewers dit aan al hul werknemers verskuldig is om nie net te sorg vir die opleiding van hul blanke personeel nie maar ook vir die meer vaardigmaking van hul swartwerkers. In die lig hiervan val dit moeilik om te begryp waarom werkgewers nie meer van die instellings vir die meer vaardigmaking van swartwerkers wat in die afgelope tyd gestig is, gebruik maak nie.

3.4 Die skepping van meer en beter loopbaanmoontlikhede

Ondersoeke dui daarop dat daar baie blanke werkgewers is wat meer sou kon doen om beter en meer loopbaanmoontlikhede vir swartwerkers te skep as hul beter op die hoogte was met die statutêre voorskrifte in verband met die vertikale mobiliteit van hierdie deel van hul personeelkorps. En nou is dit juis 'n klagte by swartwerkers wat vir vordering aspireer, dat daar vir hulle min of geen geleentheid is nie en probeer hulle hul onvergenoeagdheid wat in spannings-

aksies gemanifesteer word, aan die hand van hierdie toedrag van sake te verklaar.

Die voorgaande dui op 'n behoefte aan voorligting aan werkgewers, wat goeie arbeidsverhoudings sou kon help bewerkstellig en ook in ander opsigte van waarde sou kon wees.

3.5 Billike en redelike besoldiging

Daar word toegegee dat die arbeider sy loon waardig moet wees. Dit wil egter voorkom of daar 'n groot opvoedingstaak is om baie werkgewers ontslae te laat raak van of hul onkundige optrede of hul benadering tot die besoldiging van hul swartwerkers wat onversoenbaar met die vereistes van billikheid en redelikheid is. Wanneer die vasstelling van vergoeding op niks anders as uitbuitery neerkom nie, kan nie verwag word dat die owerheid per wetgewing moet reël dat die "kaffers op hul plek gehou word nie".

3.6 Die erkenning van die menswaardigheid van die swartwerkers

Baie swartwerkers openbaar eienskappe in die werksituasie wat aanleiding gee tot optrede van blanke werkgewers en werknemers wat beskou sou kon word as die aantasting van die menswaardigheid van eersgenoemde. Al is dit ook so, leer die Woord van die Here dat daar nie regverdiging vir sulke handeling is nie. Daar moet derhalwe liever gepoog word om die knelpunte op so 'n wyse uit die weg te ruim dat die Christelike gewete nie aangespreek hoef te word nie.

4 TEN SLOTTE

Die bevordering van goeie personeelverhoudings tussen wit- en swartwerkers en die onderlinge verhoudings tussen blanke werkgewers en swartwerknemers vereis steeds meer kundigheid. Daar sal derhalwe in die dae om te kom meer gedoen moet word om die verkryging van die nodige gesistematiseerde kennis en vaardighede moontlik te maak.

Die Suid-Afrika van die toekoms sal dit vereis dat daar elke dag besin en gedoen moet word om te verseker dat wit- en swartwerkers ook die dag daarna, steeds náás mekaar in harmonie hul daaglikse brood sal wil verdien en dat vrede, voorspoed en ontwikkeling altoos treffende kenmerke sal bly van hierdie land met sy groot potensiaal om 'n beter lewe aan al sy inwoners te besorg.