

J Joubert

Joubert, Hendrikse & Genote, Bellville

Die kerk as werkgewer binne die konteks van 'n veranderde arbeidsbedeling in Suid-Afrika (1994-2001)

ABSTRACT

The church as employer within the context of a changed Labour Dispensation in South Africa (1994-2001)

Since 1994 South Africa has changed dramatically. This article will try to illustrate how the changed Labour Legislation has influenced Human Resources Management and Practices in the workplace. It will focus on the following areas: Labour Law and Labour Relations; Disciplinary Processes; Work Ethic; Employment Equity; Globalisation; Employment; Remuneration; Training and Development; Organisation Structure, and Management Practices. The implication of these changes for the church will also be highlighted.

VERANDERDE ARBEIDSOMGEWING

Gedurende die negentigerjare van die vorige eeu het Suid-Afrika 'n dramatiese veranderingsproses beleef. Evolusionêre verandering teen ongekende tempo het oor 'n breë front op politieke, sosiale en ekonomiese gebied plaasgevind. Die veranderingsproses is dalk nêrens duideliker sigbaar nie as in die werkplek. Mense uit verskillende sosiale omgewings, met teenstrydige politieke oortuigings en vanuit 'n breë spektrum van ekonomiese vermoë, ontmoet mekaar immers elke dag in die werkplek.

Vervolgens word 'n aantal van die belangrikste veranderings in die werkplek kortliks toegelig en die effek daarvan op die kerk word bespreek.

1. ARBEIDSREG EN ARBEIDSVERHOUDINGE

Die regulering van die arbeidsomgewing was sedert die vroegste tye 'n funksie van die staat en het sedert die 19de eeu (vrystelling van slawe) 'n groot invloed uitgeoefen in die vorming van die moderne samelewing. Binne die ou bedeling in Suid-Afrika is probeer om 'n bepaalde sosiale bestel met behulp van onder meer arbeidswetgewing in stand te hou. Dink maar aan sake soos werkreservering, verbod op stakings, loonvasstellings, ensovoorts.

Sedert 1994 het die speelveld met betrekking tot arbeidsverhoudinge drasties verander. Waar vakbonde aanvanklik in stryd met die regering was, is vakbonde nou 'n bondgenoot van die regering. Met die daarstelling van nuwe arbeidswetgewing, veral die groot vier, naamlik die Wet op Arbeidsverhoudinge (1995), die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (1997), die Wet op Vaardighedsontwikkeling (1998) en die Wet op Diensgelykheid (1998), is die "speelveld" geherrangskik en die "spelreëls" vir arbeidsverhoudinge gewysig. Werkgewers moes dus ook drasties hulle "spelpatrone" wysig.

Die klem word nou grootliks op die individu se regte (reeds in grondwet verskans) geplaas met 'n humanistiese fokus op sake soos billikheid, menswaardigheid, verbod op diskriminasie, veiligheid, werkomstandighede, persoonlike ontwikkeling en groei en regstellende aksie. Hierdie veranderde situasie plaas egter nuwe druk en spanning op die verhouding tussen werkgewers en werknemers. Werkgewers se ideale van ekonomiese groei en groot winste word nou ondergeskik gestel aan werknemers se regte. Vanuit hierdie spanning is 'n nuwe verhouding egter aan die gedy.

Die kerk as bondgenoot van die staat het in die ou bedeling 'n veilige sitplek op die kantlyn gehad en het net soms sy stem laat hoor. Binne die nuwe bedeling is sowel die kerk as werkgewer as sy personeel as werknemers volledig as "spelers" op die veld.

Die formaliteite van kontrakte en personeelbeleid en die totstandkoming van 'n diensverhoudingekommissies was egter grootliks 'n reaksie op die meganika van die veranderde omgewing. Die impak en die dinamika van die veranderingsproses behoort in die nabye toekoms 'n veel omvangryker impak op die bedryf van arbeidsverhoudinge in die kerk tot gevolg te hê.

2. DISSIPLINÊRE PROSESSE

Die Kerkorde (*Kerkorde, Bepalings en Reglemente van die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika* 1999) het reeds wysigings ondergaan om veral Artikel 189 en Bylae 8 (Goeie praktykkode: ontslag) van die Wet op Arbeidsverhoudinge (1995) te akkommodeer. Artikel 12 van die Kerkorde hanteer op 'n omvattende wyse die diensbeëindiging van predikante op grond van onbekwaamheid, ongeskiktheid, mediese ongeskiktheid en die finansiële vermoë van die werkgewer. Ten opsigte van wangedrag word opgetree ingevolge die prosedure vir kerklike tug. By nadere ondersoek blyk dit dat 'n aantal wesenlike knelpunte bestaan wat 'n invloed op verdere wysigings in die Kerkorde mag uitoefen. Joubert (2001) identifiseer die volgende:

- Die werknemer se reg tot billike hantering van dissipline is nie in prosedures vervat nie (konsekvente toepassing, progressiewe optrede, korrektiewe dissipline).
- Predikante word uitgesonder en 'n vraag ontstaan oor toepassing op ander werknemers.
- Wangedrag word per implikasie gelykgestel aan sonde.
- Ontslag word as enigste sanksie genoem (geen voorsiening word gemaak vir waarskuwings nie).
- Tugmaatreëls in Artikel 62 van die Kerkorde (1999) genoem, is moontlik ook strydig met goeie personeelpraktyk (lidmaatskapregte, sakramente, lewensonderhoud).

3. WERKSETIEK

Die mondigwording van werkers in die laaste deel van die vorige eeu het 'n nuwe beskouing oor die rol en funksie van werk in die lewe van die individu gebring. Teenoor hierdie moderne werksetiek staan die Protestantse werksetiek van 'n vorige geslag werkers.

Vanuit 'n Protestantse werksetiek is gesag onvoorwaardelik aanvaar en is geglo dat die mens bestem is om hard te werk en swaar te kry (Gen 3:17) en dat beloning in die hiernamaals geleë is. Prakties het dit beteken dat 'n jong persoon in 'n junior pos aangestel word en deur harde werk en na 'n lang dienstermyn tot 'n senior pos met goeie voordele sou vorder. Goeie pensioenvoordele en 'n sorgvrye aftrede is dan as die ideale uiteinde gesien.

Die moderne werksetiek plaas die klem op selfaktualisering en die vervulling van die individu se potensiaal en ambisie. Daar word toenemend gevra na nuwe uitdagings en geleenthede tot groei. Beloning in die hede is dan ook van groter belang as beloftes vir die toekoms.

Daar blyk ook 'n beweging te wees vanaf "een beroep vir 'n leeftyd" na verskillende beroepe in een loopbaan waar in elkeen van hierdie beroepe 'n voltooide en afgeronde eenheid vorm.

Daar kan verwag word dat die kerklike tradisie van “predikant wees vir ’n leeftyd” toenemend onder druk sal kom. Die afname in beweging van predikante binne die kerk (beroepe na ander gemeentes) is ’n ewe komplekse situasie wat aangespreek moet word. Elemente van hierdie nuwe werksetiese binne ’n postmoderne werkomgewing behoort in die toekoms al hoe meer sigbaar te word binne die kerk.

Die beklemtoning van menseregte en die strewe na billikheid en geregtigheid soos dit neerslag vind in arbeidswetgewing sou moeilik deur die kerk bevraagteken kon word en behoort eerder geondersteun te word. Dit is egter jammer dat die kerk die inisiatief verloor het en nou die staat volg, eerder as om die rigting aan te dui.

4. DIENSGELYKHEID

Artikel 6 van die Wet op Diensgelykheid (1998) plaas ’n omvattende verbod op direkte en indirekte diskriminasie (wat ook diskriminasie op grond van geloof insluit). Twee belangrike uitsonderings is egter in die wet ingesluit, naamlik diskriminasie op grond van die inherente vereistes van die pos en regstellende aksie.

Volgens die Departement van Arbeid blyk die huidige situasie (die gevolg van Suid-Afrikaanse geskiedenis van diskriminasie) steeds blankes en veral manlike persone te bevoordeel. Blanke mans beklee tans 71,57% van alle bestuursposte en 40% van alle poste waarvoor spesialisvaardighede vereis word (*Employment Equity* 2001).

Regstellende Aksie raak die dag tot dag werkslewe van ’n baie groot persentasie van die tradisionele kerkgemeenskap in Suid-Afrika. Gevoelens van moedeloosheid, veronregting en ophewings van woede kom wyd verspreid voor. Vrae oor ’n sonsondergangsklousule vir hierdie wet, die vrystelling van persone wat reeds deur regstellende aksie geraak is en die morele regverdiging van omgekeerde diskriminasie word dikwels gevra. Die kerk behoort myns insiens nie alleen duidelike leiding in hierdie verband te bied nie, maar moet ook duidelike strategieë in plek plaas om hierdie saak intern aan te spreek.

5. GLOBALISERING

Die wêreld ontwikkel geleidelik in die rigting van een groot internasionale mark met klein en groot mededingers wat in die wêreldmark kompeteer. Waar dit voorheen meestal slegs groot organisasies was wat internasionaal kon kompeteer, word ’n al hoe groter bydrae deur kleiner organisasies gelewer. Naisbitt (1997:215) stel dit soos volg: “Right now, 50 percent of US exports are created by companies with 19 or fewer employees. Only 7 percent are created by companies with 500 or more employees.”

Na jare van isolasie het die wêreldmark nou vir Suid-Afrika toeganklik geword. Na ’n aanvanklike staat van euforie het die realiteite van internasionale kompetisie, produktiwiteit, tegnologiese vooruitgang, kwaliteitstandaarde en ’n internasionale arbeidsmark ook vir Suid-Afrika ’n werklikheid geword. Soos vir Oos-Duitsland, na die val van die Berlynse muur, besef ons nou ons onvermoë en agterstand wat oor dekades ontwikkel het.

Die verlies van geskoolde arbeid na eerstewêreldlande met aantreklike vergoeding en lae werkloosheid (1.2% in VSA teenoor meer as 50% in Suid-Afrika) was moontlik aanvanklik polities geïnspireer, maar is duidelik nou ’n reaksie op die wêreldmark (<http://www.worldatwork.org>). Verskeie toporganisasies sien die daarstelling van planne om hulle mense te behou nou as ’n hoë prioriteit en ontwikkel strategieë dienoreenkomstig.

Die kerk sal in die jare wat kom toenemend moet tred hou met internasionale tendense met trekking tot arbeidspraktyke wat na Suid-Afrika oorspoel en deel van die Suid-Afrikaanse kultuur

word. As 'n organisasie, wat grootliks deur vrywilligers bedryf word, sal die verlies aan kundige lidmate ook al hoe meer gevoel word. Internasionale arbeidspraktyke en vergoedingstendense sal na verwagting ook al hoe meer die norm in Suid-Afrika word, met gevolglike implikasies vir die kerk.

6. INDIENSNEMING

Die keuse van werknemers is nog altyd as die werkgewer se prerogatief gesien en kon in die verlede moeilik deur werknemers bevaagteken word.

Binne die nuwe bedeling met 'n duidelike verbod op diskriminasie in Artikel 6 van die Wet op Diensgelykheid (1998) en die insluiting van applikante by die definisie van werknemers soos bepaal in Bylae 7 2(2)(a) van die Wet op Arbeidsverhoudinge (1995) het indiensnemingspraktyke opnuut onder die soeklig gekom. Werknemers se keuses (billike diskriminasie op grond van inherente posvereistes) moet nou op 'n objektiewe en wetenskaplike wyse verantwoord word.

Die kerklike tradisie van beroeping eerder as aanstelling het reeds in vele opsigte op hierdie veranderinge gereageer. Bekendmaking van poste in die media, keuringsonderhoude, toetsing van persoonlikheidsprofile, referentnavrae en meer objektiewe besluitnemingsprosesse word reeds in baie kerklike kringe gebruik.

7. VERGOEDING

Navorsingsresultate van *World at Work* (<http://www.worldatwork.org>) toon duidelike vergoedings-tendense aan wat tans in die VSA en Europa na vore kom en wat sekerlik ook die arbeidsmark in Suid-Afrika sal beïnvloed:

- 'n Wêreldwye tekort aan geskoolde arbeid en internasionale beweging van geskoolde arbeid.
- Klem op markverwante vergoeding (vraag en aanbod).
- Strukturering van vergoeding om aan individue se behoeftes te voldoen ("My Pay My Way"). Strukturering sluit ook faktore soos werkplek, werkure, verlof, opleiding, ensovoorts in.
- Klem op loopbaanbeplanning en bevorderingsgeleenthede.
- Groei in prestasiegekoppelde vergoeding en aansporingstelsels.
- Pakketbenadering word uitgebrei om benewens salaris en voordele (medies, pensioen, ens) ook opleiding of ontwikkeling en werkomgewings in te sluit.

Dit blyk tans dat baie gemeentes sinodale skale slegs as 'n riglyn sien en dat vergoeding deur gemeentes as 'n interne aangeleentheid beskou word. Daar sal dus verwag kan word dat gemeentes en hulle werknemers in groter mate vergoedingspakkette sal onderhandel. Die uitfasering van belastingvoordelige pakkette en die Suid-Afrikaanse Inkomstediens se simpatieke hantering van die kerk is ook reeds 'n werklikheid.

Die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (1997) het reaksie oor 'n breë front ontlok. Sake soos vergoeding vir oortyd, beperking op diensure en werk op Sondae en openbare vakansiedae is druk bespreek. Werkgewers moes opnuut nadink oor diensvoorwaardes en gepaardgaande bestuurspraktyke. Diensvoorwaardes (diensoreenkomste en personeelbeleid) is ook op die kerk se agenda geplaas en daarom sal die kerk in tye om te kom moet soek na oplossings binne die raamwerk van billike arbeidspraktyke en diensvoorwaardes.

8. OPLEIDING EN ONTWIKKELING

Met die daarstelling van die Wet op Vaardigheidsontwikkeling (1998) en implementering van heffings het die regering 'n duidelike boodskap aan werkgewers gegee met betrekking tot die

prioriteit en noodsaak van 'n nasionale strategie vir opleiding. Die daarstelling van die nasionale kwalifikasie raamwerk (NQF) en sektorale opleidingstrukture (SETA's) is geleidelik besig om die opleidingsindustrie en opleiding in die werkplek te transformeer.

Waar opleiding in die ou bedeling grootliks op senior personeel (vakkundiges en bestuurders) gerig was, is daar tans 'n duidelike klemverskuiwing na basiese vaardighede. Werkgewers besef al hoe meer dat die ontwikkeling van primêre vaardighede op alle vlakke noodsaaklik is om in 'n moderne en globale ekonomie te wedywer. Dit is ironies dat dit die maatskappye is wat die beste prestasies lewer en wat waarskynlik ook oor die beste personeel beskik wat ook die grootste erns met opleiding maak. Daarteenoor is dit die onderpresteerders en sukkelaars wat oor swak geskoolde personeel beskik en geen erns met opleiding maak nie.

Die kerk het oor jare heen daarin geslaag om 'n goed geskoolde leiersgroep daar te stel met top- akademiese (teologiese) opleiding en kwalifikasies. Op ander vlakke is hoofsaaklik van vrywilligers en swak geskoolde personeel gebruik gemaak.

Opleiding op alle vlakke (leiersgroep, operasionele personeel en vrywilligers) sal waarskynlik in die volgende dekade vir die kerk 'n strategiese prioriteit word. Veral vaardighede met betrekking tot leierskap, bestuur, operasionele taakvaardighede, fasilitering, asook lewensvaardighede (emosionele intelligensie) behoort voorkeur te geniet.

9. ORGANISASIESTRUKTUUR

Die wyse waarop organisasies werksaamhede verdeel en koördineer is drasties besig om te verander. Strukture reageer op 'n organiese wyse op veranderinge in die omgewing en gepaardgaande veranderinge in organisasies se strategieë. Struktuurverandering reflekteer dus rigtingaanpassing in visie, dienslewering, tegnologie, bestuurspraktyke, etos en filosofie van die organisasie (Mintzberg 1983).

Die volgende internasionale tendense is tans ook sigbaar by Suid-Afrikaanse organisasies:

- Afskaling (en fokus) met groter klem op kernbesigheid (Bennis & Mische 1995).
- Uitkontraktering van ondersteuningsdienste (Naisbitt 1997).
- Netwerke van kleiner organisasies of sake-eenhede wat nader aan teikenmarkte en kliënte beweeg en vinniger op verandering kan reageer (Manning 1991).
- Desentralisering van gesag en besluitnemingsprosesse (McLagan & Nel 1995).
- Platter strukture met minder vlakke (McLagan & Nel 1995).
- Uitfasering van formaliteite met groter klem op spanwerk, verbetering van kommunikasie en reaksietyd (Manning 1991).
- Invloed van deelnemende en prestasiegerigte leierskap en bestuurspraktyke (McLagan & Nel 1995).

Ook in die kerk is bogenoemde invloede reeds sigbaar. Afskaling van sinodale werksaamhede, onafhanklikheidsneigings in gemeentes en bevraagtekening van ringe se gesag, is duidelike simptome van die druk waaronder die kerk se struktuur tans staan. Daar sal myns insiens dringend nagedink moet word oor hoe veranderinge in die kerk en die kerk se reaksie op die omgewing sinvol met doeltreffende struktuurverandering geondersteun kan word.

Eerder as gesagstrukture wat op outokratiese en burokratiese wyse funksioneer, lê die uitdaging vir die kerk daarin om strukture daar te stel wat waarlik die gemeente sal dien deur die doeltreffende fasilitering van veranderinge. Die klem behoort dus grootliks vanaf beleids- en besluitnemingsprosesse na probleemoplossing, kommunikasie, onderhandelinge en fasilitering te verskuif. 'n Herdefiniëring van die rol en funksionering van die sinode- en ringstrukture is immers reeds in proses.

10. BESTUURSPRAKTYKE

'n Oorspoel van die staatkundige of politieke proses van die negentigerjare van die vorige eeu na die werkplek het in groot mate gelei tot 'n demokratisering van bestuursprosesse. Die koms van werkplekforums, bedingingsrade, statutêre rade en die verskansing van werknemer- en vakbondregte in die nuwe arbeidswetgewing is duidelike bewyse van hierdie beweging.

Waar daar in die verlede groot klem geplaas is op bestuursprosesse as die primêre meganisme om produktiwiteit in die werkplek te verseker, blyk daar nou 'n veel groter klem op leierskap, ontwikkeling van verhoudinge, gemeenskaplike waardes en mede-eienaarskap te ontwikkel. Die oorlewing van baie organisasies en hulle leiers sal in die toekoms afhang van die vermoë om aan te pas by die realiteite van hierdie veranderinge.

Die herorganiserings van die kerk as werkplek sal in die toekoms moet voorsiening maak vir nuwe bestuurspraktyke en kommunikasiestrukture. Die realiteite van beroepsrade (en/of vakbonde), werkgewersorganisasies en nuwe forums vir formele kommunikasie sal waarskynlik ook vir die kerk 'n realiteit word.

SAMEVATTING

Die veranderde arbeidsomgewing in Suid-Afrika is 'n werklikheid en sal 'n nuwe benadering van bestuurders en leiers verg. Gibson (1997:4-5) skryf soos volg oor die realiteit van verandering:

... the road stops here – the realization that the future will be different from the past. This may sound obvious, and most of us have always known it to be true. But we behave as if it were not so. Many of today's leaders still cling to the idea that things have somehow gone wrong but that they can be fixed, so that we can return to the way things are supposed to be. This is delusory. The past is gone. The road that we have been travelling for decades is coming to an end. From here on, the journey to tomorrow will be an off-road experience, and we need to change our mindset accordingly.

Hy gaan voort deur te sê dat die leiers van die toekoms 'n nuwe tipe voertuig nodig sal hê en dat daar geen kaart vir "terra incognita" is nie, maar dat alleen visie rigting kan bied.

Ons kan aanvaar dat die kerk se toekoms as werkgewer vol onsekerhede en uitdagings is. Vir die kerk is daar egter ook 'n besondere uitdaging om getuienis te lewer en 'n besliste invloed uit te oefen op die toekoms van werkgewer-werknemer-verhoudinge in Suid-Afrika.

BIBLIOGRAFIE

- Bennis, W & Mische, M 1995. *The 21st century organisation: reinventing through reengineering*. Johannesburg: Pfeiffer.
- Feedback International Trends from World at Work 2001. Annual Conference Nashville Tennessee. Online available: <http://www.worldatwork.org>.
- Gibson, R 1997. From nation states to networks, in *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world*/original contributions from Warren Bennis (et al); edited by Rowan Gibson. London: Nicholas Brealey.
- Joubert, J 2001. *Diensverhoudinge: dissiplinêre proses en tug*. Ongepubliseerde verslag aan die Sinodale Kommissie vir Diensverhoudinge van die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika. Kaapstad: Joubert, Hendrikse & Genote (Edms) Bpk.
- Kerkorde, Bepalings en Reglemente van die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika* 1999. Kaapstad.
- Manning, A D 1991. *World class! Strategies for winning with your customer*. Cape Town: Juta.

- McLagan, P & Nel, C 1995. *The age of participation: new governance for the workplace and the world*. Randburg: Knowledge Resources.
- Mintzberg, H 1983. *Structures in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Naisbitt, J 1997. From nation states to networks, in *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world/original contributions from Warren Bennis (et al)*; edited by Rowan Gibson. London: Nicholas Brealey.
- Republiek van Suid-Afrika 2001. *Employment Equity Executive summary of the first annual report*. Pretoria: Department of Labour.
- Republiek van Suid-Afrika. *Wet op Arbeidsverhoudinge*, Nr 66 van 1995.
- Republiek van Suid-Afrika. *Wet op Basiese Diensvoorwaardes*, Nr 75 van 1997.
- Republiek van Suid-Afrika. *Wet op Diensgelykheid*, Nr 55 van 1998.
- Republiek van Suid-Afrika. *Wet op Vaardigheidsontwikkeling*, Nr 97 van 1998.