

**DIE BESTUUR VAN KONFLIK EN KREATIWITEIT BINNE 'N PLAASLIKE
BESTUUR**

deur

MARIUS GROVÉ

SKRIPSIE GOEDGEKEUR VIR GEDEELTELIKE NAKOMING VAN DIE
VEREISTES VIR DIE GRAAD

MAGISTER COMMERCII (BEDRYFSEKONOMIE)

in die

DEPARTEMENT BEDRYFSEKONOMIE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOër ONDERWYS

**STUDIELEIER : PROF S KRUGER
MEDE-STUDIELEIER : DR H E C DE BRUYN**

MEI 1990

BLOEMFONTEIN

VOORWOORD EN DANKBETUIGINGS

Aan my Skepper wat insig en genade skenk kom toe al die eer,
lof en dank.

Die skrywer spreek graag 'n besondere woord van dank uit
teenoor:

- * prof. S. Kruger en dr. H.E.C. de Bruyn, studieleier en medestudieleier, vir hul hulp, leiding, belangstelling en aanmoediging tydens die voltooiing van die skripsie;
- * aan my vrou Annelise, vir haar hulp, begrip en ondersteuning;
- * my kinders Deirdré en Morné vir hul aanvaarding en aanmoediging;
- * my familie en vriende vir hul belangstelling;
- * mev. Dora-Mari van Vuuren wat die taalkundige versorging behartig het;
- * mnr. Hennie Botha en prof. D.F.M. Strauss vir die tegniese versorging van die figure.

Mei 1990

M. Grové

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING		1
1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	4
1.3	Enkele woordskrywings (Grondbegrippe)	6
1.3.1	Konflik	6
1.3.2	Konflikbestuur	8
1.3.2.1	Konflikvoorsorg	8
1.3.2.2	Konflikidentifisering	9
1.3.2.3	Konflikhantering	9
1.3.2.4	Konfliknasorg	9
1.3.3	Kreatiwiteit	10
1.3.4	Onderneming/plaaslike bestuur	11
1.4	Metode en indeling van studie	12

HOOFSTUK 2

DIE VERSKILLENDE SOORTE VAN EN BENADERINGS TOT KONFLIK IN 'N PLAASLIKE BESTUUR		15
2.1	Inleiding	15
2.2	Soorte konflik	18
2.2.1	Intrapersoonlike konflik	18
2.2.1.1	"Nadering-nadering" konflik (Approach- approach conflict)	19
2.2.1.2	"Nadering-vermyding" konflik (Approach- avoidance conflict)	19
2.2.1.3	"Vermyding-vermyding" konflik (Avoidance- avoidance conflict)	20
2.2.1.4	Rolkonflik	20

2.2.2	Konflik tussen persoonlike- en ondernemingsdoelwitte	24
2.2.2.1	Rompslomp en ondernemingsbeleid	26
2.2.2.2	Oorbeklemtoning van die winsmotief	26
2.2.2.3	Veranderde houding teenoor werk	26
2.2.2.4	Die invloed van tradisie	27
2.2.2.5	Onsekerheid	27
2.2.2.6	Ondernemingsklimaat en -kultuur	29
2.2.3	Interpersoonlike konflik	29
2.2.3.1	Inhibisies	30
2.2.3.2	Risiko	31
2.2.4	Konflik tussen individue en groepe	31
2.2.5	Konflik tussen groepe in die onderneming	32
2.2.5.1	Konflik tussen die onderneming en georganiseerde arbeid	36
2.2.5.1.1	Unitarisme	37
2.2.5.1.2	Pluralisme	38
2.2.5.1.3	Die radikale benadering	39
2.2.5.2	Konflik tussen lyn- en staffunksionariese	42
2.2.5.2.1	Territoriale oorskryding	43
2.2.5.2.2	Botsende lojaliteite	43
2.2.5.2.3	Verdeling van kennis en gesag	43
2.2.6	Konflik tussen ondernemings	44
2.2.7	Sosiale konflik	45
2.3	Verskillende benaderings tot konflik	46
2.3.1	Tradisionele benadering	46
2.3.2	Die gedragsbenadering	49
2.3.3	Die moderne benadering	50
2.3.4	Funksionele en disfunksionele konflik	51
2.4	Samevatting	58

HOOFSTUK 3

BESTUUR VAN KONFLIK

59

3.1	Inleiding	59
3.2	Konflikvoorsorg	61
3.2.1	Orde en dissiplinering	64
3.2.2	Kommunikasie	64
3.2.3	Organisasiestruktuur-ontwerp	66
3.2.4	Leierskap	67
3.2.5	Bestuurstyle	68
3.3	Konflikidentifisering	68
3.3.1	Arbeidsomset	70
3.3.2	Werknemerafwesigheid	71
3.3.3	Oormatige gebruik van alkohol	73
3.3.4	Stakings en polarisasie	74
3.3.5	Griewe	75
3.3.6	Weerhouding of verdraaiing van inligting	76
3.3.7	Vorming van koalisies	76
3.4	Tegnieke wat gebruik kan word om konflik te identifiseer	76
3.4.1	Onderhoude	77
3.4.2	Vraelyste	77
3.4.3	Die monitering en ouditering van die arbeidsverhouding-sisteem	78
3.4.4	Werkeraad	78
3.4.5	Vakbonde	78
3.5	Konflikhantering	79
3.5.1	Konflikvermyding	80
3.5.2	Konflikmededinging	81
3.5.3	Deelnemende benadering	81
3.5.4	Die samewerkende benadering	82
3.5.5	Die akkommoderende benadering	82
3.6	Konfliknasorg	82
3.7	Samevatting	83

HOOFSTUK 4

DIE BESTUUR VAN KREATIWITEIT	85
4.1	Inleiding 85
4.2	Verskille tussen ondernemings in die privaat- sektor en plaaslike besture 87
4.3	Faktore wat in ag geneem moet word by die bestuur van kreatiwiteit 90
4.3.1	Die individu en kreatiwiteit 90
4.3.2	Onderneming en kreatiwiteit 92
4.3.2.1	Skepping van nuwe idees en oplossings 92
4.3.2.2	Beloning vir kreatiwiteit 93
4.3.2.3	Skepping van klimaat vir kreatiwiteit 93
4.3.2.4	Eienskappe van 'n kreatiewe onderneming 94
4.4	Die kreatiewe proses 94
4.4.1	Herkenningsfase 96
4.4.2	Formuleringsfase 96
4.4.3	Ontdekkingsfase 96
4.4.4	Ondersoekfase 97
4.4.5	Implementeringsfase 97
4.4.6	Bevestigingsfase 98
4.5	Die resultaat van kreatiwiteit 98
4.6	Metodes om individuele- en groepskreatiwiteit te stimuleer 99
4.6.1	Die individu 99
4.6.2	Die aanwending van groepe 100
4.6.2.1	Die dinkskrum 101
4.6.2.2	Die nominale groepstegniek 101
4.6.2.4	Sinetiek 102
4.6.2.5	Die Delphi-tegniek 102
4.7	Samevatting 103

HOOFSTUK 5

'N MODEL VIR DIE BESTUUR VAN KONFLIK EN KREATIWITEIT VIR 'N PLAASLIKE BESTUUR	104
5.1 Inleiding	104
5.2 Die bestuur van konflik en kreatiwiteit: 'n model	105
5.2.1 Optrede van Bestuur	107
5.2.2 Konflikvoorsorg-maatreëls	110
5.2.2.1 Organisasiestruktuur-ontwerp	110
5.2.2.2 Daarstelling van beleid	112
5.2.2.3 Opleiding en ontwikkeling	112
5.2.2.4 Kommunikasie	115
5.2.2.5 Dissipline/orde	116
5.3 Konflik-identifisering	117
5.3.1 Meting	118
5.3.2 Ontleding	118
5.4 Konflikhantering	119
5.4.1 Roluitklaring	119
5.4.2 Nywerheidsraadooreenkomste	120
5.4.3 Arbitrasie	120
5.4.4 Bemiddeling	121
5.4.5 Versoeningsrade	121
5.5 Konfliknasorg	122
5.6 Die bestuur van kreatiwiteit	122
5.6.1 Die optrede van bestuur in kreatiwiteitsbestuur	123
5.6.2 Gevolge van funksionele konflik	125
5.6.3 Nasorg van funksionele konflik	125
5.7 Samevatting	125

HOOFTUK 6

SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING	127
6.1 Inleiding	127
6.2 Samevatting	127
6.3 Gevolgtrekkings	130
6.4 Aanbevelings	133
6.5 Slot	134
LYS VAN TABELLE	vii
LYS VAN FIGURE	viii
BRONNELYS	136
BYLAES	146
ABSTRACT	ix

LYS VAN TABELLE

	Bladsy
1. Stakings: werknemers betrokke en mandae verlore	3
2. Die klassieke en moderne siening van konflik	51
3. Faktore wat afwesigheid beïnvloed	72
4. Verskillende fases in die kreatiewe proses	94

LYS VAN FIGURE

	Bladsy
1. Die verband tussen ondernemingsukses, ondernemingsdoelmatigheid en ondernemingsdoel-treffendheid	17
2. 'n Model van rolkonflik	21
3. Konflik tussen persoonlike- en ondernemingsdoelwitte	25
4. Sisteemmodel van ondernemingskonflik	35
5. Die tradisionele siening van konflik	48
6. Ondernemingsprestasie en ondernemingskonflik	53
7. Skematiese voorstelling van verskillende vlakke ten opsigte van die hantering van konflik	55
8. Stimulusmodel van konflik	60
9. Vloei van konflik in die werkgroep	62
10. 'n Sikliese model van interpersoonlike konflik	69
11. Hanteringstrategieë van konflik	80
12. Die kreatiewe proses	95
13. Die bestuur van konflik en kreatiwiteit: 'n model	106

ABSTRACT

TITLE: THE MANAGEMENT OF CONFLICT AND CREATIVITY IN A LOCAL AUTHORITY

Introduction

Rational behaviour normally characterizes the activities of people in an organization. Management, however, often experiences problems in dealing with differences among population groups, as well as with the power struggles and labour unrest.

Traditionally, management believed that conflict was unhealthy, dysfunctional and harmful, and had to be suppressed and eliminated. The modern view of conflict management, however, is that conflict is not necessarily dysfunctional for organizations. Consistent with this interpretation is the belief that progress can be achieved and creativity stimulated if the proper level of conflict exists within the organization.

Local authorities have, by virtue of their objectives, directives and services, a unique culture and structure. It is therefore important to take into account that local authorities are influenced by directives and demands from within and without the organization.

Purpose

The purpose of this study is to explore the nature and sources of conflict, to understand its determinants and dynamics, to explore specific approaches to managing conflict, and finally to suggest a model for the management of conflict and creativity in a local authority.

Method of Study

The method of investigation followed in this study was largely determined by the object and nature of this study. The object was to get to know more about the phenomena of conflict and creativity. The study was therefore based on a study of literature, personal observation and experience.

Findings

Conflict is not necessarily bad or good, but must be evaluated in terms of its individual and organizational functions and dysfunctions. Conflict can be more readily understood if it is considered a dynamic process. To be useful in the analysis of real situations, a general theoretical framework must at least fit several broad classes of conflict, some or all of which may occur within a local authority.

It is therefore suggested that conflict and creative management in a local authority should follow the following four phases in a conflict management model.

Conflict pre-care.

The concept encompasses the understanding and the dynamics of the potential for conflict and also conflict as a whole process.

Conflict identification

Conflict identification is the recognition of indicators of conflict that are everyday occurrences in the working place, and the recognition of everyday occurrences like the breakdown

of communication, assaults and rumours. Management could use measures like climate studies and opinion surveys to identify conflict.

Conflict handling

Once conflict has taken place, it needs the attention of management. Conflict could be handled through the use of different techniques and processes.

Conflict aftercare

The final phase of the conflict management model is conflict aftermath, and the reasons for this phase are:

- * the need to de-emotionalise the situation and re-establish relationships and
- * the need to prevent the emotional residue from increasing further conflict.

The importance of designing a conflict management model for local authority, which includes the advantages of creativity as part of functional conflict was kept as simple and logical as possible. This study was designed to help the practitioners in the management of conflict and creativity in a complex organization like a local authority.

HOOFTUK 1

1. INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

"Die mens as beeld van God en kroon van die skepping beteken dat die mens, as gevolg van die inwerking van die Heilige Gees, verteenwoordiger en magsdraer van God is; dat hy God se heerlikheid in sy (die mens se) goeie heerskappy oor die natuur sal vertoon en dat hy in 'n kindskapverhouding met God in gehoorsaamheid aan God heilig sal lewe en werk. Dit bepaal die gees en wyse waarop die bestuurder sy onderneming moet lei en dit bepaal die manier waarvolgens die arbeider sy dagtaak sal verrig" (Arangies, 1988:12).

Die mens is weens die gebrokenheid nie in staat om die liefdeswet te onderhou nie, en hierdie gesindheid is volgens die Skrif, in die mens teenwoordig. "Toe die Here sien hoe groot die verdorwenheid van die mens op die aarde is en dat hy sy lewe lank net slegte dinge bedink ..." (Genesis 6:5).

Konflik is van die vroegste tye teenwoordig en die mens het deur die eeue in 'n mindere of meerdere mate geleer om sekere aanpassings te maak en konflik te probeer uitskakel. Alhoewel die mens in 'n mate daarin geslaag het, is die mens, gesien uit 'n Bybelse perspektief, nie in staat om dit te doen nie.

Die mens se voortbestaan is verbind aan die werk wat die individu in 'n onderneming verrig. In die uitvoering van 'n taak vervul die mens nie alleenlik 'n bepaalde rol nie, maar staan ook in 'n bepaalde verhouding teenoor die onderneming en die gemeenskap. Die bereiking van bepaalde doelstellings is die mikpunt van elke onderneming, en die bereiking van hierdie

doelstellings is die eindproduk van die onderlinge magstryd in die individu, tussen die individu en groepe, tussen groepe en tussen die individu, groepe en die gemeenskap. Gesien uit 'n bedryfsekonomiese oogpunt en in besonder in soverre dit die onderneming raak, moet die begrippe *konflik* en *kreatiwiteit* gesien word teen die agtergrond van die begrip *bestuur*. Vegter (1980:3) definieer die begrip bestuur as: "... 'n proses om op bedryfsekonomiese wyse mense en take saam met middele in die organisasiestruktuur van 'n bepaalde onderneming te orden en om ondergeskikte bestuurders saam met mense hul take en middele in die organisasiestruktuur van 'n bepaalde onderneming te laat orden en te laat uitvoer (doen)."

Plaaslike bestuur vorm deel van die ekonomiese bestel en daar word in die Aanhef van die Grondwet (110/1983) bepaal dat die owerheidsaktiwiteite 'n primêre doelwit moet nastreef, te wete die bevordering van die algemene welsyn van die inwoners onder spesifieke voorwaardes. Toenemende eise word deur die ingesetenes aan die Suid-Afrikaanse owerhede gestel om sodoende te voldoen aan die genoemde doelwit soos in die Grondwet vereis. Die taak van die owerhede word verder bemoeilik weens die tekort aan hulpbronne om te voorsien in die gestelde behoeftes. Die owerhede is gevolglik verbind om doelgerig op te tree om sodoende die grootste moontlike behoeftebevrediging van die ingesetenes te bewerkstellig (Geldenhuys, 1985:25).

Dit is van belang dat bestuur oor die nodige kennis en insig moet beskik om die bestuurstaak te kan uitvoer. Mintzberg (1989:22) bevestig genoemde stelling deur dit soos volg te stel: "The managers' effectiveness is significantly influenced by their insight into their own work. Their performance depends on how well they understand and respond to the pressure and dilemmas of their job." Indien bestuur nie oor die nodige bestuurskennis en vaardighede beskik om konflik te bestuur nie,

kan dit verreikende gevolge inhou vir die onderneming en kan onopgeloste konflik tot uiting kom in arbeidsonrus en stakings.

Ter bevestiging van bogenoemde stelling word in tabel 1 statistiek verstrek van die aantal werknemers wat by stakings betrokke was en mandae wat verlore gegaan het vir die tydperk 1987 en 1988 soos verstrek deur die Departement Mannekrag en die Nasionale Mannekragkommissie (1988:54).

TABEL 1

STAKINGS : WERKNEMERS BETROKKE EN MANDAE VERLORE

Jaar en kwartaal	Stakings	Werknemers betrokke					Mandae verlore				
		Totaal	Blanke	Kleur-linge	Asiërs	Swartes	Totaal	Blanke	Kleur-linge	Asiërs	Swartes
1987.I	156	71 814	3	2 224	1 354	068 233	697 215	64	36 071	14 883	646 197
1987.II	199	109 784	65	2 885	385	106 449	272 513	10	4 452	892	267 159
1987.III	539	372 019	14	7 188	419	364 398	4 648 134	9	35 526	907	4 611 692
1987.IV	254	37 804	8	4 062	108	33 626	207 369	14	17 719	634	189 002
1988.I	386	29 532	9	5 948	172	23 403	133 049	45	15 997	318	116 689
1988.II	208	56 407	2	5 573	221	50 611	316 155	0	37 223	1 648	277 284
1988.III	353	58 970	10	4 426	2 370	52 164	424 876	10	24 688	12 012	388 166
1988.IV	78	16 770	124	626	3 545	12 475	40 308	248	1 592	7 083	31 430

Bron: Departement van Mannekrag en die Nasionale Mannekragkommissie (1988:54).

Voortspruitend uit voorafgaande statistiek is die redes of oorsake van stakings volgens die Departement van Mannekrag en die Nasionale Mannekragkommissie (1988:19) vir 1988 toe te skryf aan 54 persent loonverwante oorsake, terwyl werksomstandighede

en dissiplinêre maatreëls aanleiding gegee het tot 36 persent van alle stakings. Indien genoemde konfliktsituasies betyds opgelos of voorkom kon word, is dit vanselfsprekend dat die redes vir konflik nie in uiterste gevolge soos stakings sou oorgegaan het nie.

Dit sou foutief wees om stakings as die enigste gevolg van konflik te sien en bestuur moet in gedagte hou dat konflik onder andere die volgende gevolge vir die onderneming kan inhou, byvoorbeeld:

- (i) nie-stiptelikheid van werknemers,
- (ii) hoë afwesigheid,
- (iii) hoë arbeidsomset en
- (iv) oneffektiwiteit en onproduktiwiteit.

Dit sou foutief wees om net op die negatiewe aspekte van konflik te konsentreer en bestuur moet besef dat konflik onder sekere omstandighede tot voordeel van die onderneming strek. In aansluiting by bogenoemde stel Rahim (1986:7) dit soos volg: "It is now recognised that conflict within certain limits is essential to productivity." Rahim (1986:8) wys verder daarop dat: "Little or no conflict in organizations may lead to stagnation, poor decisions and ineffectiveness."

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die probleem rondom die bestuur van konflik moet nie gesien word as 'n psigologiese aspek wat buite die bedryfsekonomiese veld bestaan nie. In hierdie verband wys De Villiers (1985:44) daarop dat die persoon wat konflik wil bestuur, nie 'n kenner van menslike gedrag moet wees of oor opleiding in psigologie beskik nie, maar dat dié persoon: "... must have a clear understanding of the nature and dynamics of the phenomenon called conflict."

Die oorlewing van 'n onderneming is in 'n groot mate afhanklik van die bereiking van sy doelstellings en doelwitte. Arbeid word saam met die ander produksiemiddele aangewend om ondernemingsdoelstellings en doelwitte te bereik. Gerber *et al.*, (1987:119) stel dit dat gemotiveerde werknemersoptrede die beste bewerkstellig kan word deur persoonlike doelwitte te integreer met die doelwitte van die onderneming. Ten einde genoemde doelwitte te kan bereik is dit volgens Halloran (1983:18) 'n vereiste dat bestuur oor die nodige empatie moet beskik, dit wil sê, die vermoë om jouself in iemand anders se plek te plaas en simpatiek te wees ten opsigte van dié persoon se motiewe en siening. Halloran (1983:18) wys ook daarop dat 'n gebrek aan empatie in die onderneming 'n primêre oorsaak van konflik in die onderneming kan wees.

In die bestuur van konflik moet bestuur deeglik rekening hou met die verband en wisselwerking tussen kreatiwiteit en konflik. In dié verband stel Blake en Mouton (1977:163) dit soos volg: "But at the other extreme, conflict can promote innovation, creativity, and the development of new ideas which make organizational growth possible, and from that standpoint, conflict is good."

Kreatiwiteit is ten nouste verbind aan konflik en dit is 'n voorvereiste dat indien die onderneming in 'n snel-veranderende omgewing wil oorleef, bestuur nie alleen aan konflik aandag moet gee nie, maar ook aan kreatiwiteit. Indien die onderneming nie ingestel is op kreatiwiteit, en optrede dit weerspieël nie, sal die onderneming beswaarlik kan oorleef in 'n omgewing wat daaglik onderhewig is aan insette vanuit die mark- en makrobedryfsekonomiese omgewing.

Die doel van die studie is om aan die hand van bestaande literatuur, boeke en tydskrifartikels, asook persoonlike ervaring en waarneming, die bestuur van konflik en kreatiwiteit te ondersoek en 'n breë bestuursmodel daar te stel wat die klem onder andere op die volgende laat val:

- * die verskillende benaderings ten opsigte van konflikhantering,
- * die verskillende vlakke van konflik,
- * die bestuur van konflik aan die hand van die volgende, naamlik konflikvoorsorg, konflikidentifisering, konflikhantering en konfliknasorg,
- * die verwantskap tussen konflik en kreatiwiteit aan die een kant en die begrip kreatiwiteit as 'n proses wat uit konflik voortvloei en
- * kreatiwiteit in die onderneming met spesifieke verwysing na individuele- en ondernemingskreatiwiteit en die bevordering van kreatiwiteit in die onderneming.

1.3 ENKELE WOORDOMSKRYWINGS (GRONDBEGRIPE)

Verskeie definisies en uiteenlopende vertolkings word in die literatuur geheg aan die begrip *konflik en kreatiwiteit* en duidelikheidshalwe word die algemeen aanvaarde en erkende definisies wat deurgaans in die studie gebruik word, kortliks gemeld.

1.3.1 Konflik

Die begrip *konflik* is nie nuut nie en word baie lank reeds gebruik. Die meeste bydraes tot die begrip is deur filosowe en sosioloë gelewer, en die klassieke filosowe soos Plato en Aristoteles het beklemtoon dat die afwesigheid van konflik 'n

voorvereiste is vir die daarstelling van 'n regverdigde stedelike leefwyse.

Die siening van konflik word verder in 'n groot mate verbind deur die klem op 'n bepaalde aspek te plaas. Sommige definisies beklemtoon die toestande wat konflik daarstel soos skaars hulpbronne of verskillende belange, terwyl ander fokus op die gevoelens, persepsies, gevolge en gedrag wat uit konflik mag voortspruit.

Die definisie wat Brown (1983:4) voorhou sluit gedrag sowel as die belang van die betrokke partye in. Volgens hierdie definisie word konflik gesien as: "... incompatible behaviour between parties whose interests differ."

Dit is belangrik om daarop te let dat die persepsies wat die betrokke partye van hul belange het, nie noodwendig korrek is nie. Voorbeelde hiervan is dat onmiddellike belange herken kan word, maar langtermynbelange nie. Verder is dit dikwels moeilik om die werklike belange van die betrokke partye te bepaal en mag hul eie persepsies van belange en doelwitte verskil van dié van neutrale buitestaanders.

Die ander element in die definisie is die begrip *onversoenbare gedrag*. Onversoenbare gedrag verwys na dié gedrag of aksies van een party wat die ander party frustreer of dwarsboom.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat konflik die gevolg is van botsende belange en onversoenbare gedrag.

Stoner (1986:379) sluit aan by bogenoemde siening en stel 'n breër definisie van konflik, naamlik: "Organizational conflict is a disagreement between two or more organizations, members or groups arising from the fact that they must share scarce

resources or work activities and/or from the fact that they have different statuses, goals, values or perceptions."

Daar kan tot die slotsom gekom word dat die mate van konflik ten nouste verbind is aan die versoenbaarheid van doelwitte en die mag en waardes van die betrokke partye (Craig, 1982:18). Waar een van die partye 'n eis stel waaraan die ander party nie kan voldoen nie, bestaan die moontlikheid vir konflik.

1.3.2 Konflikbestuur

Konflikbestuur is 'n omvattende dinamiese proses, wat die daarstelling en handhawing van orde in die onderneming op 'n sistematiese wyse ten doel het. Konflikbestuur kan in die volgende fases verdeel word.

1.3.2.1 Konflikvoorsorg

Dit is nodig dat bestuur as vertrekpunt moet kennis dra van die dinamiek van konflik asook die hele spektrum van interafhanklike oorsake om die begrip *konflikbestuur* te verstaan. Hierdie fase moet dan ook gesien word as die beginpunt van konflikbestuur. De Villiers (1985:48) stel dit soos volg: "It could, in fact, be argued succinctly that without adequate pre-care, there never can be effective conflict management."

Indien bestuur gevolglik nie oor die nodige kennis beskik nie sal konflikidentifisering, konflikhantering en konfliknasorg geïmplementeer word sonder dat bestuur bewus is van die oorsake, inhoud en gevolge van konflik.

1.3.2.2 Konflikidentifisering

Hierdie fase van konflikbestuur word dikwels deur bestuur geïgnoreer, reeds omdat bestuur nie altyd bewus is van latente konflik nie. Daar word in die fase in meer besonderheid ingegaan op die aanwysers van konflik, wat die volgende insluit: nie-stiptelikheid, hoë afwesigheid, hoë arbeidsomset, inligting/kommunikasiebreuk, griewe, dissiplinêre aksies en aanrandings.

1.3.2.3 Konflikhantering

Onder konflikhantering is dit belangrik dat bestuur oor die nodige kennis en vaardigheid moet beskik om konflik te hanteer. De Villiers (1985.:49) stel dit soos volg: "It is important to note that without the necessary 'people skills', of which effective communication ability must certainly be one of the most important, managers will have little success with even the potentially most effective conflict handling processes."

1.3.2.4 Konfliknasorg

Die vierde en finale fase onder konflikbestuur waaraan aandag gegee moet word is konfliknasorg, en dit dien as nabetragting en evaluering van die aanloop tot en die hantering van konflik.

Hierdie fase is veral belangrik omdat elke konfliksituasie ongeag van sy oorsake en omstandighede gepaardgaan met opwekking van emosies en indien daar nie deur konfliknasorg gepoog word om emosies weer in ewewig te bring nie, sal konflikpotensiaal verhoog word al is konflik ook opgelos.

1.3.3 Kreatiwiteit

In die literatuur word kreatiwiteit kortweg as toegepaste verbeelding of as voortbrenging van 'n nuwe idee beskryf (Cilliers, 1986:547).

Cilliers (1986:548) en Stoner (1986:397) tref 'n onderskeid tussen die begrippe *kreatiwiteit* en *innovasie*. Innovasie word gesien as die toepassing of gebruik van nuwe skeppende idees of die oplossing van 'n probleem, of 'n nuwe produk, diens, metode of produkbenadering. Hierin dra kreatiwiteit min tot ondernemingsdoeltreffendheid by, behalwe waar die skeppende idee op 'n spesifieke manier gebruik kan word. In die onderneming moet die kreatiewe proses elemente van sowel kreatiwiteit as innovasie insluit. 'n Nuwe idee moet geskep word, maar dit moet ook toepasbaar wees voordat die onderneming direk daarby baat sal vind.

In die literatuur verkies skrywers om net van innovasie te praat en stel Smith (1988:11) dit soos volg:

"Tegnologiese innovasie het twee onderskeibare komponente, naamlik prosesinnovasie en produkinnovasie. Prosesinnovasie transformeer die proses waardeur insette (insluitende arbeid en materiale) omgesit word in goedere en dienste. Produkinnovasie maak die produksie van totaal nuwe goedere en dienste moontlik, wat ook geheel nuwe markte kan skep."

In aansluiting met bogenoemde sê Nochur en Serfontein (1987:8): "The term, innovation, is applicable to both product and process. Product innovation helps maintain competitive advantage and increase profits by providing new or improved products and services to meet the changing needs of clients and customers."

Kotze (1984:57) wys daarop dat daar 'n aansienlike mate van verwarring heers oor wat innovasie is, hoe dit plaasvind en hoe veranderings of vernuwings gemeet word. Verwarring kan moontlik toegeskryf word aan die neiging om innovasie te koppel aan uitvindings. 'n Uitvinding kan beskou word as 'n nuwe rangskikking van vernuftigheid wat buite die roetinebedrywigheede geskep is. Dit kan 'n skeppende proses wees waar nuwe tegnieke, produkte en dienste ontwikkel word wat aanleiding gee tot 'n sekondêre verandering in aktiwiteite, wat 'n handleiding is wat kan lei tot 'n verandering in voorneme, beleid en doelwitte.

Gesien teen die agtergrond van wat alreeds gesê is oor die begrippe *kreatiwiteit* en *innovasie* is dit duidelik dat daar 'n mate van verwarring oor dié begrippe bestaan. Kreatiwiteit word vir doeleindes van die studie nie as sinoniem gesien met die begrip innovasie nie, aangesien kreatiwiteit gesien word as 'n skeppende proses. DuBrin (1984:201) bevestig dié siening deur te sê: "Creativity implies bringing something new into being: innovation implies bringing something new into use".

1.3.4 Onderneming/plaaslike bestuur

In die literatuur word die begrippe *munisipaliteit*, *plaaslike bestuur* en *plaaslike owerheid* in dieselfde verband gebruik en bestaan daar geen vaste kriteria om 'n onderskeid tussen dié begrippe te tref nie.

Cloete (1983:1) beklemtoon dat: "Wanneer 'n gehug, dorp of stad sy eie raad met verkose of selfaangestelde lede en plaaslike amptenare verkry, word dit 'n munisipaliteit. Die woord *munisipaliteit* is afgelei van die Latynse woord *municipalis* waarmee verwys is na *municipium* wat in die Romeinse Ryk 'n ondergeskikte stad met 'n mate van selfregering was." Artikel 14 en Bylae I van die Grondwet (110/1983) bepaal dat elkeen van die drie Huise

van die Parlement vir sy bevolkingsgroep belas sal word, as 'n eie saak met plaaslike bestuur binne enige gebied wat by of kragtens 'n algemene wet as 'n plaaslike bestuursgebied vir die betrokke bevolkingsgroep verklaar is (Cloete, 1989:223).

'n Onderneming daarenteen word omskryf as 'n selfstandige ekonomiese eenheid wat eie aan die kapitalistiese stelsel is en wat een of meer bedrywe en ander afdelings gebruik om goedere en dienste vir die bevrediging van menslike behoeftes beskikbaar te stel op so 'n wyse dat bevredigende wins vir die eienaars behaal en doelwitte bereik word (Marx & Churr, 1987:27). Alhoewel die klem in die onderneming op die winsmotief geplaas word, word vir doeleindes van dié studie die begrippe onderneming en plaaslike bestuur as sinoniem beskou, en wel aan die hand van die omskrywing van die begrip Bedryfseconomie wat volgens Marx en Churr (1987:16) dit soos volg stel: "... hierdie vakgebied bestudeer die vraag van hoe instansies wat goedere en dienste ter bevrediging van menslike behoeftes beskikbaar stel, die beste gelei of bestuur kan word ... Bedryfseconomie sê ook iets meer omtrent die leiding of bestuur van daardie instansies, naamlik dat hulle so gelei of bestuur moet word dat sekere resultate behaal word, naamlik die hoogs moontlike doelmatigheid en doelwitbereiking ..."

1.4 METODE EN INDELING VAN STUDIE

Handboeke en tydskrifartikels het gedien as primêre bron van inligting, terwyl persoonlike ervaring en waarneming 'n redelike basis daarstel.

Daar kan sonder veel teenkanting gestel word dat konflik nie alleen deel geword het van die onderneming se daaglikse werkwyse nie, maar weens verskeie faktore deel geword het van die individu se daaglikse bestaan.

Die feit dat konflik 'n wye studieveld dek, skep dan ook inderwaarheid die grootste enkele probleem wat ondervind is tydens hierdie studie. Aangesien konflik oor 'n wye studieveld strek, was 'n afbakening van die toepassingsgebied binne die raamwerk van die studie noodsaaklik, en is 'n tipiese bedryfs-ekonomiese benadering tot hierdie onderwerp van toepassing. Dit sluit nie die psigologiese aspekte van konflik in nie.

Hoofstuk 2 handel oor die verskillende benaderings tot konflik asook vlakke van konflik. Indien die bestuur van konflik op 'n meer wetenskaplike wyse aangepak wil word, is dit 'n voorvereiste dat daar in meer besonderhede gekyk word na die verskillende soorte en vlakke van konflik. In dié hoofstuk is daar gekyk na onder andere intrapersoonlike-, tussenpersoonlike, tussengroep-, arbeids- en ondernemingskonflik.

Hoofstuk 3 neem die begrip konflik verder, deur te let op die belangrikheid van konflikvoorsorg, konflikidentifisering, konflikhantering en konfliknasorg.

In hoofstuk 4 word daar in meer besonderhede gekyk na die begrip *kreatiwiteit*. Omdat nuwe idees dikwels nodig is om gevestigde denkpatrone en tradisionele gebruike in die onderneming met nuwe doeltreffende benaderings te vervang, indien die onderneming in 'n snel veranderende omgewing wil voortbestaan, word daar aan die volgende aspekte aandag gegee:

- * soorte kreatiwiteit, dit wil sê individuele en ondernemingskreatiwiteit,
- * stimulering van individuele en groepskreatiwiteit en
- * daarstelling van 'n kreatiewe ondernemingsklimaat.

In hoofstuk 5 word die gaping tussen die literatuur en die praktyk oorbrug en word 'n konflikbestuursmodel daargestel, en sekere riglyne neergeleë wat die onderneming kan gebruik om kreatiwiteit te bevorder.

In hoofstuk 6 word 'n samevatting in breë trekke gegee asook sekere gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak. Sleutelaspekte van die studie word uitgelig.

HOOFSTUK 2

2. DIE VERSKILLENDSE SOORTE VAN EN BENADERINGS TOT KONFLIK IN 'N PLAASLIKE BESTUUR

2.1 INLEIDING

Die verstedelikingproses bring 'n vloedgolf van welbekende probleme - soos woningnood, verkeersprobleme, 'n groter vraag na dienste soos water, elektrisiteit en riolering, 'n groter vraag na ontspanningsgeriewe asook sosiale ontwrigting en konflik. Hoe digter die bevolkingskonsentrasie, des te groter word die mate van onderlinge afhanklikheid op sosiale, ekonomiese en politieke gebied en hoe moeiliker word dit om botsende belange en doelstellings te versoen. Hoe groter die kompleksiteit van die stedelike lewe, hoe ingewikkelder en meer kompleks word die eise wat gestel word aan die politieke instellings soos plaaslike besture waarop elke gemeenskap aangewese is om sy gemeenskaplike vraagstukke te hanteer (Conradie, 1972:33).

Ten einde die doelstellings en doelwitte van die onderneming te bereik is dit noodsaaklik dat bestuur die optimale ontwikkeling van die onderneming se menslike hulpbronne as belangrik erken, en ook aandag skenk aan die omstandighede waarin die persoon se gedrag of response plaasvind.

Die siening van bestuur word grootliks beïnvloed deur hulle siening van die werknemer. In dié verband wys McGregor (Andrews, 1985:264) daarop dat dié siening op twee aannames berus. Eerstens Teorie X wat veronderstel dat die individu inherent lui is en gedwing moet word om te presteer. Dit word moontlik gemaak deur streng beheermaatreëls, dreigemente en strafmaatreëls. Die tweede aanname, die sogenaamde Y-teorie van McGregor veronderstel dat 'n behoefte aan werk so natuurlik soos rus en speel is.

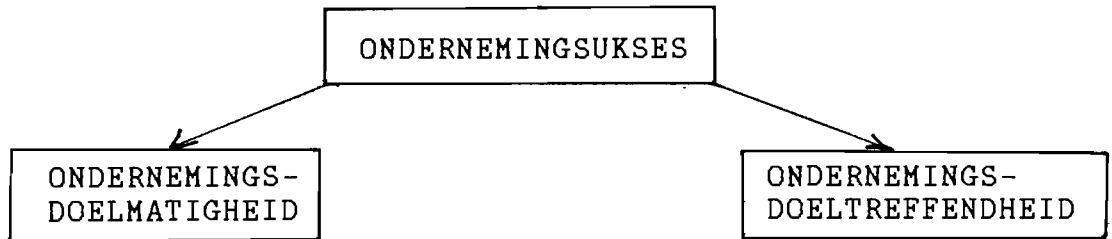
Té streng beheer en dreigemente of strafmaatreëls kan 'n individu nie motiveer nie. Alle werknemers strewe na doelverwesenliking, maar verwag dat prestasie beloon word (Andrews, 1985:264).

Die individu moet nie net in staat gestel word om sy taak uit te voer nie maar moet ook bereid en gewillig wees om te werk. Die sukses hiervan sal afhang van die mate waartoe bestuur daarin slaag om die belange en behoeftes van die individuele werknemer met doelwitte van die onderneming te integreer (Schutte, 1986:2).

Weens die verskil in die verwagtinge van individue, groepe, die onderneming en die breë gemeenskap waarbinne die onderneming funksioneer, ontstaan die dilemma van botsende doelwitte. In aansluiting hierby sê Gerber *et al.*, (1987:17): "Ondernemingsukses (as primêre bedryfsekonomiese doelwit) rus op twee basiese pilare, naamlik ondernemingsdoelmatigheid en ondernemingsdoeltreffendheid" wat skematies soos volg aangedui kan word.

FIGUUR 1

**DIE VERBAND TUSSEN ONDERNEMINGSUKSES, ONDERNEMINGSDOELMATIGHEID
EN ONDERNEMINGSDOELTREFFENDHEID**



(Bron: Gerber *et al.*, 1987:18).

Soos aangetoon in figuur 1 beteken ondernemingsdoelmatigheid om dinge reg te doen. Dit verwys grootliks na die verhoudinge binne die onderneming. By *verhoudings* word onder andere bedoel die inset-uitset verhouding van individuele werkers, afdelings en departemente. Dit verwys ook na die aard en gehalte van die interpersoonlike-, intergroep- en intragroepverhoudinge binne die onderneming. By *ondernemingsdoeltreffendheid* word die neem van die regte stappe bedoel. Dit verwys grootliks na die stel van doelwitte, en 'n deeglike identifisering en ontleding van die behoeftes van die belangegroep van die onderneming sal bestuur in staat stel om die ondernemingsdoelwitte daarvolgens te formuleer. Die bereiking van ondernemingsdoelwitte geskied nie vanself nie. Doelwitbereiking kan nie geskied sonder die doeltreffende aanwending van produksiefaktore nie.

Die bereiking van ondernemingsukses is onlosmaaklik verbind aan die verhoudingsaspek wat grondliggend is aan enige onderneming. Dit vorm ook die grondslag van konflik in die onderneming en dien as basis vir die bestudering van konflikbestuur.

As vertrekpunt in die bestudering van konflikbestuur is dit van wesenlike belang dat bestuur as deel van konflikvoorsorg onderleë moet wees in die volgende aspekte:

- (i) die verskillende soorte konflik wat in die onderneming aangetref word en
- (ii) die verskillende benaderings tot konflik

2.2 SOORTE KONFLIK

In die literatuur word daar onder andere deur Rahim (1986:16), Stoner (1986:382) en Gray en Stark (1984:478) onderskei tussen die volgende soorte konflik:

- * intrapersoonlike konflik (Konflik in die individu),
- * tussenpersoonlike konflik (Konflik tussen persone),
- * konflik tussen die individu en groepe,
- * konflik tussen groepe in dieselfde onderneming en
- * konflik tussen verskillende ondernemings.

Elkeen van hierdie soorte konflik word vervolgens bespreek.

2.2.1 Intrapersoonlike konflik

Intrapersoonlike konflik dui op die aanwesigheid van gelyktydige, teenstrydige en uiteenlopende botsende gedagtes, gevoelens en aktiwiteite. Kenmerke van intrapersoonlike konflik is onsekerheid, aarseling, stres, angs, depressie en slaaploosheid (Cilliers, 1986:534).

Intrapersoonlike konflik word deur Rahim (1986:41) soos volg gedefinieer: "... a situation in which a person is motivated to engage in two or more mutually exclusive activities." Kenmerkend van dié vorm van konflik is dat die individu moet kies tussen

verskillende alternatiewe wat ewe aantreklik of onaantreklik mag wees.

Louw (1987:519) wys daarop dat Kurt Lewin (1935) reeds in die dertigerjare 'n bydrae tot die kennis van konflik gelewer het wat vandag steeds algemeen aanvaar word. Konflik is in terme van nadering en vermyding beskryf en is meer spesifiek van die standpunt uitgegaan dat doelwitte positiewe of negatiewe waardes of valensies het: doelwitte met 'n positiewe valensie trek die persoon aan (nadering), terwyl doelwitte met 'n negatiewe valensie die persoon afstoot (vermyding).

Daar kan basies tussen drie soorte intrapersoonlike konflik onderskei word, wat vervolgens bespreek word.

2.2.1.1 "Nadering-nadering" konflik (Approach-approach conflict)

Dié vorm van konflik kan ontstaan waar daar 'n keuse gemaak moet word tussen twee ewe aantreklike alternatiewe. 'n Bestuurder word gekonfronteer met nadering-nadering konflik waar byvoorbeeld 'n keuse gemaak moet word watter een van twee ondergeskiktes, wat ewe bekwaam is, aanbeveel moet word vir bevordering.

2.2.1.2 "Nadering-vermyding" konflik (Approach-avoidance conflict)

Dié konflik ontstaan waar die individu 'n situasie moet hanteer wat positiewe sowel as negatiewe gevolge het. 'n Voorbeeld van nadering-vermyding konflik is waar die individu graag 'n meer senior pos wil beklee maar nie begerig is om die verantwoordelikheid te aanvaar nie.

2.2.1.3 "Vernyding-vernyding" konflik (Avoidance-avoidance conflict)

Genoemde konflik ontstaan waar kompeterende alternatiewe negatiewe gevolge inhou wat ewe onaanvaarbaar is vir die individu. Die situasie kan ontstaan waar die individu 'n keuse gegee word om 'n laer besoldigde pos te aanvaar of om te bedank.

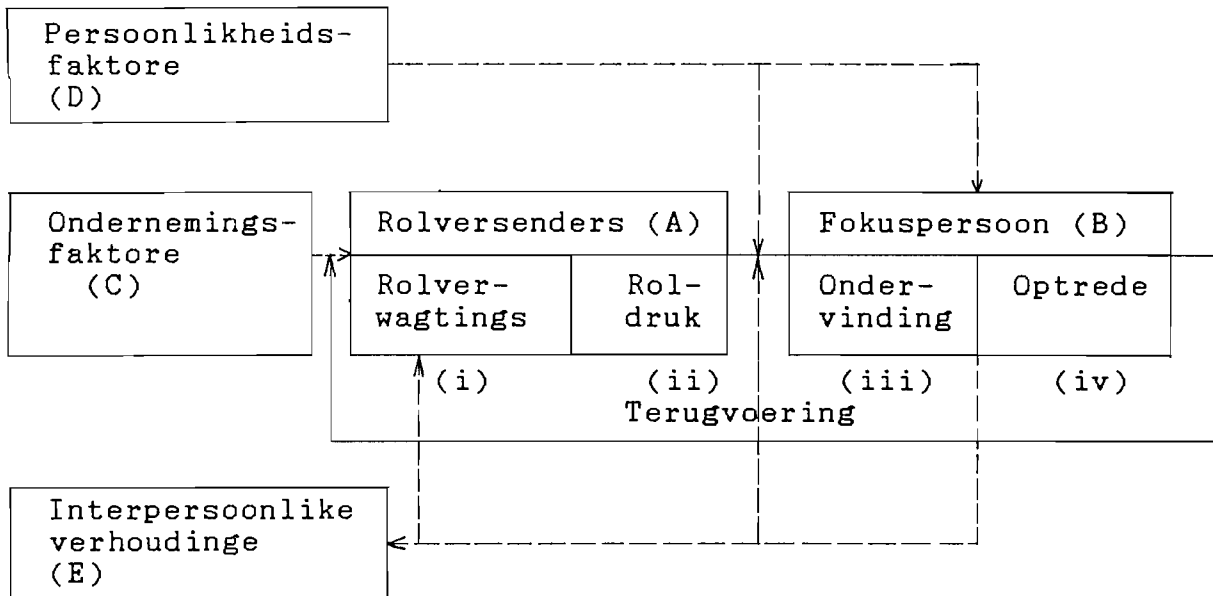
Genoemde intrapersoonlike konfliktsituasies ontstaan wanneer daar van die individu in die onderneming vereis word om 'n taak uit te voer wat nie aan sy verwagtings, belangstellings, doelwitte en waardes voldoen nie. Hierdie situasie ontstaan waar daar 'n beduidende verskil is van die rol wat daar van die individu verwag word en die verwagting wat die individu self het van dié betrokke rol, dit wil sê rolkonflik.

2.2.1.4 Rolkonflik

Rolkonflik ontstaan waar daar 'n botsing is tussen die verwagtings van die individu en die rol wat vervul moet word. Die begrip rolkonflik kan skematies volgens Rahim (1986:45) soos volg aangedui word.

FIGUUR 2

'N MODEL VAN ROLKONFLIK



Bron: Oorgeneem en aangepas uit Rahim (1986:45).

'n Konsep wat ten nouste verbind is aan rolkonflik, is die begrip *teenstrydigheid* of *onduidelikheid* (ambiguity). Dit verwys na die onduidelikheid wat daar bestaan oor die vereistes van 'n bepaalde rol. Die individu benodig inligting oor die verwagtinge van die rol, die wyse om aan die verwagtinge te voldoen en die gevolge van die uitvoering van die rol. Rolonduidelikheid ontstaan wanneer daar nie voldoende inligting beskikbaar is, of wanneer die inligting nie behoorlik gekommunikeer is nie.

Ter aansluiting by bogenoemde kan daarop gewys word dat plaaslike besture daaglik die wyduiteenlopende aansprake wat die ingesetenes op die beperkte hulpbronne maak op 'n besondere wyse met hul eie politieke doelstellings en doelwitte moet versoen. Raadslede sal wanneer hul die publiek wil oortuig om hul by die stembus te ondersteun, bepaalde beloftes maak.

Hierdie beloftes dien dan ook as doelstellings en doelwitte deur die individuele lede van die raad en hoef nie die oorkoepelende mikpunte van die besondere politieke party(e) of vereniging(s) waaraan hul behoort, te weerspieël nie. Dit sal vanselfsprekend vir 'n raad onsinnig wees om in 'n bepaalde behoefte van 'n groep in die gemeenskap te voldoen, wel wetend dat so 'n handeling ernstige nadelige politieke gevolge mag inhou.

Daar moet in gedagte gehou word dat die doelstellings en doelwitte van een belangegroep nie voorrang moet geniet ten koste van dié van ander groepe wat ook verdienstelik mag wees nie. Dit is hier waar die kundigheid en behendigheid van amptenare van deurslaggewende belang is om gelyke beregtiging tussen al die mededingende aanvraers van goedere en dienste te bewerkstellig (Kotze, 1985a:3). Weens die kompleksiteit van dié doelstellings en doelwitte van die belangegroep word nie alleen bepaalde doelstellings en doelwitte gestel wat vaag en onduidelik is nie maar word daar van die amptenare verwag om bepaalde optredes te motiveer en te regverdig. Weens die verpolitisering van plaaslike besture kan daar verwag word dat plaaslike bestuur al hoe meer te doen sal kry met die probleem. Die aktualiteit word beklemtoon deur die verdeeldheid en spanning oor die Wet op die Aanwysing van Aparte Geriewe onder lede van die Munisipale Werkgewersorganisasie (Anon, 1990:4).

In aansluiting hierby is die model 'n weergawe van rolkonflik wat plaasvind deur 'n reeks gebeurtenisse of rolepisodes, en bestaan die model uit twee hoofdele, naamlik die rolversender en die fokuspersoon.

Figuur 2 illustreer dat die proses begin by die rolversender se verwagtings, wat beïnvloed word deur die rolversender se persepsies en evaluering van die fokuspersoon.

Die tweede fase vind plaas wanneer die rolversender deur middel van roldruk die boodskap aan die fokuspersoon oordra. Die fokuspersoon ontvang die boodskap en begin met die proses om die boodskap te interpreteer. Rolkonflik ontstaan op hierdie stadium as die verwagte rol (boodskap wat versend is) verskil van die verwagtings wat die fokuspersoon van die rol het.

Die volgende fase is die fokuspersoon se respons wat twee vorme kan aanneem, naamlik aanvaarding of verwerping. Terugvoering vind plaas tussen die fokuspersoon en die rolversender, wat as nuwe inset dien.

Faktore wat 'n invloed op die verwagtings van die rolversender en fokuspersoon kan hê, is onder andere.

- C = Ondernemingsfaktore soos konflikterende doelstellings, doelwitte en gebrek aan eenheid van gesag.
- D = Persoonlikheidsfaktore. Waar die individu 'n sekere taak moet verrig en die persoon nie oor die nodige kennis en vaardigheid beskik nie.
- E = Interpersoonlike verhoudinge. Faktore wat 'n invloed kan hê is onder andere topbestuur se houding teenoor ondergeskiktes, die verhouding tussen toesighouers en ondergeskiktes en die mate van openlikheid wat daar bestaan tussen die rolversender en die fokuspersoon.

Daar kan onderskei word tussen die volgende soorte rolkonflik.

(i) Intrarolversending-konflik

Dié konflik kan ontstaan waar die rolversender van die fokuspersoon verwag om 'n bepaalde rol te vervul wat teenstrydig is met dié van die fokuspersoon.

(ii) Interversendingsrolkonflik

Die fokuspersoon kan rolkonflik ervaar indien opdragte wat van die rolversender ontvang is, in stryd is met opdragte wat van 'n ander bron ontvang is.

(iii) Interrolkonflik

Soos reeds uitgewys kan dié soort konflik ontstaan waar die fokuspersoon twee onversoembare rolle moet vervul.

(iv) Intrarolkonflik

Rolkonflik kan ontstaan waar daar van die fokuspersoon verwag word om 'n rol te vervul wat in stryd is met sy etiese en morele waardes.

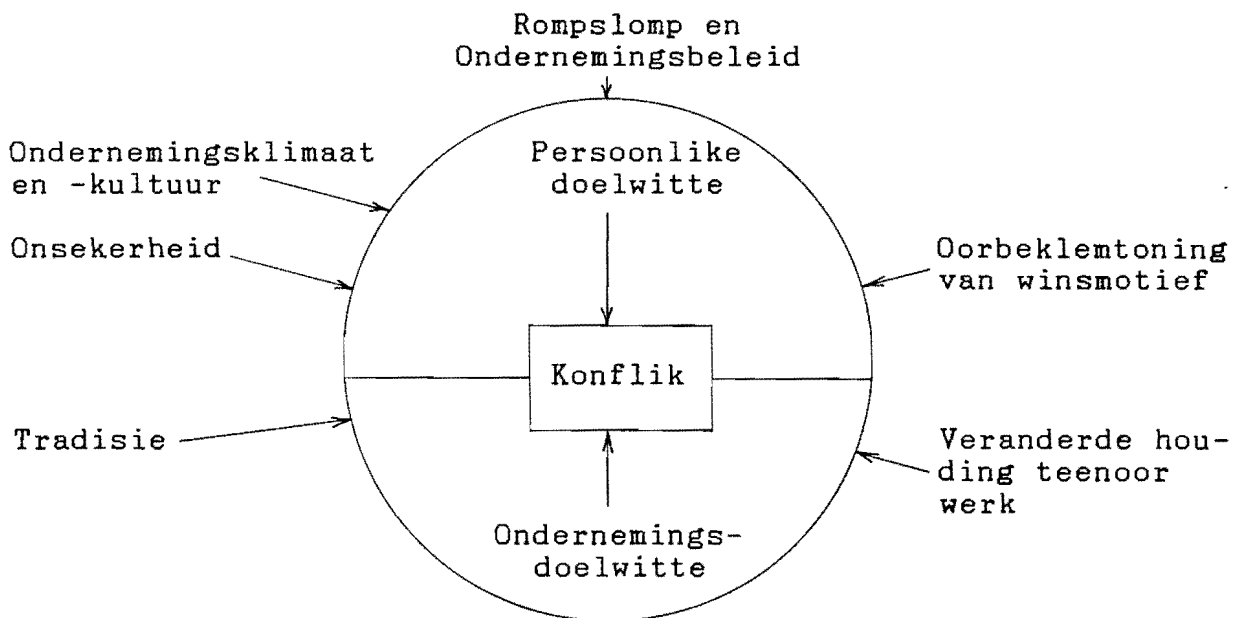
2.2.2 Konflik tussen persoonlike- en ondernemingsdoelwitte

Persoonlike behoeftes, verwagtinge en doelwitte is aanwesig by elke individu. Individue se verwagtinge van die lewe verskil, en is waarneembaar in die wyse waarop hulle hul persoonlike doelwitte in die onderneming nastreef. Wanneer die individu by 'n onderneming aansluit word sekere verwagtings gekoester, soos bevorderingsgeleenthede, salaris, status, en uitdagende werk. Die onderneming het ook sekere verwagtings van die werknemer soos tegniese vaardighede, tyd, energie en betrokkenheid. Hierdie verwagtings kan dieselfde of verskillend wees en omdat daar 'n wesenlike verskil kan wees tussen die behoeftes, waardes, persepsies, doestellings en doelwitte van die individu en dié van die onderneming, kan 'n konfliktsituasie ontstaan.

Straub (1984:24) wys daarop dat daar verskeie oorsake is waarom daar konflik tussen persoonlike- en ondernemingsdoelwitte ontstaan. Skematies kan dit soos volg voorgestel word.

FIGUUR 3

KONFLIK TUSSEN PERSOONLIKE- EN ONDERNEMINGSDOELWITTE



Bron: Oorgeneem en aangepas uit Straub (1984:24).

Dit is belangrik om in gedagte te hou dat werknemers en ondernemings verskillende behoeftes het, en dat verskillende doelwitte gestel word om behoeftes te bevredig. Dit wat in die onderneming waargeneem word en deel vorm van die ondernemingskultuur is die eindproduk van die werknemers se behoeftes, houdings en gedrag. Die redes aangedui in figuur 3 kan aanleiding gee tot konflik tussen persoonlike- en ondernemingsdoelwitte.

2.2.2.1 Rompslomp en ondernemingsbeleid

In ondernemings kan rompslomp ("redtape") konflik veroorsaak deurdat bestuur sekere rigiede grense daarstel waarbinne die individu moet funksioneer, en waardeur die individu se behoeftes nie in ag geneem word nie. Dit bring mee dat aangesien die individu binne vaste grense moet funksioneer, daar nie veel ruimte gelaat word vir kreatiwiteit en onafhanklike oordeel nie. Dit is aspekte wat belangrik mag wees vir die individu. Die aspekte rondom kreatiwiteit word later in die studie bespreek.

2.2.2.2 Oorbeklemtoning van die winsmotief

Bestuur se oorbeklemtoning van wins ten koste van byvoorbeeld die betaling van 'n billike vergoeding aan werknemers kan aanleiding gee tot konflik. Werknemers kan dit ervaar dat die onderneming nie hulle doelwitte in ag neem nie, en net ingestel is op wins.

2.2.2.3 Veranderde houding teenoor werk

Veranderde houding teenoor werk speel 'n beduidende rol in persoonlike ondernemingsverhoudinge. Konflik kan ontstaan in ondernemings waar toesighouers uit verskillende ouderdomsgroepe bestaan.

Jonger werknemers kan verkies om in 'n werksmilieu te werk waar daar 'n groter premie geplaas word op aspekte soos onafhanklike besluitneming, insiatief en ongestruktureerde gesagsverhoudings. Ouer werknemers daarenteen mag meer rigiede stelsels met vaste reëls en prosedures verkies.

2.2.2.4 Die invloed van tradisie

Tradisies wat oor dekades gevestig is, mag veral vir ouer persone belangrik wees maar nie vir jonger persone nie. Voorbeelde van tradisies wat deur gebruike gevestig kan word, is onder andere kleredrag, werksprosedures en bevorderingsisteme. Jonger werknemers daarenteen mag moontlik nie dieselfde ingesteldheid teenoor sekere tradisies openbaar nie, 'n aspek wat aanleiding kan gee tot konflik met bestuur en ouer werknemers.

2.2.2.5 Onsekerheid

Onsekerheid skep 'n gaping tussen ondernemings- en persoonlike doelwitte, deurdat besluite wat op bestuursvlak geneem word, dikwels as gevolg van swak kommunikasie nie deurgevoer word na werknemersvlakke nie. Dit bring onsekerheid mee, veral waar ondergeskiktes se loopbane ter sprake is, byvoorbeeld waar die onderneming oorgeneem is deur of saamsmelt met 'n ander onderneming.

Namate werknemers vorder na meer senior posvlakke mag die intensiteit van konflik tussen individuele- en persoonlike doelwitte toeneem omrede die individu bewus is van aangeleenthede wat onsekerheid skep.

'n Bestuurder se reaksie op konflik tussen persoonlike- en ondernemingsdoelwitte, kan die volgende gevolge vir die individu inhou.

(a) Aanvaarding van die situasie

In die situasie waar die individu erken dat sekere ondernemingseise nie versoenbaar en in harmonie is met individuele doelwitte nie, kan dié werknemer die toestand en werksomstan-

dighede aanvaar in ruil vir die voorreg om by die onderneming te werk.

(b) Hervorming

Die individu mag nie so begerig wees om die konfliktsituasie te aanvaar nie, en verkies om die onderneming te verlaat met die doel om:

- by 'n onderneming aan te sluit wat aan sy voorkeure beantwoord,
- 'n nuwe onderneming te begin wat aan sy persoonlike voorkeure voldoen, of
- 'n nuwe loopbaan te begin.

Waar die individu oorgaan tot so 'n drastiese stap soos om die onderneming te verlaat omdat die onderneming se doelwitte in konflik is met syne, word die besluit daardeur gekenmerk dat 'n hoër premie op werkstevredenheid geplaas word as op monetêre oorwegings.

(c) Volle aanvaarding

Die finale vorm van reaksie op konflik tussen ondernemings- en individuele doelstellings en doelwitte is volle aanvaarding van die ondernemingsdoelwitte.

Hierdie reaksie vind plaas wanneer die individu die verwagtings van die onderneming aanvaar sonder dat hy voel dat enigiets prysgegee word of dat hy 'n kompromie aangaan.

2.2.2.6 Ondernemingsklimaat en -kultuur

Ondernemings verskil ten opsigte van grootte, ouderdom, struktuur en kultuur. Van Rooyen (1986:6) wys daarop dat "The unique culture of a local authority places specific demands on employees who have to adhere to traditional rules and regulations aimed at co-ordinating and controlling town or city matters irrespective of their own need for achievement." Hierdie unieke kultuur en ondernemingsklimaat het onder andere sy oorsprong in:

- die wetlike voorskrifte en beheermaatreëls wat deur die sentrale regering daargestel is,
- eenvormige optrede deur plaaslike besture, veral in die Transvaal waar 'n afgekondigde Nywerheidsraadooreenkoms die diensvoorwaardes vir blanke werknemers reël,
- beheer deur die sentrale regering ten opsigte van die vergoeding van stadsklerke deur middel van die Wet op Besoldiging van Stadsklerke (115/1984) en
- raadslede se huiwering om vernuwing toe te pas veral op gebiede waar politieke teenstand verwag word.

Omdat die individu verplig is om binne 'n vaste sisteem te beweeg kan daar 'n botsing tussen die onderneming en die individu se doelwitte ontstaan.

2.2.3 Interpersoonlike konflik

Interpersoonlike konflik dui op die aanwesigheid van teenstrydighede en uiteenlopendhede tussen twee of meer persone. Navorsing oor interpersoonlike konflik volgens Gray en Stark (1984: 478) fokus hoofsaaklik op persoonlike verskille, en redes waarom persone geneig is om die doelwitbereiking van ander te verhinder. Walton (1987:2) beklemtoon dat interpersoonlike kon-

flik twee elemente bevat, naamlik:

- * substantiewe verskille oor doelwitte, strukture, beleid en praktyke en
- * meer emosionele aspekte wat tussen individue ontstaan.

Voorbeelde van interpersoonlike konflik in die onderneming is:

- (i) waar twee werknemers saam moet werk maar voortdurend mekaar se voorstelle en inisiatiewe demp, en
- (ii) waar lede van departemente of afdelings nie die oorhoofse doelwitte van die onderneming ondersteun nie, omdat doelwitte nie goed gedefinieer is nie en koördinerings van aktiwiteite nie na wense geskied nie.

In hierdie gevalle waar daar 'n toestand van voortdurende konflik is, word konflik ingebed in die verhoudinge van individue met die gevolg dat gesamentlike optrede daardeur beïnvloed word.

Interpersoonlike verhoudinge in ondernemings ontstaan weens die interafhanklikheid van fisiese werksvloei, tegniese dienste en advies.

Interpersoonlike konflik word volgens Walton (1987:3) nie direk aangespreek nie, en wel om verskillende redes. Hierde redes word vervolgens bespreek.

2.2.3.1 Inhibisies

Om uiting te gee aan gevoelens soos woede, afkeur en afguns, kan beskou word as swak maniere of onvolwasse optrede. As hierdie gevoelens onderdruk word, kom dit gewoonlik op 'n indirekte wyse na vore, soos byvoorbeeld die ontstaan van nuwe konflik.

Omdat die hantering van konflik 'n sekere mate van inspanning (energie) van die individu verg, plaas dit ook 'n emosionele lading op die individu. Voortspruitend uit bogenoemde, word konflik op die korttermyn gehanteer op 'n indirekte wyse wat die minste energie verg. Walton (1987:3) wys daarop dat: "Indirect conflicts, however, have the longest life expectancy and have the most cost that cannot be attributed to the original conflict."

2.2.3.2 Risiko

Konflik, voortspruitend uit beleid- en prosedure-aspekte, mag nie na vore kom nie omdat een of beide van die betrokkenes bevrees mag wees dat konflik 'n toestand van antagonisme mag skep, wat 'n nadelige invloed mag hê op hul loopbane.

2.2.4 Konflik tussen individue en groepe

Konflik tussen die individu en groepe is reeds in 'n groot mate bespreek onder intrapersoonlike konflik en konflik tussen die individu en die onderneming.

Die onmiddellike werksgroep het 'n betekenisvolle invloed op 'n individuele werknemer se gedrag. Produksievlakke word mettertyd norme van aanvaarbare gedrag en groepsdruk op die individuele werknemer verseker dat aan die standarde voldoen word (Gerber *et al.*, 1987:282). Dit is belangrik om daarop te let dat wanneer die individu nie die eise en druk van die groep kan hanteer nie, konflik kan ontstaan. Die mate van konflik sal in 'n groot mate afhang van hoe die individu druk tot gelykvormigheid uit die groep hanteer. Indien die individu nie deel van die groep is nie, sal die individu nie die voordeel uit die groep kan verkry, soos onder andere hoe om pligte meer effektief te verrig,

terugvoering oor gedrag en die aanleer van aanvaarde groeps-gedrag nie (Feldman & Arnold, 1983:486).

2.2.5 Konflik tussen groepe in die onderneming

Ter aanvang is dit wenslik om te kyk na die begrip *groep*. Joubert en Steyn (1980:17) stel dit soos volg: "Die belangrikste en 'n vereiste-kenmerk van 'n maatskaplike groep is dat daar interaksie tussen lede sal wees. Daar is algemene konsensus in sosiaal-wetenskaplike kringe dat 'n groep op sy eenvoudigste gedefinieer moet word as: twee of meer mense tussen wie daar 'n onderskeibare patroon van interaksie bestaan."

Uit bogenoemde blyk dit dat daar interaksie moet bestaan, dit wil sê dit sluit enige gebeure in waar die handeling van een persoon die waarneembare gedrag of houding van 'n ander persoon op 'n kenbare wyse beïnvloed.

Ter aansluiting by bogenoemde sien Kast en Rosenzweig (1986:331) groepe as 'n oopsistestem waar daar 'n voortdurende in- en uitvloei van energie, materiaal en inligting is. Kast en Rosenzweig (1986:331) stel 'n breër definisie daar wat onder andere soos volg saamgevat kan word.

* Menslike groep

'n menslike groep is 'n versameling van individue wat:

- 'n beduidende interaksie met mekaar het,
- hulself waarneem as 'n groep deur lede van nie-lede te onderskei,
- wie se groepidentiteit deur nie-lede erken word en
- wat as groep saam optree en as groep beduidende verhoudinge met ander groepe het.

Stoner (1986:472) tref die volgende onderskeid tussen bevelsgroepe en komitees en taakmagte in die onderneming.

*** Bevelsgroepe**

Die bevelsgroep is die algemeenste formele groep en bestaan uit gesagsdraers en hul ondergeskiktes. Die bevelsgroepe word aangedui deur die organisasiekaart van die onderneming.

*** Komitees en taakmagte**

De Bruyn (1985:213) sê: "... die doel en funksie van 'n komitee is die uitruil van inligting en standpunte, die aanbeveling van optrede en die ontwikkeling van idees." Dit is 'n wêreldwye verskynsel dat plaaslike besture komitees uit hul lede aanstel om hulle met die uitvoering van hulle regeringsfunksie behulpzaam te wees (Cloete, 1983:38). Die stads- of dorpsraad vergader gewoonlik slegs maandeliks. In die reël sal geen saak van betekenis voor die voltallige raad dien voordat dit deur 'n komitee oorweeg is nie.

Soos uitgewys vervul die komiteestelsel 'n belangrike funksie in plaaslike besture. Vanselfsprekend moet die uitvoerende werksaamhede deur die amptenare onderneem word. Die raadslid wat nie toegerus is om die wetgewende en die regeringswerksaamhede te onderneem nie, sal nog minder daartoe in staat wees om die uitvoerende werksaamhede baas te raak. Wat wel sal gebeur, is dat die raadslid wat aan kennis en insig ontbreek daartoe sal neig om die klem te plaas op maklik verstaanbare onderdeeltjies (Cloete, 1983:67).

Taakmagte vorm deel van die formele groep en is gewoonlik tydelik. Taakmagte bestaan uit 'n aantal werknemers wat saamwerk

om 'n bepaalde taak of projek af te handel en bestaan dikwels uit werknemers van verskillende departemente. In plaaslike besture word taakmagte gewoonlik tot stand gebring om probleme op te los wat oor meer as een departement strek. Indien 'n gemeenskaplike doelwit nie nagestreef word nie, kan konflik tussen groeplede ontstaan veral waar groeplede poog om hulle eie belange te beskerm.

*** Informele groepe**

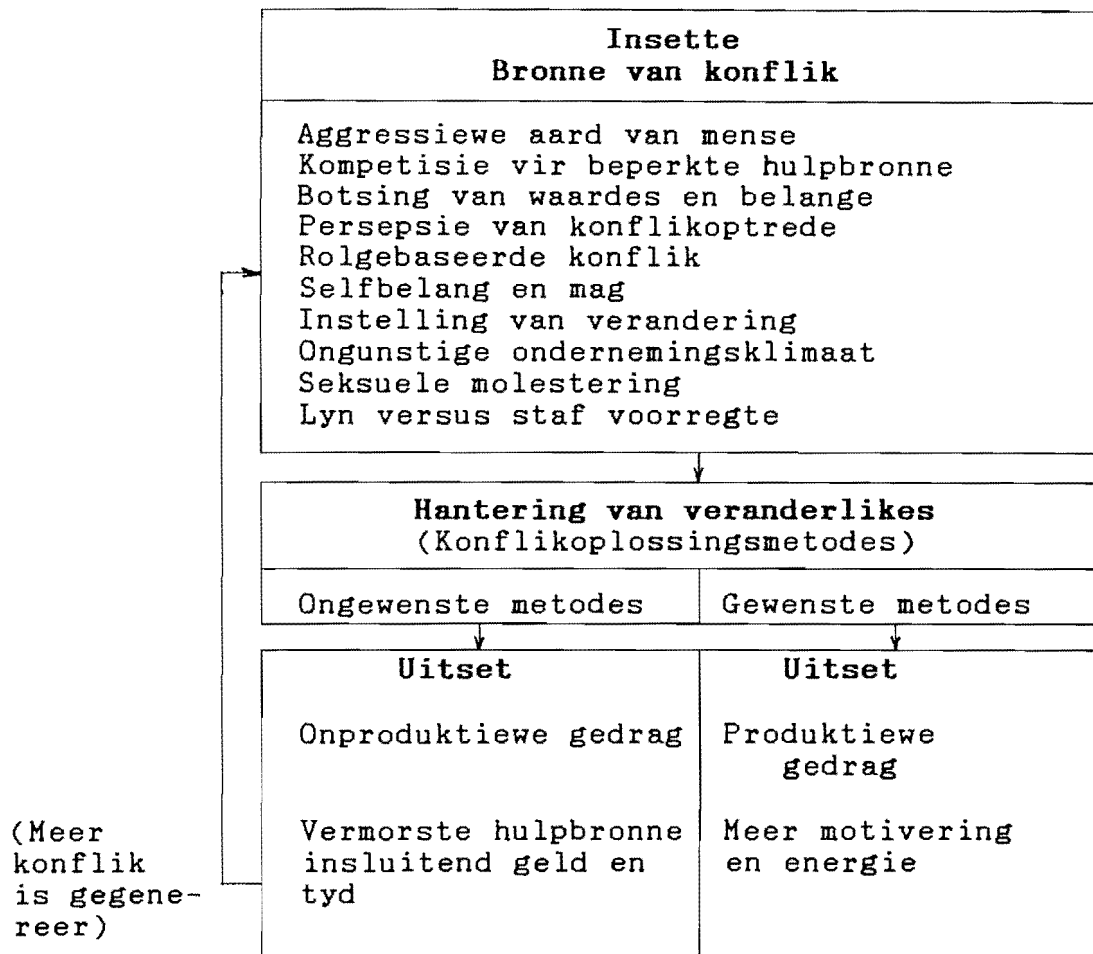
Informele groepe kom in die onderneming tot stand, of bestuur dit aanmoedig of nie. Informele groepe vorm 'n belangrike element in alle ondernemings en ontstaan binne die formele organisasiestruktuur wanneer persone gereeld met mekaar in wisselwerking is. Persoonlike behoeftes word soms oorboord gegooi om te konformeer aan die eise van die groep.

Groepsamehorigheid, solidariteit of kohesie is 'n belangrike aanduiding van die mate waarin die groep in sy geheel 'n invloed het op die individuele lede. Hoe groter die samehorigheid, hoe meer positief voel individuele lede oor die groep en hoe groter is die potensiële invloed van die groep. Genoemde aspek is belangrik vir die onderneming aangesien groepe met 'n hoë samehorigheid gewoonlik hul eie produksiestandaarde of produktiwiteitstandaarde stel. Indien so 'n groep antagonisties teenoor bestuur is, sal dit uitsette of produktiwiteit beperk tot 'n vlak wat laer is as die standaarde wat deur bestuur gestel word.

Dit is duidelik dat die bestuur van konflik gesien teen die agtergrond van die samestelling van groepe 'n komplekse taak is. Intergroepkonflik kan volgens DuBrin (1984:348) sinvol uit 'n sisteemoogpunt benader word wat skematies soos volg weergegee kan word.

FIGUUR 4

SISTEEMMODEL VAN ONDERNEMINGSKONFLIK



Bron: Oorgeneem en aangepas uit DuBrin (1984:349).

Soos in figuur 4 aangedui, kan interpersoonlike- en intergroepkonflik uit 'n sisteembenaderingsperspektief benader word. Die onderliggende aanname is dat konflik funksioneel kan wees, dit wil sê tot voordeel van die onderneming, of disfunksioneel, dit

wil sê tot nadeel van die onderneming, afhangende van watter meganisme aangewend word om konflik te hanteer. Indien konflik sinvol bestuur word en nie onderdruk word nie, kan dit produktiewe gedrag tot gevolg hê. In teenstelling hiermee sal daar wanneer konflik nie na wense bestuur word nie, meer konflik ontstaan wat kan meebring dat disfunksionele konflik en onproduktiewe gedrag ontstaan. Die insetgedeelte toon die verskillende bronne van konflik aan wat in die onderneming mag bestaan. Weens die dinamiese aard daarvan, en omdat nuwe insette kan ontstaan sal daar in hoofstuk 3 in meer besonderhede na dié aspek gekyk word.

Intergroepkonflik kan uit 'n ondernemingsoogpunt onder die volgende hoofpunte ingedeel word.

2.2.5.1 Konflik tussen die onderneming en georganiseerde arbeid

Ondernemings se voortbestaan is ten nouste verbind aan hul arbeidsmag en konflik kan ontstaan tussen bestuur en georganiseerde arbeid wat gewoonlik deur vakunies verteenwoordig word. Voorbeelde van konflik tussen bestuur en georganiseerde arbeid spruit onder andere voort uit salariseise, gebrekkige kommunikasie, botsende belange en kultuurverskille.

Weens die omvang wat konflik in die arbeidsverhoudingsveld kan aanneem, is dit nie prakties moontlik om in dié studie hierdie aspek volledig te dek nie. Aangesien arbeid sentraal staan in die onderneming, sal daar uit 'n analitiese perspektief kortliks stilgestaan word by drie perspektiewe van konflik in die kapitalistiese samelewing, en wel aan die hand van die samevatting van die siening soos waargeneem deur Finnemore en Van der Merwe (1989:7) en Van der Merwe (1985:64).

2.2.5.1.1 Unitarisme

Unitarisme kan gesien word as enige stelsel wat poog om die bestaansreg van uiteenlopende belange en sienswyses te ontken of aan bande te lê. Die onderneming se doelstellings en doelwitte, in die breë gesien, is op al sy lede se belange en behoeftes toegespits, met die gevolg dat lede hul samewerking en ondersteuning aan die onderneming behoort te verleen.

Dié siening beklemtoon die mag van die werkgewer, en ontken die mag van vakbonde en werkverteenwoordigers. Daar word nie in hierdie stelsel voorsiening gemaak vir groepe wat die sisteem teenstaan nie. Hierdie benadering word dikwels deur werkgewers ondersteun, en is gegrond op die volgende veronderstellings.

- (i) Die onderneming is 'n unitêre struktuur; werkgewers en werknemers het gemeenskaplike doelwitte en waardes.
- (ii) Vakbonde veroorsaak wantroue tussen werknemers en werkgewers en moet gevolglik vermy word.
- (iii) Konflik word veroorsaak deur agitators en gebrekkige kommunikasie, en is nie inherent aan die verhouding nie.
- (iv) Die "toesighouersrol" staan sentraal en is wettig. 'n Sisteem waarvolgens sterk sentrale beheer toegepas word is 'n vereiste.
- (v) Werkers is tevrede in 'n paternalistiese werksituasie.

Om verskillende redes soos onder andere die totstandkoming van groot ondernemings, het die paternalistiese benadering verouderd geraak, en het 'n benadering van outokratiese unitarisme

aanleiding gegee tot grootskaalse werknemersontevredenheid, hoë arbeidsomset, afwesigheid en stakings. Die groeiende mag van georganiseerde arbeid het dan ook tot gevolg gehad dat bestuur hul benadering tot arbeidsverhoudinge en gepaardgaande bestuur van konflik in herooring moes neem.

2.2.5.1.2 Pluralisme

Pluralisme beskou konflik as onvermydelik, en word gesien as 'n normale uitvloeisel van die verskillende groepe se strewe na hul eie spesifieke doelstellings en doelwitte. Die aard en omvang van die konflik word aan bande gelê deur die interafhanklikheid van die partye in die samelewing. Voortbestaan van die strydende partye kan gedien word deur 'n strewe na die akkomodasie van hul geskille, gewoonlik deur onderhandeling en kompromie. In Suid-Afrika is die pluralistiese standpunt duidelik waarneembaar in die staat se aanvaarding van die drieledige karakter van die arbeidsverhoudingstelsel, en deur die omskrywing in die wetgewing van vryheid van assosiasie en vrye kollektiewe bedinging tussen werkgewers en werknemers.

Die pluralisme huldig die opvatting dat werknemers 'n aparte wetlike identiteit is wat aan vakbonde bestaansreg gee, en dat daar in die sisteem beskerming vir die werknemers moet wees. Die benadering is gebaseer op die volgende veronderstellings.

- (i) Die onderneming bestaan uit individue en groepe wat konflikterende belange doelstellings en doelwitte het.
- (ii) Vakbonde is 'n wettige en noodsaaklike wyse waarvolgens werknemers hul belange moet beskerm en bevorder.

- (iii) Konflik is natuurlik en 'n inherente deel van die verhouding. Weens die interafhanklikheid van werkgewers en werknemers, stem beide partye saam dat destruktiewe konflik vermy moet word.
- (iv) Kollektiewe onderhandelinge tussen werkgewers en werknemers is die wyse om 'n kompromie te bereik en konflik te beheer.
- (v) Die rol van bestuur word as wettig aanvaar op voorwaarde dat die werknemers in die besluitnemingsproses betrokke is.

Onderliggend aan genoemde benadering is die veronderstelling dat die werknemers oor die nodige gesag beskik om met bestuur te onderhandel en 'n sinvolle kompromie te bereik. Deur 'n benadering van pluralisme te volg word daar gepoog om die grense van gesag te definieer en die onderneming te beskerm teen gereelde en skadelike konflik.

2.2.5.1.3 Die radikale benadering

Kortliks word die kapitalisme gesien as die oorsprong van die basiese klassekonflik in die samelewing sowel as in die werksplek. Die rol van die vakuniebeweging word verskillend beoordeel, maar in Marxistiese terminologie word dit gesien as 'n dinamiese sosiale beweging, en 'n belangrike bondgenoot in die klasse-oorlog wat finaal gemik is op die rewolusionêre omverwerping van die kapitalistiese stelsel.

Die benadering is gebaseer op die Marxistiese teorie en kritiseer die pluralistiese benadering deur klem te lê op die volgende standpunte.

- (i) Die onderneming is 'n spieëlbeeld van die groter industriële gemeenskap wat bestaan uit kompeterende groepe wat fundamenteel van mekaar verskil, dit wil sê die eienaars (kapitaliste) aan die een kant en die eiendomlose groep (arbeid) aan die ander kant.
- (ii) Konflik is inherent aan die sisteem. Kapitalisme is 'n stelsel met 'n wye trefkrag, en verkry surpluswaarde uit produksie van arbeid. Arbeid beskik nie oor voldoende hulpbronne om te verhoed dat hulle uitgebuit word nie.
- (iii) Kollektiewe bedinging is 'n werknemerstrategie waardeur vakbonde deel gemaak word van die kapitalistiese sisteem.
- (iv) Daar is nie 'n gemeenskaplike oorlewingsdoelstelling en doelwit wat die verskillende groepe saamsnoer nie. Kapitalisme is daaraan verbind om slegs eie belange te beskerm.

Die moontlikheid van konflik in die Suid-Afrikaanse konteks tussen georganiseerde arbeid en bestuur word verhoog deur die volgende.

- Opkomende swart vakbonde, wat hoofsaaklik die Marxistiese ideologië onderskryf en die Kapitalistiese stelsel sien as 'n uitbuiting van arbeid.
- Bestuur is hoofsaaklik blank en word beskou as polities en ekonomies bevoorreg. Die arbeidsmag daarenteen sien hulself as kragteloos in 'n stelsel wat deur die blanke oorheers word.

- Suid-Afrika gaan deur 'n proses van verandering; nie net politieke nie, maar ook op tegnologiese, sosiale en maatskaplike vlakke. Dit blyk dat die tempo van verandering op politieke gebied in die Suid-Afrikaanse konteks vinnig is en dat die rigting nie altyd duidelik is nie. Dit bring onsekerheid mee en lei tot konflik, veral weens die feit dat die swart werksmag se aspirasies ten opsigte van politieke en ekonomiese veranderinge teen 'n vinnige tempo styg as gevolg van hoër geskooldeheid en opleiding.

Hierdie aspekte bring mee dat die meeste werkers in die georganiseerde swart werkerskorps die arbeidsterrein sien as deel van die stryd om vryheid tussen swart sosialisties-georiënteerde werkers en wit kapitalisme.

Gesien uit 'n konflikbestuursoogpunt is die onderneming bykans magteloos teen die insette op die arbeidsterrein vanuit die breë politieke omgewing, terwyl die insette van die blanke weerstand in die werkplek nie buite rekening gelaat moet word nie.

Vandag word kollektiewe arbeidsbetrekkings tussen werkgewer en werknemer deur 'n gesofistikeerde sisteem van arbeidswetgewende maatreëls beheer. Daarenteen word regsbetrekkings tussen werkgewer en individuele werknemers deur dienskontraktuele beginsels geregleer.

Doeltreffende arbeidswetgewing het een fundamentele oogmerk, naamlik die reëling van toestande in die arbeidsmark om sodoende arbeidsvrede en welvaart te bevorder. Daar is 'n verantwoordelikheid op die werkgewer om te besef dat arbeidsvrede nie verkry kan word deur wetlike voorskrifte nie, maar dat die werkgewer voorkomend moet optree om onnodige konflik te beperk.

Opsommend kan daar gesê word dat in die Suid-Afrikaanse arbeidskonteks die bestuur van konflik gekompliseer word deurdat konflik hoofsaaklik ontstaan tussen opkomende swart vakbonde en die blanke bestuur van 'n onderneming. Die probleem word verder gekompliseer deurdat baie min navorsing gedoen is oor hoe die swart werknemer konflik ervaar. Dickens en Dickens (1982:31) wys daarop dat die Amerikaanse Negers konflik op 'n ander wyse ervaar as blankes en stel dit soos volg: "Most blacks have learned that whites have options to confronting conflicts. They may deal with conflicts or as is usually done in organizations, avoid them. Black managers must learn how to deal with conflict productively, or they are apt to be scapegoated as a cause of the conflict."

2.2.5.2 Konflik tussen lyn- en staffunksionarisse

'n Omvattende vorm van konflik wat in groter ondernemings voorkom, is dié van lynspesialiste teenoor stafspesialiste (DuBrin, 1984:354).

Daar moet volgens Rhenman *et al.*, (1970:8) gewaak word teen 'n siening om alle konflik wat tussen lyn- en staffunksionarisse mag ontstaan, te klassifiseer as lyn-staf konflik. Rhenman *et al.*, (1970:8) stel dit soos volg: "The real reason for a conflict, if known, may not be socially acceptable and the line-staff organization offers all too handy a cloak."

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die onderneming wel blootgestel is aan lyn-staf konflik wat volgens DuBrin (1984:354) aan drie basiese oorsake toegeskryf kan word, naamlik:

- * territoriale oorskryding,
- * botsende lojaliteite en
- * verdeling van kennis en gesag.

Hierdie oorsake word vervolgens bespreek.

2.2.5.2.1 Territoriale oorskryding

Oor die algemeen word die lynfunksionaris deur die staffunksionaris geadviseer. Eersgenoemde kan die advies aanvaar of verwerp na gelang van of die advies aanvaarbaar is of nie.

'n Onderliggende rede waarom konflik tussen lyn- en staffunksionarisse ontstaan, is omdat lynfunksionarisse van mening is dat staffunksionarisse hul op hulle gebied begewe, waar die lynfunksionarisse veronderstel is om die kundiges te wees.

2.2.5.2.2 Botsende lojaliteite

Stafspesialiste kom in konflik met lynpersoneel omdat hulle 'n lojaliteit het teenoor hul eie dissipline in teenstelling met die siening van die onderneming oor 'n bepaalde saak. Bogenoemde gebeur wanneer die stafspesialis rolkonflik ervaar omdat die etiese vereiste van die dissipline van die staffunksionaris geïgnoreer word, en die onderneming se siening nagevolg word.

2.2.5.2.3 Verdeling van kennis en gesag

In groot ondernemings beskik min uitvoerende personeel oor voldoende kennis om hul taak ten volle uit te voer. Gevolglik is dié persone afhanklik van insette van laervlak stafadviseurs vir inligting. Hierdie afhanklikheid van 'n stafspesialis kan 'n bron van konflik word.

'n Verdere bron van konflik ontstaan waar 'n stafspesialis deur 'n toesighouer wat nie oor die toepaslike agtergrond beskik om 'n spesialis te evalueer nie, geëvalueer word. Ter opsomming wys De Bruyn (1985:174) daarop dat die uitstaande faktor wat aanleiding gee tot konflik tussen lyn- en staffunksionarisse, hulle uiteenlopende benaderings is. Lynfunksionarisse is hoofsaaklik daarop ingestel om primêre doelstellings te verwesenlik volgens bekende planne en prosedures.

2.2.6 Konflik tussen ondernemings

Konflik tussen ondernemings is kenmerkend van dit wat in die vrye ekonomiese stelsel voorkom, waardeur die ontwikkeling van nuwe produkte, tegnologie, dienste, laer pryse en doeltreffende hulpbronbenutting gestimuleer word (Cilliers, 1986:535).

Voortspruitend hieruit moet daar onderskei word tussen konflik en mededinging. Gray en Stark (1984:477) wys daarop dat die begrippe in dieselfde verband gebruik word en stel dit soos volg: "... competition takes place when individuals or groups have incompatible goals but do not interfere with each other as they both try to attain their respective goals. Conflict, on the other hand, occurs when individuals or groups have incompatible goals and they interfere with each other's as they try to attain their respective goals."

Uit ondernemingskonflik kan positiewe voordele spruit, soos onder andere die stimulering van kreatiwiteit, herevaluering van bestaande werksmetodes en -prosedures en verhoogde produksie.

2.2.7 Sosiale konflik

Die onderneming is onlosmaaklik verbind aan die insette uit die breë sosiale omgewing. Dit is gevolglik vanselfsprekend dat wat in die sosiale sisteem ondervind word, in 'n mindere of meerdere mate 'n invloed sal hê op die funksionering van die onderneming.

Die moontlikheid van 'n verhoogde frekwensie van konflik tussen blankes en swartmense het vermeerder as gevolg van die toenemende verstedeliking van swartmense. Die konflik gaan in wese oor politieke en ekonomiese mag en sosiale gelyk-beregtiging.

Die aspirasievlak van die persone in die sosiale sisteem is ten nouste verbind aan konflik en veral in die Suid-Afrikaanse konteks, waar verbreding van demokrasie besig is om plaas te vind. Rhodie (1983:96) bevestig genoemde siening deur dit soos volg te stel: "Nowadays a surging tide of aspirations in Non-Whites' ranks in almost every dimension of social life constitutes the major historical force in South African society. The implications of this are becoming more self-evident daily in terms of social conflict."

'n Kritieke faktor in die gebrek aan kontak en kommunikasie tussen die verskillende bevolkingskategorieë, veral tussen blankes en swartmense is die relatief groot gebrek aan inter-kulturele kommunikasievaardighede.

Die belangrikheid van kommunikasie kan nie genoeg beklemtoon word nie. Die Marais-verslag (RGN, 1985:93) stel dit soos volg: "In navorsing is aanduidings gevind dat juis oneffektiewe kommunikasie - dikwels selfs die totale gebrek aan kommunikasie - in die verlede een van die primêre faktore was wat konflik tot geweld laat eskaleer het."

Insette uit die sosiale omgewingsisteem, soos politieke hervorming, verbreding van die demokrasie, internasionale druk-groepe en stygende aspirasievlakke van anderskleuriges bring mee dat bestuur en toesighouers deeglik kennis moet dra van konflikpotensiaal uit hierdie sosiale sisteem.

In Suid-Afrika kan verwag word dat genoemde veranderinge buitengewone eise aan konflikbestuur sal stel.

2.3 VERSKILLENDE BENADERINGS TOT KONFLIK

Die konsep van konflik is nie nuut nie. Die verskynsel van konflik in een of ander vorm, is oor die jare deur filosowe, sosioloë, politieke wetenskaplikes en psigoloë bestudeer. Bestuurswetenskaplikes daarenteen het eers redelik onlangs in die bestudering van konflik geïnteresseerd geraak en dit is verstaanbaar dat die grootste bydraes tot die teorie van die sosiale konflik vanuit die dissiplines van die filosofie en sosiologie gekom het.

Die verskillende benaderings tot konflik het die afgelope 30 jaar beduidende veranderinge ondergaan soos deur die volgende uitgangspunte aangedui word (kyk Stoner, 1986:380, Rahim, 1986:4 en Gray en Stark, 1984:480).

2.3.1 Tradisionele benadering

Die tradisionele benadering van skrywers soos Taylor, Fayol en Weber (Rahim, 1986:4) was dat konflik 'n verskynsel is wat tot nadeel van die onderneming strek en vermy moet word. In die proses van die vermyding of uitskakeling van konflik is daar klem geleë op die daarstelling van vaste reëls, prosedures, hiërargiese vlakke en bepaalde gesagslyne.

Daar is gepoog om deur die toedeling van take aan bepaalde werknemers en die ontwikkeling van organisasiestrukture soos die sogenaamde wetenskaplike bestuursbenadering, konflik tussen bestuur en arbeid uit te skakel.

Taylor se benadering is onder andere ook deur Fayol ondersteun. Hy het die bestuursfunksies van beplanning, organisering, bevelvoering, koördinerings en beheer, sowel as aspekte soos eenheid van bevel en spanwydte van beheer beklemtoon.

'n Verdere bydrae is gelewer deur Max Weber wat die burokratiese bestuursmodel daargestel het en geen ruimte gelaat het vir konflik nie (Rahim, 1986:4).

Onder die aanhangers van die klassieke bestuursbenadering was Mary Parker Follet 'n uitsondering. Haar sterk gedragbenadering ten opsigte van bestuur het haar dekades voor haar tydgenote geplaas. Follet (Rahim, 1986:5) besef die waarde van konstruktiewe konflik en wys in 1940 op die volgende: "We can often measure our progress by watching the nature of our conflicts. Social progress is in this respect like individual progress: we became spiritually more and more developed as our conflicts rise to higher levels." Follet beklemtoon ook die belangrikheid van geïntegreerde probleemoplossingsmetodes in die hantering van konflik.

Nieteenstaande die siening van bestuurskundiges soos Follet, was die algemene siening van die tradisionele of wetenskaplike bestuurskundiges dat konflik vir die onderneming sowel as die arbeidsmag tot nadeel is. Die siening is dan ook gehuldig dat ondernemingsprestasie afneem namate konflik vermeerder. Skematies kan dit soos volg voorgestel word.

FIGUUR 5

DIE TRADISIONELE SIENING VAN KONFLIK



Bron: Oorgeneem en aangepas uit Gray en Stark (1984:481).

Soos aangetoon in figuur 5 is daar volgens die tradisionele benadering van die standpunt uitgegaan dat die onderneming se prestasie afneem namate konflik verhoog. Omdat konflik as ongewens beskou is, is heelwat aandag gegee aan metodes om konflik te onderdruk of uit te skakel. Die metodes wat aangewend is, het daarop neergekom dat die persone wat betrokke was in konflik beveel is om hul gedrag te verander, of om die grense van gesag van elke pos te omskryf.

Hoewel genoemde taktiek somtyds suksesvol was, was dit in 'n groot mate onsuksesvol omdat die werklike rede vir konflik nie geïdentifiseer is nie, en het die onderdrukking van konflik meegebring dat geen positiewe aspekte van konflik na vore gekom het nie.

Hoewel die tradisionele siening van konflik volgens Gray en Stark (1984:480) nie meer dieselfde steun geniet nie, word die benadering nog deur heelwat persone gesteun. Die benadering spruit in alle waarskynlikheid voort uit die tradisionele siening wat ontstaan in die ouerhuis, kerk en skool dat konflik ongewens is en vermy of onderdruk moet word.

2.3.2 Die gedragsbenadering

Die studies van Elton Mayo gedurende 1920 en 1930 het aanleiding gegee tot die sogenaamde menslike bestuursbenadering. Die bekende Hawthorne-eksperimente toon volgens Mintzberg (1979:46) onder andere aan dat: "Centers of power exist that are not officially recognized; rich networks of informal communications supplement and sometimes circumvent the regulated channels and decision process flow through the organization independent of regulated system." Ten spyte van die feit dat daar 'n klemverskuiwing plaasgevind het van die tradisionele of wetenskaplike bestuursbenadering na 'n meer menslike benadering het die benadering ten opsigte van konflikhantering nie wesenlik verander nie en beklemtoon Mayo dat konflik beperk en uitgeskakel moet word (Rahim, 1986:6).

Die siening van die gedragswetenskaplikes het gevolglik nie wesenlik verskil van dié van die tradisionele benadering nie, behalwe dat eersgenoemde persone gepoog het om konflik uit te skakel deur die sosiale sisteem te verbeter, in teenstelling met die tradisionele benadering wat konflik wou uitskakel deur die daarstelling van vaste werkreëls, prosedures en vergoedingstelsels.

2.3.3 Die moderne benadering

Die moderne benadering van konflik is dat konflik nie alleenlik 'n positiewe invloed op die onderneming kan uitoefen nie, maar dat dit noodsaaklik is indien die onderneming produksieinsette wil maksimaliseer.

Konflik word aangemoedig op grond daarvan dat die harmonieuse, gelukkige en tevrede onderneming geneig is om stagnerend, staties en nie-responsief op ontwikkelings en innovasiebehoeftes te reageer. Die aanmoediging en voorkoms van konflik daarenteen, lei tot selfkritiek, kreatiwiteit en ontwikkeling van besluitnemingsvaardighede.

Die verskil tussen die klassieke- en die moderne of huidige benadering tot konflik word in tabel 2 weergegee.

TABEL 2

DIE KLASSIEKE EN MODERNE SIENING VAN KONFLIK

KLASSIEKE SIENING VAN KONFLIK	HUDIGE OF MODERNE SIENING VAN KONFLIK
Konflik kan vermy word. Konflik is die gevolg van foute wat deur bestuur gemaak is in die ontwerp van die organisasiestruktuur of bestuur van ondernemings, of as gevolg van die optrede van moeilikheidmakers. Konflik versteur die werksaamhede van die onderneming en verhoed optimale werksprestasie. Optimale ondernemingsprestasiereis die verwydering van konflik.	Konflik is onvermydelik. Konflik ontstaan as gevolg van verskeie oorsake, soos onversoembare doelwitte en verskille in persepsies en waardes van personeel. Konflik lewer 'n bydrae tot of kan die optimale werksprestasie van die onderneming beïnvloed. Optimale ondernemingsprestasiereis 'n gematigde vlak van konflik.

Bron: Oorgeneem en aangepas uit Stoner (1986:381).

In aansluiting by die moderne siening van konflik word daar volgens Stoner (1986:381), Robbins (1984:396) en Rahim (1986:3) onderskei tussen funksionele en disfunksionele konflik.

2.3.4 Funksionele en disfunksionele konflik

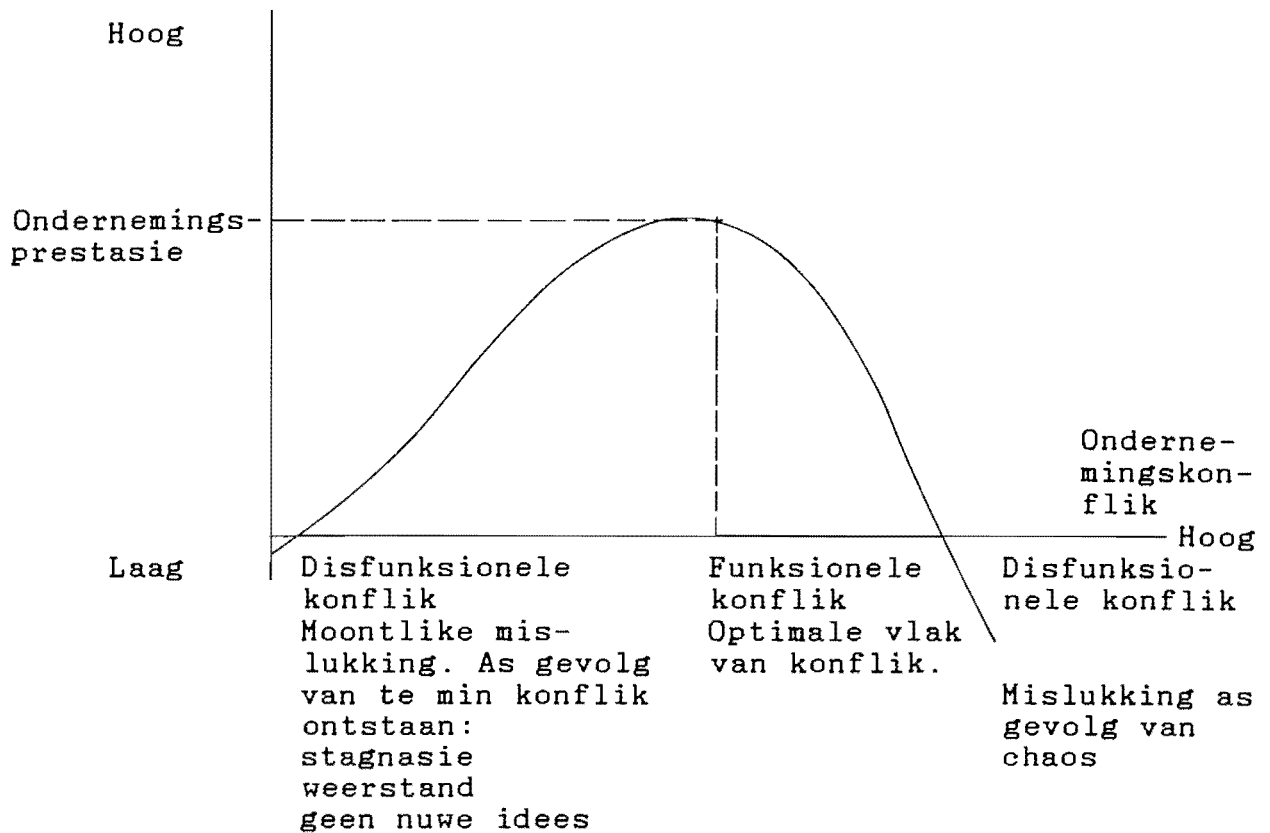
Funksionele konflik is opbouend aangesien doeltreffendheid verhoog word in die soeke na kreatiewe probleemoplossings en vernuwingsprosedure. Disfunksionele konflik is afbrekend in dié sin dat doelstelling en doelwitbereiking hierdeur verhinder word.

Die bestuur van konflik word in 'n groot mate bemoeilik deurdat daar in die werklike bestuursituasie geen gestandaardiseerde objektiewe meetinstrument bestaan om tussen funksionele en disfunksionele konflik te onderskei nie. Ten einde genoemde taak te kan uitvoer is bestuur op sy eie oordeel en praktiese ervaring en kennis aangewese, 'n vermoë wat in die praktyk bemoeilik word deur veranderde behoeftes van die werknemers, onderneming en insette uit die makro-omgewing (Cilliers, 1986:537).

Hoewel subjektief, kan die bestuurder wel die vlak van gesonde of gematigde konflik beoordeel deur die verhouding tussen die vlak van bestaande konflik van ondernemingsprestasie te bepaal wat skematies soos volg weergegee kan word (Stoner, 1986:382).

FIGUUR 6

ONDERNEMINGSPRESTASIE EN ONDERNEMINGSKONFLIK



Bron: Oorgeneem en aangepas uit Stoner (1986:382).

Soos in figuur 6 aangetoon, is die onderneming se prestasie die beste by die punt waar optimale punt van konflik en ondernemingsprestasie kruis. Wanneer die vlak van konflik te laag is, dit wil sê disfunksionele konflik, pas die onderneming te stadig aan by die veranderde omstandighede en loop dit die gevaar van stagnasie.

Wanneer die konflikvlak te hoog is (disfunksionele konflik), kan dit gebeur dat chaos en skeuring ook die onderneming se kanse op voortbestaan bedreig omdat die versoeking tot afbrekende interpersoonlike verhoudinge toeneem (Cilliers, 1986:533). In 'n onbuigsame organisasiestruktuur en klimaat sal die konflik neig om disfunksioneel te bly. Die kommunikasie in die informele organisasiestruktuur kan ook hierdeur negatief beïnvloed word. Brown (1983:40) se siening van konflik sluit ten nouste aan by dié van Stoner (1986:382). Brown (1983:41) wys daarop dat daar drie vlakke van konflik in die onderneming aangetref word, naamlik:

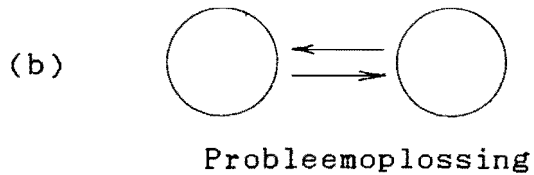
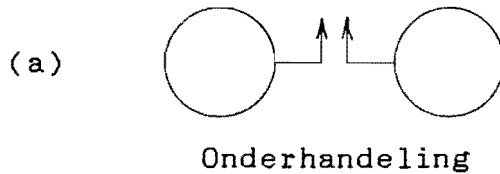
- (i) produktiewe konflik,
- (ii) oormatige konflik en
- (iii) te min konflik.

Brown (1983:41) se siening kan skematies as volg voorgestel word.

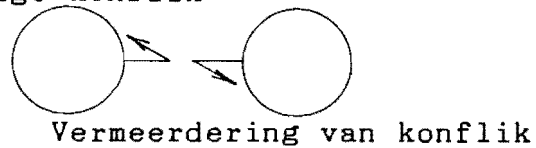
FIGUUR 7

**SKEMATIESE VOORSTELLING VAN VERSKILLEND VLAKE TEN OPSIGTE VAN
DIE HANTERING VAN KONFLIK**

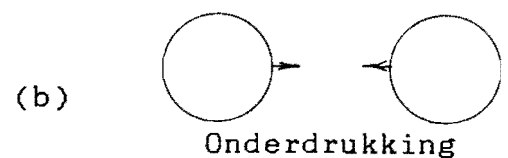
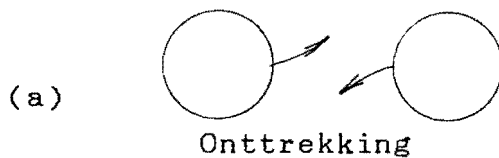
(i) Produktiewe konflik



(ii) Oormatige konflik



(iii) Te min konflik



(Bron: Oorgeneem en aangepas uit Brown (1983:41)).

Figuur 7 kan soos volg toegelig word.

(i) Produktiewe of gematigde konflik

Figuur 7 (i) verteenwoordig produktiewe of gematigde konflik. Die kort pyle soos aangedui in die onderhandelingsituasie (a) toon aan dat daar 'n versigtige interaksie tussen die partye plaasvind. Desnieteenstaande vind interaksie wel plaas en poog die partye om 'n gemeenskaplike oplossing te bereik wat vir beide aanvaarbaar is.

In die probleemoplossingsituasie (b) toon die pyle (reguit lyne) aan dat daar 'n openlikheid tussen die onderskeie partye is en dat daar interaksie is en inligting uitgeruil word om die beste oplossing te vind.

(ii) Oormatige konflik

Waar daar te veel konflik tussen die partye is, ontstaan die tendens dat die deelnemers se aksies en persepsies spanning tussen die onderskeie partye verhoog. Soos skematies aangetoon, is daar 'n direkte botsing van belange, en beweeg die partye in teenoorgestelde rigtings. Voortspruitend uit hierdie situasie ontstaan wantroue tussen die partye wat kommunikasie versteur. Pogings wat aangewend word om die betrokke partye met mekaar te versoen, laat die tendens ontstaan dat die betrokke partye mekaar blameer vir die konflik. Te veel konflik is tipiserend van byvoorbeeld 'n stakingsituasie wat in die arbeidsverhoudingsveld aangetref word tussen bestuur en die vakbond. Die feit dat daar te veel konflik is, bring mee dat die betrokke partye nie rasioneel optree nie, en inligting van mekaar weerhou in 'n poging om hul eie magsbasis te versterk.

In die praktyk blyk dit verder dat die hoë konflikvlak en die partye se persepsies van die situasie wat dikwels nie op feite berus nie, aanleiding gee tot die neem van irrasionele besluite.

(iii) Te min konflik

Waar daar te min konflik tussen die onderskeie partye bestaan, kan een van twee situasies ontstaan.

- (a) Soos deur die skematiese voorstelling aangetoon, beweeg die pyle van interaksie in teenoorgestelde rigtings. Onttrekking vind plaas as gevolg van persoonlike voorkeure, byvoorbeeld waar die partye dit nie as belangrik genoeg beskou om 'n sterker standpunt in te neem nie.

In die praktyk word dikwels gevind dat die situasie ontstaan waar topbestuur sekere besluite neem waarmee werknemers nie tevrede is nie. Weens swak kommunikasie of die feit dat die werknemers van mening is dat dit nie sal help om topbestuur te konfronteer nie, kan werknemers hul eerder onttrek.

- (b) Die onderdrukking van konflik is 'n verdere voorbeeld van te min konflik. Soos in die figuur aangetoon ontken die onderskeie partye dat daar verskil van belange is, en soos die pyle van interaksies aantoon, tree die betrokke partye nie werklik in interaksie met mekaar nie.

In die geval waar vermyding van konflik plaasvind, bring die onderdrukking van konflik mee dat die vloei van inligting belemmer word, en die moontlikheid verhoog word dat die betrokke partye 'n stereotiepe siening van mekaar ontwikkel. Die gevolge van onderdrukking van konflik bring mee dat konflik, alhoewel nie sigbaar nie, nog steeds teenwoordig is en kan meebring dat die onderneming se produktiwiteit verlaag weens 'n gebrek aan kreatiwiteit en innovasie.

2.4 SAMEVATTING

Die onderneming het twee belangrike behoeftes waaraan aandag gegee moet word, naamlik die onderneming se behoefte aan oorlewing en arbeid se behoeftes aan lewenskwaliteit. Hierdie behoeftes vorm vir die betrokkenes in die onderneming die kern van vreedsame voortbestaan. Die bereiking van die doelwit van vreedsame voortbestaan is selde moontlik, omdat botsende behoeftes deel vorm van die onderneming se daaglikse voortbestaan.

Alle ondernemings, ongeag die grootte, ondervind in 'n mindere of meerdere mate konflik. Oormatige konflik kan aanleiding gee tot 'n toestand van wanorde, net soos te min konflik 'n gebrek aan kreatiwiteit en gepaardgaande stagnasie tot gevolg kan hê. Ten einde die uitdaging van konflikbestuur sinvol die hoof te bied moet bestuur oor die nodige kennis beskik van aspekte soos vlakke, oorsake en soorte van konflik in die onderneming. Die bestuur van konflik behels nie net kennis van genoemde aspekte nie, maar behels dat bestuur pro-aktief moet optree. Om die doelwit te bereik moet bestuur deeglik rekening hou met die omgewing, asook kennis dra van konflikvoorsorg, konflik-identifisering, konflikhantering en konfliknasorg.

HOOFSTUK 3

3. BESTUUR VAN KONFLIK

3.1 INLEIDING

Bestuur, in sy strewe om die onderneming doeltreffend en doelmatig te laat funksioneer, moet besef dat kennis van soorte konflik en verskillende benaderinge tot konflik nie voldoende is nie. Die sinvolle bestuur van konflik en kreatiwiteit behels veel meer.

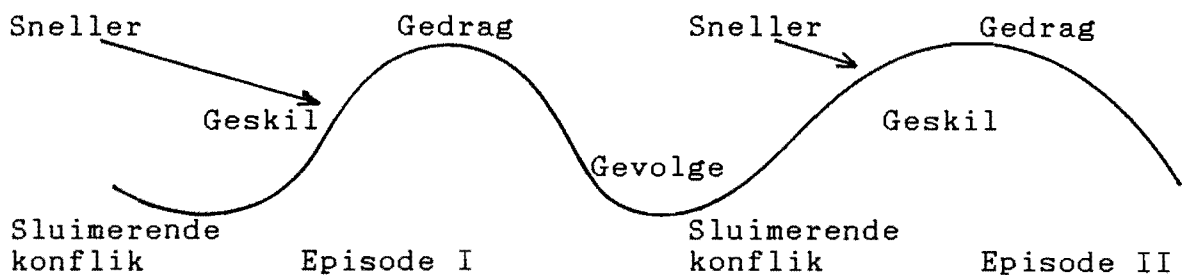
In Suid-Afrika, in die bestaande sosio-ekonomiese toestande, is daar 'n toenemende besef dat realistiese en pragmatiese maatreëls toegepas moet word. Daar word gewerk met sowel eerste as derde wêreld realiteite, en daar moet besef word dat werknemers van plaaslike besture deeglik opgelei moet wees. Terselfdertyd moet hulle aangemoedig word om die hoogste standarde en vaardighede toe te pas in die daaglikse prosedures en bedrywighede (Venter, 1988:71).

Die algemene neiging in die definiëring van konflik is om die klem te plaas op die oorsake daarvan soos verskille in waardes, skaars hulpbronne en botsende doelwitte. Dié siening word volgens De Villiers (1985:44) deur heelwat gedragswetenskaplikes gevolg omdat konflik in terme van die stimulusmodel verklaar word. Skematies word dit soos volg weergegee:

persone wat in konflik met mekaar is, slegs periodiek 'n toestand van bewustelike konflik kan ervaar. Vir 'n tydperk mag die betrokke partye net sluimerende of rustende konflik ervaar wat dan weens 'n bepaalde insident (snellereffek) 'n toestand van bewuste konflik skep, wat volgens Walton skematies soos volg aangetoon kan word.

FIGUUR 10

'N SIKLIESE MODEL VAN INTERPERSOONLIKE KONFLIK

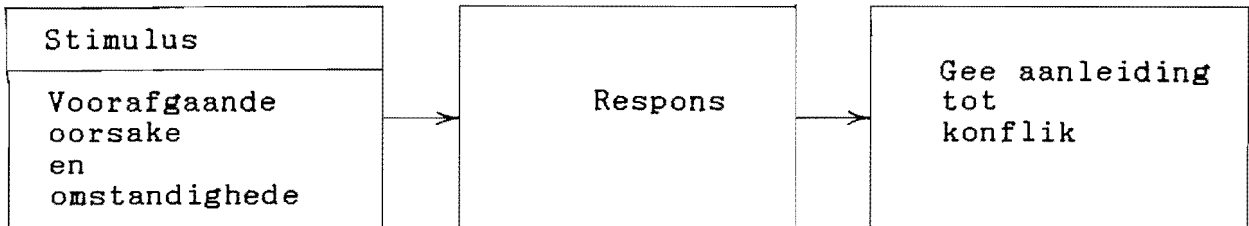


Bron: Oorgeneem en aangepas uit Walton (1987:67).

Soos aangetoon in figuur 10 is konflik siklies van aard, en kan die volgende vlakke van konflik onderskei word, naamlik 'n toenemende, dalende of instandhoudingsvlak, dit wil sê waarvolgens die vlak van konflik dieselfde bly. Die konfliktsiklus bestaan uit vier fases, naamlik: die oorsprong van die konflik, die omstandighede wat sigbare konflik voorafgaan, die optrede van die individue en die gevolge van konflik. Twee persone wat in konflik is, is slegs periodiek betrokke in sigbare konflik. Op 'n gegewe tydstip mag daar slegs sluimerende of rustende konflik tussen die partye wees. Dan, weens een of ander rede mag

FIGUUR 8

STIMULUSMODEL VAN KONFLIK



Bron: Oorgeneem en aangepas uit De Villiers (1985:44).

Die model gee 'n eenvoudige raamwerk weer van die aard en dinamiek van konflik. Elke konflikinsident word in isolasie gesien, as 'n afsonderlike identiteit, met 'n bepaalde begin en einde. Die oorvereenvoudiging van konflik veroorsaak die wanopvatting dat die oorsake van die konflik maklik identifiseerbaar is, en dat die bestuur daarvan relatief maklik is. Hierdie aspek sal in hoofstuk 5 verder geneem word. Die bestuur van konflik is 'n dinamiese proses, wat vereis dat bestuur 'n raamwerk daar moet stel waarbinne konflik op 'n sinvolle wyse bestuur kan word. 'n Raamwerk wat al hoe meer in die literatuur aangetref word, is om die konflikbestuursproses in die volgende vier fases in te deel, naamlik:

- * konflikvoorsorg,
- * konflikidentifisering,
- * konflikhantering en
- * konfliknasorg.

3.2 KONFLIKVOORSORG

De Villiers (1985:48) wys daarop dat konflikvoorsorg die hele spektrum van die dinamiek van konflik omsluit, veral die moontlikheid van konflik in die mens. Daar kan gevolglik geargumenteer word dat konflikvoorsorg die vertrekpunt in die konflikbestuursproses is, en dat die ander fases in die bestuursproses nie kan plaasvind indien daar nie konflikvoorsorg is nie.

Konflik kan op die volgende wyses in die onderneming teenwoordig wees, naamlik onsigbare konflik, sigbare konflik, bewustelike konflik en nagevolglike konflik (Pondy, 1981:279). Dit is vanselfsprekend dat bestuur nie noodwendig bewus mag wees van konflik in die onderneming nie. Op grond van die verskillende soorte konflik wat in die onderneming mag voorkom is bestuur nie in staat om alle konflik op te los nie (Quick & Quick, 1984:209). Wat wel moontlik is, is om die basis van konflik te definieer en om 'n strategie daar te stel om die effek van disfunksionele konflik te verminder.

In die proses van konflikvoorsorg moet bestuur kennis dra van die vloei van konflik in 'n werkgroep, wat volgens Quick en Quick (1984:210) skematies soos volg weergegee word.

Soos in figuur 9 aangetoon bestaan die natuurlike vloei van konflik in die werksgroep uit verskillende fases met alternatiewe gevolge. Formele- en werksgroepe is nie die enigste plek in die onderneming waar konflik gevind word nie, maar omdat dit in hierdie konteks die meeste voorkom behoort bestuur sekere pro-aktiewe stappe te neem. Konflik kan hanteer word deur deelnemende strategieë te volg waarvolgens die onderskeie deelnemers betrek word, of deur 'n bemiddelaar of arbiter te betrek. Indien die groep of 'n bemiddelaar soos byvoorbeeld 'n toesig-houer nie daarin kan slaag om die konflik op te los of te verminder nie, kan die gevaar ontstaan dat die werksgroep vernietig kan word. 'n Nywerheidsraad of 'n versoeningsraad kan 'n geskil vrywillig verwys vir arbitrasie. In die geval van noodsaaklike dienste, plaaslike besture en beweerde onbillike arbeidspraktyk is arbitrasie egter verpligtend (Gouws, 1986:95).

Gesien teen die agtergrond dat konflik 'n integrale deel uitmaak van die onderneming se daaglikse bestaan moet bestuur as deel van konflikvoorsorg gesonde bestuursbeginsels toepas, wat volgens Coetzee (s.a.:9) die volgende insluit:

- * die skep van orde deur die daarstelling van strukture, stelsels, prosedures en regulasies,
- * bevrediging van behoeftes van werkers,
- * skep van gesonde verhoudinge tussen bestuur en werker en werkers onderling,
- * instandhouding van die werkkontrak,
- * bepaling van potensiële arbeidskonflik in arbeidsmag en
- * arbeidsbetrekkings-opleiding.

Vir doeleindes van hierdie studie is dit nie moontlik om breedvoerig in te gaan op bogenoemde aspekte nie, en word daar in meer besonderhede gekyk na slegs enkele voorvereistes wat noodsaaklik geag word in die konflikbestuursproses.

3.2.1 Orde en dissiplinering

As gesagsliggaam is dit bestuur se verantwoordelikheid om die orde en gesag in die onderneming te handhaaf. Ten einde ontwrigting van die stelsel te voorkom word dikwels korrektiewe optrede of straf bepaal om afwykende en onaanvaarbare gedrag reg te stel. Dit is belangrik dat dreigende wanorde betyds geïdentifiseer word. Van Jaarsveld (1987:25) stel dit soos volg: "Dit is die verantwoordelikheid van bestuur om dreigende/sluimerende/moontlike wanorde (konflik) te identifiseer/diagnoseer en pro-aktief stappe te doen om die manifestasie daarvan te voorkom." Jooste (1988:25) onderskryf genoemde siening deur daarop te wys dat dit van kardinale belang is dat bestuur erkenning verleen aan bepaalde probleme wat aanwesig mag wees. Begrip en doeltreffende kommunikasie is een van die belangrikste teenvoeters teen polarisasie, 'n aspek waarop daar verder ingegaan sal word.

3.2.2 Kommunikasie

In Suid-Afrika met sy besondere bevolkingsamestelling en wetlike bepalinge vind die meeste kontak en kommunikasie tussen mense in 'n werksituasie plaas en is positiewe gesindhede, begrip en 'n konstruktiewe verstandhouding noodsaaklik vir doeltreffende doelbereiking en produktiwiteit. Gesonde arbeidsverhoudinge en doeltreffende wyses van beslegting van geskille en konflik, is van die belangrikste voorvereistes vir positiewe kommunikasieverhoudings in ander lewensfere (Marais, 1988:264).

Die grondslag van kommunikasie berus daarop om 'n wedersydse begrip tussen betrokke partye te bewerkstellig. Individue moet hul op 'n openlike, direkte manier kan uitspreek oor hoe hul oor die situasie voel. Openlike tweerigting-uitruiling stimuleer vertroue en spontaneïteit. Sonder die vermoë om byvoorbeeld behoeftes mee te deel, inligting uit te ruil, verwagtings uit te spreek, of watter ander vorm van kommunikasie ook al, kan 'n groep of individue nie konstruktief as 'n eenheid gesamentlike doelwitte formuleer nie.

Die belangrikheid van 'n goeie kommunikasiesisteen in plaaslike bestuur word besef, en dié aspek geniet heelwat aandag in opleidingsprogramme. Tog is dit een van die grootste enkele faktore wat 'n bydrae lewer tot veral misverstande en konflik tussen toesighouers en ondergeskiktes. Vervolgens word 'n paar van die oorsake hiervoor genoem.

- Plaaslike bestuur word gekenmerk deur 'n spits piramidiese organisasiestruktuur met 'n groot aantal hiërargiese vlakke wat vloei van kommunikasie bemoeilik.
- Oopwaartse terugvoering is tot 'n groot mate beperk tot terugrapportering van werksprosedures. Werknemers is veral huiwerig om van die formele griewe-prosedure gebruik te maak enersyds omdat dié stelsel nie geredelik deur laervlak werknemers begryp word nie en andersyds omdat werknemers huiwerig is om griewe op skrif te stel.
- Die grootste gedeelte van die werksmag van plaaslike bestuur bestaan uit relatief laevlak werknemers. Afgesien van die feit dat van die betrokke werknemers nie die twee amptelike tale magtig is nie, word kommunikasie verder verhinder deurdat skriftelike kommunikasie weens die werknemers se lae geletterdheid bemoeilik word.

- Eerstevlak-toesighouers ontvang tot op datum relatief min blootstelling aan kommunikasieopleiding, en dit is reeds dié persone wat op die raakvlakke skakel, en konflik moet hanteer.

3.2.3 Organisasiestruktuur-ontwerp

De Bruyn (1985:61) wys daarop dat: "Die onderneming funksioneer nie in 'n lugleegte nie maar daar is voortdurend kontak en uitruiling met die omgewing. Dit maak dat organisasiestruktuur-ontwerp nie net eenmalig kan plaasvind nie." Feldman en Arnold (1983:536) wys ter aansluiting daarop dat die herontwerp van 'n onderneming se organisasiestruktuur 'n effektiewe konflik-bestuurstrategie kan wees veral as die bron van konflik die koördinerende van werk van verskillende departemente is. Organisasiestruktuur-ontwerp kan gevolglik as 'n konflik-voorsorgmaatreël aangewend word deurdat dit aangewend kan word om die konflikvlak te verhoog of te verlaag.

Organisasiestruktuur-ontwerp kan onder andere gebruik word om taakafhanklikheid tussen individue of groepe te verminder deur die toekenning van meer verantwoordelikheid. Die mees algemene metode om konflik daardeur te verminder is om selfonderhoudende werkgroepe daar te stel. Die daarstelling van selfonderhoudende werkgroepe is 'n toepaslike strategie wanneer werk in aparte projekte verdeel kan word. Elke groep of individu sal eie verantwoordelikhede en hulpbronne tot sy beskikking hê, en dit sal nie nodig wees om met ander mee te ding nie.

Die bestuur van konflik deur middel van organisasiestruktuur-ontwerp is 'n moeilike taak deurdat individue aan die een kant met mekaar moet saamwerk om gemeenskaplike doelwitte te bereik, maar aan die ander kant met mekaar in mededinging is vir skaars hulpbronne. In dié verband stel Morgan (1986:155) dit soos volg:

"These conflicting dimensions of organization are most clearly symbolized in the hierarchical organization chart, which is both a system of co-operation, in that it reflects a rational subdivision of tasks, and a career ladder up which people are motivated to climb." Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat ten spyte van die feit dat individue beseft dat hulle moet saamwerk, die aard en inhoud van bepaalde poste teenstrydige elemente mag bevat wat rolkonflik kan veroorsaak.

3.2.4 Leierskap

Daar is twee aspekte, die een die statutêre en die ander die etiese wat die amp van raadslid voorskryf. Die wet kan aan 'n raadslid voorskryf wat hy nie mag doen nie maar kan moeilik voorskryf wat gedoen behoort te word om 'n doeltreffende raadslid te wees. Wat belangrik is, is dat geen individuele raadslid enige inherente gesag het nie. Dat raadslede 'n belangrike rol moet vervul ten opsigte van die daarstelling van onder andere beleidsaspekte en 'n bydrae kan lewer om 'n tevrede arbeidsmag daar te stel, kan nie ontken word nie.

Daar word wetlik bepaal dat elke plaaslike bestuur 'n stadsklerk moet aanstel wat die hoof uitvoerende en administratiewe beampte van die raad moet wees. Venter (1988:62) wys daarop dat 'n beampte van 'n plaaslike bestuur verantwoordelik is vir die uitvoering van beleid en doelwitte wat soms politiek beslissend is, maar nie by die werklike politiek betrokke moet raak nie. Volgens Venter (1988:66) is dit van kardinale belang dat: "Die administrateur, die stadsklerk, behoort self die beslissingsreg te hê en hy het dit wel, wat betref die keuse van die wyse waarop sy werk gedoen moet word. Hy is nie 'n passiewe instrument nie, en ek verstout my om te sê hy kan nie bekostig om een te wees nie." Hieruit is dit duidelik dat in belang van die gemeenskap wat deur plaaslike bestuur gedien word, 'n hoë

premie op die leierskap van raadslede en die stadsklerk geplaas word, aangesien swak leierskap die kiem van konflik dra.

3.2.5 Bestuurstyl

Die wyse waarop leiers in die onderneming hulle ondergeskiktes beïnvloed kan 'n verskeidenheid van vorme aanneem. Dit staan bekend as bestuurstyl. Weens die uniekheid van die mens, soos onder andere taakgereedheid van die individu kan die ideale bestuurstyl nie vir alle situasies voorgeskryf word nie.

Kenmerkend van suksesvolle ondernemings is in teenstelling met nie-sukcesvolle ondernemings, die bereidwilligheid van topbestuur om na hul ondergeskiktes te luister en eerder van 'n deelnemende bestuurstyl gebruik te maak. Koopman (1987:42) onderskryf die standpunt deur daarop te wys dat werkers se hoogste prioriteit nie finansiële vergoeding is nie, maar dat werkers met waardigheid en respek behandel wil word, en inspraak wil hê in die bestuur van die onderneming.

Weens die burokratiese organisasiestruktuur van plaaslike bestuur is deelnemende bestuur nie altyd moontlik nie en word daar eerder 'n meer outokratiese bestuurstyl gevolg. Die effek hiervan is dat hierdie bestuurstyl in kontras staan met die voorafgaande, en dat konflik nie op die vlak hanteer word waar dit ontstaan nie maar na hoër bestuursvlakke verwys word.

3.3 KONFLIKIDENTIFISERING

Dit is algemeen bekend dat die konflik wat tot uiting kom in stakings slegs een van vele soorte konflik is, en dat dit gewoonlik die gevolg is van 'n aantal voorafgaande konflik-elemente. Walton (1987:65) bevestig genoemde siening deur daarop te wys dat interpersoonlike konflik siklies is, en dat twee

die betrokke partye betrokke raak in konflik-verwante gedrag, en kan sigbare konflik ontstaan. Wanneer die konflikvlak weer afneem kan daar weer teruggekeer word na 'n sluimerende konflik-fase. Dit is nie noodwendig dat konflik tot uiting kom op meer drastiese wyses soos stakings of polarisasie nie. In die bestuur van konflik moet bestuur daarop ingestel wees om konflik wat op ander wyses te voorskyn tree, te identifiseer. Hierdie gevolge of simptome waarvan enkeles hieronder weergegee word, hou dikwels groter implikasies vir die onderneming in as meer sigbare konfliktekens soos stakings.

3.3.1 Arbeidsomset

Arbeidsomset is die proses waar werknemers bedank of afgedank en deur ander werknemers vervang word. In die lig daarvan dat hoë arbeidsomset meermale 'n aanduiding van die een of ander probleem is, kan vroegtydige identifisering daarvan en positiewe optrede 'n gunstige uitwerking op mannekragbenutting en ook kostestruktuur hê (Departement Mannekrag en die Nasionale Mannekragkommissie, 1987:31).

Oorsake van konflik wat lei tot arbeidsomset kan gewoonlik in twee groepe ingedeel word, naamlik:

- * die wat te make het met basiese menslike behoeftes en begeertes, en
- * die wat te make het met interpersoonlike verhoudinge in die werksomgewing.

Arbeidsomset kan gesien word as 'n reaksie van die werknemer op onbevredigde behoeftes en begeertes, en swak interpersoonlike verhoudinge (Coetzee, s.a.:5).

Arbeidsomset is nie net 'n statistiese aanduider wat deur die personeeldepartement gebruik moet word om tendense weer te gee nie, maar behoort aan 'n diepgaande ontleding onderwerp te word, omdat dit kan dui op ernstige mannekragprobleme vir sover dit die identifisering en hantering van konflik raak.

3.3.2 Werknemerafwesigheid

Afwesigheid van werk kan nie herlei word na 'n enkele oorsaak nie, maar kan volgens Huczynski en Fitzpatrick (1989:33) gesien word as 'n persoonlike besluit gebaseer op die vermoë en motivering om aan te meld vir werk. Die individuele besluit om te werk kan beïnvloed word deur verskeie faktore. Huczynski en Fitzpatrick (1989:34) beklemtoon dat daar 'n gekompliseerde beeld bestaan van wat die oorsake van werksafwesigheid is. Die probleem word vergroot deurdat sekere oorsake inmekaargeweef is en dit baie moeilik is om die onderskeie oorsake van mekaar te skei. In 'n poging om die verskeidenheid oorsake van afwesigheid sinvol te orden stel Huczynski en Fitzpatrick (1989:34) die volgende groepering van oorsake voor.

TABEL 3

FAKTORE WAT AFWESIGHEID BEÏNVLOED

Geografies	Onderneming	Persoonlik
Klimaat Streek Etniese oorsprong Werkloosheid Sosiale omgewing Houding Pensioenouderdom	Aard van onderneming Grootte Arbeidsverhoudinge Betaling vir siekverlof Toesighouerskwaliteite Werksumstandighede Omgewingsgevaare Beroepsgesondheid Arbeidsomset	Ouderdom Geslag Beroep Persoonlikheid Lewenskrisisse Werkstevredenheid Gesondheids- toestand Familieverant- woordelikheid Alkoholgebruik Afstand na werk Sosiale akti- witeite.

Bron: Oorgeneem en aangepas uit Huczynski en Fitzpatrick (1989:34).

As bogenoemde tabel van nader beskou word is dit duidelik dat bestuur moontlike oorsake kan identifiseer wat direk tot 'n bepaalde konfliktsituasie herlei kan word. Dit is belangrik om daarop te let dat 20 persent van die arbeidsmag verantwoordelik is vir 80 persent van die afwesigheid in 'n onderneming. As daar verder in ag geneem word dat sekere werksgroepe soos jong mense en in sekere gevalle vroue verantwoordelik is vir die hoogste afwesigheidsyfer, is dit makliker om die probleem te identifiseer en regstellende stappe te neem. Die oplossing vir hoë afwesigheid is gevolglik geleë in die volgende.

- * Bestuur moet besef dat afwesigheid van werk 'n groot koste-effek op die onderneming het, en dit moet herlei word na 'n meetbare standaard. 'n Standaard wat gebruik kan word, is die tyd verlore-koers.

Totale
hoeveel-
heid tyd = $\frac{\text{dae verloor weens afwesigheid vir die jaar} \times 100\%}{\text{Gemiddelde aantal werknemers} \times \text{werksdae}}$
verlore
as %

- * Byhou van 'n rekordstelsel om tendense vas te stel
- * Onderzoek van oorsake op gebiede waar probleme ondervind word.
- * Hantering van probleme op 'n individuele basis

Opsommenderwys kan daar gesê word dat indien die individu se behoeftes bevredig word, al is dit nie ten volle nie, maar interpersoonlike verhoudinge vertroebel is, die werksomgewing onaangenaam word en redes gesoek word om daaruit te onttrek. Die uitweg wat die individue dikwels verkies is om nie vir werk aan te meld nie.

3.3.3 Oormatige gebruik van alkohol

Die oormatige gebruik van alkohol is 'n probleem wat in baie ondernemings aangetref word. In die ondersoek van redes vir alkoholmisbruik word daar selde gekyk na die werksituasie as oorsaak vir oormatige alkoholgebruik. Trice en Sonnensthuhl (1988:327) wys daarop dat "... proposed explanations for alcohol abuse rarely adress the impact of the occupational setting. Instead researchers and policy makers tend to persist in searching for causal forces within individuals or within society at large".

Die gebruik van alkohol kan 'n funksie vervul soos ontlading van groepspanning en die verhoging van groepsolidariteit. Die gebruik van alkohol word 'n probleem wanneer iemand norme oortree, sosiale kontrole ontwyk en groepsfunksionering ontwig. Grondliggend aan die probleem van oormatige alkoholgebruik is spanning. Trice en Sonnenstuhhl (1988:337) wys daarop dat die volgende bronne spanning kan veroorsaak: fisiese werksomstandighede, verandering in werkinhoud, eentonigheid van die werk, rolkonflik, werksoorbelading of -onderbelading en werkskompleksiteit. Dit is duidelik dat werksomstandighede 'n groot bydrae lewer tot spanning en gepaardgaande konflik, en dit is belangrik dat oormatige drankgebruik geïdentifiseer word nie alleenlik as 'n aanwyser van konflik nie maar ook weens die gevolge wat dit vir die onderneming inhou.

3.3.4 Stakings en polarisasie

'n Uiterste aanwyser van konflik is die staking van werknemers en polarisasie in die werksverband. Die reg van werknemers om te staak en die reg van 'n werkgever om 'n werknemer uit te sluit is van die basiese elemente waarop arbeidsverhoudinge funksioneer. Jooste (1988:23) wys daarop dat verskeie ontwrigtings kan voorkom, wat die bereiking van doelstellings vir die onderneming bemoeilik of verhoed. Polarisasie binne werksverband een van die belangrikste faktore wat ontwrigting kan veroorsaak en die bereiking van primêre doelstellings bemoeilik. Polarisasie in die onderneming kan voorkom indien individue as gevolg van bewuswording van hulle lidmaatskap tot 'n groep, soek na definisie of kriteria-trekke en norms, wat hul groep van ander groepe onderskei. Jooste (1988:25) wys daarop dat die volgende breë riglyne getrek word waaraan bestuur aandag kan gee in die bekamping en voorkoming van polarisasie, naamlik:

- frustrasies of probleme wat oor 'n tydperk aanwesig is, dien as aanleiding tot die mobilisasie wat later plaasvind,
- 'n aanleidende situasie kom gewoonlik kort voor die fisiese polarisasie voor. Hierdie aanleidende situasie hoef nie groot in omvang of belangrik te wees nie,
- 'n hoeveelheid persone moet byeen wees of byeengebring word ten einde die mag en doelstellings van die gepolariseerde groep na vore te bring,
- leiers of opstokers moet teenwoordig wees om die groep in 'n bepaalde rigting te oriënteer en te stuur en
- betrokkenes word opgesweep deur onder andere van die sing van liedere asook om van fisiese geweld gebruik te maak.

Volgens Slabbert (1987:75) blyk dit dat daar geen uniforme indeling van stakings is nie, en word vir doeleindes van hierdie studie slegs enkele soorte stakings genoem, naamlik die konvensionele .staking, blitsstaking, spontane staking, magsvertoonstaking en sloerstaking.

3.3.5 Griewe

Konflik, veral tussen toesighouer en werknemer, kom tot uiting in die vorm van griewe. Die meeste ondernemings het 'n amptelike grieweprosedure waardeur werknemers hul probleme aan die bestuur kan voorlê. In die werksituasie spruit griewe dikwels voort uit dissiplinêre aksies, asook uit onsekerheid of die stappe wat geneem is, versoenbaar is met die werknemer se persepsie van wat regverdig is. Gordon en Bowlby (1989:311) sluit hierby aan deur dit soos volg te stel: "Presumably, the more important the freedom threatened by the management action, the greater the subordinate reactance." Daar moet gewaak word teen die siening om net amptelike griewe wat aan bestuur voorgelê is, te sien as

'n aanduiding van konflik. Werknemers is dikwels huiwerig om griewe amptelik aan bestuur voor te lê uit vrees vir 'n teenreaksie.

3.3.6 Weerhouding of verdraaiing van inligting

Dit is alombekend dat sodra interpersoonlike konflik in die onderneming begin ontstaan, individue inligting van ander weerhou, verdraai of slegs gedeeltelik deurvoer. Die gevolge is onder andere dat bestuur nie ingelig word oor foute wat in die onderneming plaasgevind het nie, of dat die inligting wat wel deurgegee word, slegs 'n gedeelte van die werklike situasie weergee. Die grootste gevaar is dat bestuur op grond van onvolledige inligting besluite moet neem, wat 'n wesenlike invloed op die onderneming kan hê.

3.3.7 Vorming van koalisies

Konflik kan ook gemanifesteer word deur die vorming van koalisies of belangegroepe. Hierdie verskynsel kom gewoonlik by hoër bestuursvlakke in die onderneming voor en die rede vir die ontstaan daarvan is baie moeilik bepaalbaar. Koalisies kan gevorm word om die groep se belange teen buitestaanders te beskerm. In die onderneming word daar dikwels 'n koalisie gevorm teen topbestuur wat gesien word as "hulle" terwyl die groep hulself sien as "ons".

3.4 TEGNIEKE WAT GEBRUIK KAN WORD OM KONFLIK TE IDENTIFISEER

Die identifisering van konfliktaanwysers is 'n ingewikkelde taak wat bestuurskennis en -vaardigheid verg, aangesien die verband tussen konfliktoorsake en die uiteindelijke gevolge of aanwysers moeilik bepaalbaar is. Die inligting wat ingesamel word en waarvolgens daar sekere gevolgtrekkings gemaak kan word, is 'n

aangeleentheid wat met groot omsigtigheid hanteer moet word alvorens daarop aanspraak gemaak kan word dat die inligting betroubaar is en betrekking het op die konfliktsituasie. Die volgende tegnieke kan gebruik word.

3.4.1 Onderhoude

Bestuur is dikwels onbewus van sluimerende en bewustelike konflikte terwyl werknemers wel daarvan bewus is. Bestuur kan deur onderhoudvoering met werknemers en toesighouers inligting in dié verband bekom. Werknemers is dikwels huiwerig om inligting oor te dra uit vrees dat hul self betrokke kan raak in die konfliktsituasie. Uitdienstredingsonderhoude daarenteen kan 'n waardevolle tegniek wees om inligting te bekom, aangesien werknemers wat die onderneming se diens verlaat meer geredelik inligting mag verskaf. 'n Vereiste is dat die onderhoudvoerder die vertroue van die diensverlater moet wen, en nie die inligtingsbron bekend sal maak nie.

3.4.2 Vraelyste

Vraelyste kan gebruik word om inligting te bekom oor aspekte wat die moontlikheid van oormatige konflikte kan verhoog. Vraelyste het inherente gebreke soos onder andere die vrees dat ongunstige antwoorde teruggelei kan word na die betrokke werker. Anonieme vraelyste kan gebruik word alhoewel die probleem van vertroulikheid van inligting nie ten volle opgelos word nie, veral waar die onderneming nie baie personeel het nie en inligting teruggelei kan word na bepaalde persone.

3.4.3 Die monitering en ouditering van die arbeidsverhoudingsisteen

Die arbeidsverhoudingsisteen wat ten nouste gemoeid is met die diensvoorwaardes van werknemers en besluite wat dié werkers direk raak hou die grootste moontlikheid vir konflik in. Die konflik wat in die arbeidsverhoudingsisteen ontstaan is dan ook dikwels as gevolg van die feit dat die nodige arbeidsverhoudinge-infrastruktuur en -hulpbronne nie bestaan nie, of omdat die voorgestelde prosedures nie gevolg word nie. Konflik in die arbeidsverhoudingsisteen kan geïdentifiseer word deur gebruik te maak van 'n kontrolelys om dié sisteem op 'n gereelde basis te evalueer.

3.4.4 Werkeraad

Die werkeraadstelsel is tans 'n algemeen-gebruikte werker-verteenwoordigingstelsel in Suid-Afrika en het sy oorsprong in die ou skakelkomiteestelsel. Die skakelkomiteestelsel was 'n produk van die behoefte wat by swart werkers bestaan om op georganiseerde wyse met hul werkgevers te skakel (Gouws, 1986:79). Die doel van die werkeraad is om kommunikasie tussen werkers en die bestuur van 'n spesifieke onderneming te bevorder. Hierdie kommunikasie moet meehelp om 'n klimaat van vertroue daar te stel. Indien die werkeraadstelsel goed funksioneer kan dit 'n positiewe bydrae lewer om sluimerende konflik te identifiseer, of om bestuur se aandag te vestig op bewustelike konflik.

3.4.5 Vakbonde

Slabbert (1987:102) wys daarop dat die ekonomiese bevestiging van werkers die primêre doelwit en funksie van die vakbond uitmaak. Hierbenewens voorsien die vakbond ook in die werker se

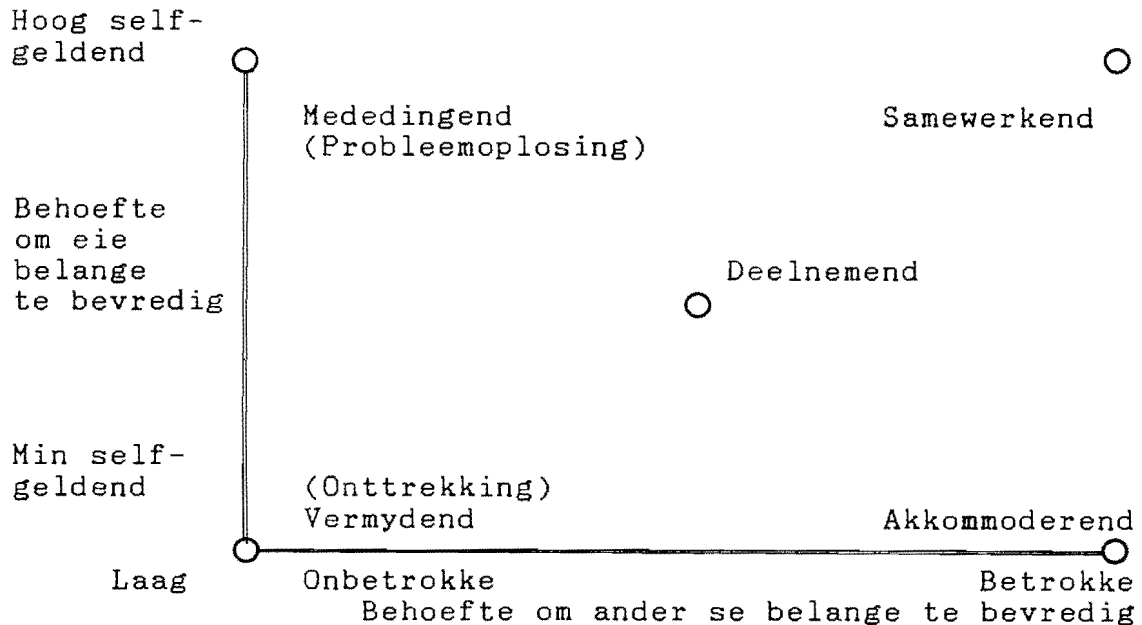
sosiale en psigologiese behoeftes. Die werker wat ontredde binne die groot burokrasie staan, word bygestaan deur 'n organisasie wat uit sy eie mense en vir sy eie mense bestaan. Die werkplaasvertegenwoordiger verrig 'n belangrike taak om nie alleenlik die werknemers se belange te behartig nie, maar kan ook konflik onder bestuur se aandag bring. Opkomende vakbonde kan 'n belangrike bydrae lewer om sluimerende konflik op die werkvloervlak, of dan ook werkvloerverhoudinge wat in 'n groot mate gegrond is op die vlak van interpersoonlike verhoudinge te ontloot. Indien die onderneming bereid is om na werkplaasvertegenwoordigers te luister kan vakbonde gebruik word om moontlike konflik te identifiseer, aangesien hulle direkte kontak met die werknemers het.

3.5 KONFLIKHANTERING

Volkema en Bergmann (1989:757) wys daarop dat Blake en Mouton (1964) onder die eerste persone was wat 'n konseptuele skema van konflikresponse ontwikkel het, en is gevolg deur Hall (1969) Filley (1975) en Thomas (1976) wat vyf konflikhanteringstyle daargestel het. Die wyses van konflikhantering, naamlik probleemoplossing, gelykmaking, geforseerde onttrekking en akkommoderende konflikhantering word gekenmerk deur besorgdheid oor die eie ek en besorgdheid oor die ander persoon. Die verskillende benaderingswyses vir die hantering van konflik kan volgens Morgan (1986:192) skematies soos volg weergegee word.

FIGUUR 11

HANTERINGSTRATEGIEË VAN KONFLIK



Bron: Oorgeneem en aangepas uit Morgan (1986:192).

In figuur 11 word 'n ontleding gegee van die verskillende wyses van konflikhantering. Dit word onder die volgende hoofpunte bespreek.

3.5.1 Konflikvermyding

Die benadering laat die partye neig om konflik te ontken en om uit 'n situasie wat moontlike konflik inhou, te onttrek. Feldman en Arnold (1983:527) stel dit soos volg: "Quite often, managers who utilize this strategy also disregard searching for causes of conflict, and as a result, the conflict situation frequently continues or get worse over time." Die strategie om konflik te vermy is oor die algemeen oneffektief om probleme rondom belangrike beleidsaspekte te hanteer. In sekere situasies

byvoorbeeld waar konflik oor 'n nietigheid ontstaan is dit wenslik om 'n vermydingstrategie toe te pas.

3.5.2 Konflikmededinging

Die persoon wat die mededingende benaderingswyse volg sal geneig wees om ander te domineer of te oorweldig. Om 'n oplossing op ander af te foseer gee min geleentheid vir konflik om na die oppervlakte te kom. Soos in die geval van konflikvermyding is dié benadering oor die algemeen 'n ondoeltreffende wyse van konflikhantering (Feldman & Arnold, 1983:529).

In sekere omstandighede mag dié wyse van konflikhantering die gewenste resultate lewer, byvoorbeeld waar daar op bestuursvlak nie eenstemmigheid is oor 'n bepaalde strategie wat gevolg moet word nie, en vertraging van die besluitnemingsproses ernstige finansiële gevolge mag inhou.

3.5.3 Deelnemende benadering

Deelnemende konflikbenadering staan sentraal in die konflikbenaderingstrategie, en behels in der waarheid 'n samevatting van die verskillende benaderings. Die deelnemende styl streef daarna om die verwagtinge van al die betrokke partye te bevredig deur tegnieke te gebruik soos onderhandelinge en toegewings. Feldman en Arnold (1983:533) wys daarop dat onderhandelinge en gepaardgaande toegewings nie altyd die gewenste resultate het nie, en stel dit soos volg: "It is also important to note that bargaining often results in a compromise agreement that fails to deal with the underlying problem in a rational manner and is not in the long-term interest of the parties."

3.5.4 Die ~~sanewerkende~~ benadering

Daar word gepoog om beide partye se behoeftes en belange te bevredig, en die fokus is gevestig op die oplossing van gemeenskaplike probleme en nie op mededinging wat gerig is op oorwinning nie. Daar is 'n sterk strewe daarna om gemeenskaplike sub-belange te integreer in belang van groepsdoelwitte (Slabbert, 1987:87). Die daarstelling van 'n gemeenskaplike doelwit is 'n moeilike taak, aangesien dié doel vir beide partye belangrik moet wees, en die beloning by bereiking van die gemeenskaplike doelwit moet hoog wees.

3.5.5 Die akkommoderende benadering

Die individu of betrokke partye moet bereid wees om hul eie belange ondergeskik aan dié van ander te stel. Morgan (1986:192) beklemtoon dat deur 'n akkommoderende benadering te volg daar 'n gewilligheid moet wees om probleme op te los, deur oplossings te vind wat aanvaarbaar en tot voordeel van beide partye is. Dié benadering word dikwels in 'n arbeidskonflik-situasie aangetref, waar georganiseerde arbeid byvoorbeeld hoër salariseise stel as wat hulle bereid is om te aanvaar. 'n Verdere probleem volgens Gray en Stark (1984:495) is: "... that neither of the conflicting parties is enthusiastic about the solution. They may both feel they lost because they did not get what they wanted. Their only solace is that the opposing party did not get what it wanted either."

3.6 KONFLIKNASORG

Die finale fase in die konflikbestuursproses is konfliknasorg, wat op sigself 'n voorkomende maatreël is. Elke individu ervaar konflik op 'n unieke manier. Die benadering wat gevolg word sal verskillende gevolge vir die individu of groepe inhou. Kon-

fliknasorg gee aan bestuur die geleentheid om die konflik-bestuursproses te evalueer en indien nodig regstellende stappe te neem.

Vir nasorg om doelmatig en prakties te wees, is dit belangrik om dit te struktureer. Die eerste stap is om die konflikinsidente krities te evalueer. Die oorsake, wese en gevolg van konflik moet objektief bepaal word sodat voorkomende stappe geneem kan word. Hierdie nasorg behels indringende gesprekvoering met al die betrokke partye, sodat emosies en ingesteldheid voor, tydens en na afloop van die konflik gepeil kan word (Slabbert, 1987:89).

Daar moet gewaak word teen die moontlikheid dat konfliknasorg gesien word as 'n metode om iemand te vind om die blaam op te plaas. Konflik is selde 'n eenmalige insident, en daar moet gepoog word om die feite wat deur middel van nasorg na vore gekom het op so 'n wyse aan te wend dat toekomstige foute beperk word.

Uit konfliknasorg kan verskeie veranderende werkswyses of prosedures voortvloei soos byvoorbeeld die heropleiding van werknemers in die onderneming. Daar moet ook gekyk word na die onderneming in die totale makro-omgewing en daar moet gewaak word teen die neem van regstellende stappe wat nie die onderneming se strategiese plan in ag neem nie.

3.7 SAMEVATTING

Alle ondernemings, of die rede vir die bestaan van die onderneming wins of soos in die geval van plaaslike bestuur diens is, vereis dat die onderneming doelmatig bestuur moet word. Die bestuur van konflik vorm 'n integrale deel van bestuur

en is 'n proses wat tot op die laagste vlak van die arbeidsmag gekommunikeer en toegepas moet word.

In hierdie hoofstuk is daar aandag geskenk aan die hantering van konflik en wel onder die begrippe konflik, voorsorg, identifisering, hantering en nasorg. Daar is ook aandag geskenk aan die taak van die raadslid in plaaslike bestuur wat 'n belangrike rol te vervul het as beleidsbepaler. Die stadsklerk moet terselfdertyd as hoofuitvoerende beamppte toesien dat die formulering en goedkeuring van beleid en die algemene bestuur van die betrokke plaaslike bestuur op so 'n wyse geskied dat onnodige konflik beperk word en kreatiwiteit bevorder word.

Konflik is nie net negatief of disfunksioneel nie, en die positiewe gevolge is die feit dat konflik ook 'n bydrae kan lewer tot kreatiwiteit, 'n aspek waaraan meer aandag gegee sal word in hoofstuk 4.

HOOFSTUK 4

4. DIE BESTUUR VAN KREATIWITEIT

4.1 INLEIDING

Die topbestuur van die onderneming streef hoofsaaklik daarna om deur die bestuur van konflik die gevolge van disfunksionele konflik te beperk. Die oorbeklemtoning van disfunksionele konflik kan meebring dat die positiewe waarde van funksionele konflik nie na waarde geskat word nie. Mueller (1978:17) wys daarop dat indien konflik effektief bestuur word, die volgende voordele daaruit voortspruit.

- Beter voorstelle word gemaak.
- Werknemers word verplig om nuwe probleemoplossings te ondersoek.
- Probleme wat al vir 'n lang tydperk in die onderneming aanwesig mag wees, word na vore gebring en kan opgelos word.
- Werknemers word verplig om hulle mening te gee.
- Werknemers kry die geleentheid om hulle vermoëns te toets.
- Kreatiwiteit word gestimuleer.

Positiewe gevolge van konflik kan alleenlik bereik word indien bestuur daarna streef dat konflik nie ernstige afmetings aanneem nie. Mueller (1978:17) sê: "Conflict however, can be constructive, stimulating to creativity and innovation, and a check and balance in some organizational contexts if it is not out of control." Funksionele konflik kan 'n belangrike bydrae lewer in die bereiking van die onderneming se doelstellings en doelwitte, veral deur die daarstelling van 'n klimaat waarin kreatiwiteit wat as 'n voorvereiste vir vernuwing (innovasie) geag word, aangemoedig kan word. Daar is gevolglik 'n verantwoordelikheid

op raadslede en topbestuur om 'n gunstige klimaat vir kreatiwiteit daar te stel.

Kreatiwiteit is 'n konsep wat in die literatuur oor plaaslike bestuur nie veel aandag kry nie. Die begrip *innovasie* word eerder gebruik. Kotze (1985:103) sê: "Die uiteensetting van innovasie wat moontlik die naaste aan die kol kom is dat innovasie 'n grootskaalse verandering in aktiwiteite en prosesse tot gevolg het wat aanleiding gee tot verandering in doelwitte, voornemens en beleidsrigtings." Ten opsigte van innovasie word die klem geplaas op verandering, en nie op die daarstelling of skepping van 'n nuwe produk of idee nie. DuBrin (1984:201) (kyk paragraaf 1.3.3 p.10) tref 'n duidelike onderskeid tussen kreatiwiteit en innovasie deur daarop te wys dat kreatiwiteit die totstandbringende van nuwe idees is, terwyl innovasie die inwerkingstelling van dié idees is. Die praktyk toon dan reeds aan dat plaaslike bestuur eerder aanpassings aan bestaande stelsels en prosedures aanbring, as om werklike kreatiwiteit aan die dag te lê.

Stoner (1986:397) beklemtoon die onderskeid tussen kreatiwiteit en innovasie as hy sê: "The skills required to generate new ideas are not the same as those required to make these ideas a reality. To make full use of its ideas, the organization may need both creative and innovative personnel."

Kreatiwiteit, aan die ander kant, gaan nie net oor die daarstelling van nuwe idees nie, en is 'n begrip wat veel meer behels. Grossman (1988:3) bevestig genoemde siening deur daarop te wys dat kreatiewe denke die vermoë is om oplossings vir probleme te vind wanneer normale metodes nie die gewenste resultate kon lewer nie. Die bestuur van kreatiwiteit gaan gevolglik ook oor die daarstelling van alternatiewe in die neem van besluite - 'n aspek wat van besondere belang is in plaaslike

bestuur, waar bestuur besluite moet neem oor die effektiewe lewering van 'n verskeidenheid dienste aan die inwoners. Plaaslike besture lewer hoofsaaklik voorgeskrewe dienste aan die inwoners van die gebiede wat deur hulle bedien word, wat meebring dat die moontlikheid vir dramatiese uitvindings of veranderinge relatief skraal is, maar dit beteken nie dat daar nie geleentheid vir kreatiwiteit is nie. In dié verband wys Newman *et al.* (1982:121) daarop dat: "... close examination will reveal that even everyday activities are shot through with strains of creativeness." Gesien teen dié agtergrond word daar vir doeleindes van hierdie studie volstaan by die siening dat kreatiwiteit en innovasie nie sinonieme begrippe is nie, 'n siening wat deur Cilliers (1986:548) en Stoner (1986:397) ondersteun word.

Die bestuur van kreatiwiteit as deel van konflikbestuur sal indirek beïnvloed word deur die dienste wat die betrokke plaaslike bestuur aan sy inwoners lewer, en as vertrekpunt word die verskille tussen die privaatsektor en plaaslike besture uitgelig.

4.2 VERSKILLE TUSSEN ONDERNEMINGS IN DIE PRIVAATSEKTOR EN PLAASLIKE BESTURE

Cloete (1983:45) wys daarop dat: "In die demokratiese staat word aanvaar dat die gemeenskaplike aangeleenthede waarvoor die individue en private ondernemings nie kan sorg nie, behartig sal word deur owerheidsinstansies wat onder die opdragte en beheer van landsburgers funksioneer." Weens 'n gebrek aan die nodige hulpbronne, byvoorbeeld beperkte inkomstebronne is daar 'n al groter druk op plaaslike besture vir verhoogde produktiwiteit deur 'n toename in uitsette met dieselfde insette. Verder is daar 'n al groter aandrang op die privatisering van sekere dienste wat huidiglik deur plaaslike besture gelewer word.

Produktiwiteit in plaaslike besture is in 'n sekere sin die teenoorgestelde van dié van die privaat onderneming deurdat plaaslike besture dienste lewer wat op enkele uitsondering na monopolisties is, en daarbenewens nie 'n groot wisseling van vraag inhoud nie (Kotzé, 1985c:355). McGill (1988:78) bevestig genoemde siening deur daarop te wys dat: "One thing to realise is that the test of efficiency and cost effectiveness, which are the basic standards of business, are in government not the only - and frequently, not even the major - criteria."

Die uiteindelijke doelstelling en doelwit van plaaslike besture kom neer op die bevordering van die algemene welsyn van die onderskeie plaaslike gemeenskappe en behoort voortdurend aan openbare aanspreeklikheid gekoppel te word. Doeltreffendheid in die openbare sektor en in die private sektor verskil van mekaar daarin dat die uiteindelijke doelstelling en doelwit in die openbare sektor gemik is op doeltreffende dienslewering terwyl die private sektor doeltreffendheid meet in terme van winste (Adlem, 1982:105).

Mannekrag is een van die belangrikste hulpbronne waaroor 'n onderneming beskik, en veral in tye van verandering en nuwe ontwikkeling is dit nodig om voortdurend te besin om werknemers nie alleen beter te benut nie, maar die potensiaal van kreatiwiteit ten volle te ontwikkel. Alhoewel optimale benutting van 'n onderneming se menslike hulpbronne as belangrik erken word, is die sleutel geleë in 'n siening dat die verantwoordelikheid van ontwikkeling primêr geleë is in die wil van die individu (Van Rooyen, 1986:1).

Plaaslike bestuur het 'n eiesoortige kultuur wat 'n invloed het op die daarstelling van 'n ondernemingsklimaat en wat 'n wesenlike invloed uitoefen op kreatiwiteit. In die verband is dit

belangrik om daarop te let dat plaaslike bestuur as gevolg van sy doelstellings en doelwitte, en dienste en funksies wat gelewer word sy eie besondere kultuur ontwikkel. Hierdie kultuur ervaar enige verandering uit die eksterne omgewing op 'n unieke manier, en is geneig om eerder by die tradisionele werkswyse te bly as om kreatief op te tree (Van Rooyen, 1986:1).

In die definiëring van die begrip *kreatiwiteit* (kyk paragraaf 4.1) is daar beklemtoon dat die literatuur oor plaaslike besture verkies om die begrip *innovasie* te gebruik. Daar kan sonder veel vrees vir teenspraak aanvaar word dat hoewel die term *innovasie* gebruik word, gesien teen die agtergrond van die begrip *kreatiwiteit*, die beperkinge ten opsigte van innovasie in plaaslike besture volgens Kotze (1985:104) ook van toepassing behoort te wees op kreatiwiteit wat onder andere die volgende insluit.

- In plaaslike besture bestaan daar 'n verskeidenheid ingewikkelde probleme, doelstellings, doelwitte en beleidrigtinge. Hierdie aangeleenthede word nog ingewikkelder as die verskeidenheid amptenare in gedagte gehou word wat van die leidinggewende amptenare leiding moet ontvang.
- Daar bestaan dikwels versperrings met die insameling van inligting oor alternatiewe moontlikhede.
- Persoonlike opvattinge, tekortkominge, verpligtinge, inhibisies en behoeftes van leidinggewende amptenare kan elk 'n beperkende invloed uitoefen op amptenare ten opsigte van die daarstel van kreatiewe voorstelle en besluite.
- Die wisseling van raadslede het 'n beperkende uitwerking op leidinggewende amptenare omdat elke raad sy eie stempel op beleidsformuleringsaktiwiteite wil afdruk.
- Die resultaat van goedere- en dienstelewering by plaaslike besture soos byvoorbeeld die ontwikkeling van parke, en die lewering van voorkomende gesondheidsdienste is dikwels moeilik in finansiële terme kwantifiseerbaar, en wanneer

kreatiewe voorstelle gemaak word, is dit moeilik om presies te bepaal wat die koste-implikasies is wanneer kreatiewe voorstelle aan die raad voorgelê word.

Ter opsomming kan daar gesê word dat bestuur kennis moet dra van die verskille tussen plaaslike besture en privaatondernemings, soos onder andere dat plaaslike besture nie op wins ingestel is nie. Sekere wetlike beperkinge kan ook 'n dempende invloed hê op die bestuur van kreatiwiteit. Gesien teen hierdie agtergrond is dit wenslik dat daar in meer besonderhede gekyk word na die faktore wat in ag geneem moet word by die bestuur van kreatiwiteit.

4.3 FAKTORE WAT IN AG GENEEM MOET WORD BY DIE BESTUUR VAN KREATIWITEIT

Daar is basies twee faktore wat bestuur in ag moet neem in die bestuur van kreatiwiteit, naamlik die verhouding tussen die individu en kreatiwiteit en dié tussen die onderneming en kreatiwiteit. Hierdie faktore word vervolgens bespreek.

4.3.1 Die individu en kreatiwiteit

Gray en Stark (1984:387) wys daarop dat kreatiewe persone oor die volgende algemene persoonlikheidseienskappe beskik.

- Hulle is nie konformiste nie. Dit beteken dat die individu nie omgee wat ander persone dink nie, maar dat hulle eerder 'n eie siening navolg. 'n Kenmerk van die nie-konformis se persoonlikheid is dat so 'n persoon 'n groot mate van onafhanklikheid en vryheid verkies.
- Hulle verkies om hulle kognitiewe vermoëns te gebruik. Kreatiewe persone kry bevrediging deur die oplos van ingewikkelde probleme en deur die erkenning wat daaraan

verbonde is.

- Hulle neem nie 'n besluit voordat hulle nie in besit is van al die relevante inligting nie.
- Hulle is relatief jonk. Gray en Stark (1984:388) wys daarop dat die ouderdom waartydens persone die beste bydrae tot kreatiwiteit lewer tussen dertig en veertig jaar is. Halloran (1983:206) verskil van genoemde siening: "Contrary to popular myths that glorify youth, more creative achievements are likely to occur when people grow older". Dit blyk uit dié standpunte dat daar nie duidelikheid is of ouderdom werklik 'n faktor in die bestuur van kreatiwiteit is nie, en dat werknemers ongeag hulle ouderdom 'n bydrae tot kreatiwiteit kan lewer.
- Hulle verkies nie 'n outokratiese omgewing nie. Dit is vanselfsprekend dat in 'n omgewing waar bestuur slegs op korttermyn doelwitte ingestel is en 'n outokratiese bestuurstyl volg, dié omgewing 'n dempende invloed op kreatiwiteit sal uitoefen.

In die bestuur van kreatiwiteit moet bestuur 'n aktiewe rol vervul. Dit beteken dat om kreatiwiteit in die onderneming aan te moedig en te bestuur, bestuur die kreatiewe proses moet verstaan. Bestuur moet gevolglik ook weet hoe om kreatiewe individue aan te stel, en kreatiewe gedrag te stimuleer (Stoner, 1986:397). Die werknemers vervul hierin 'n belangrike rol. Hulle moet oor sekere gedrags- en persoonlike eienskappe beskik, 'n aspek wat deur DuBrin (1984:203) beklemtoon word. In die bestuur van kreatiwiteit is dit belangrik dat daar reeds in die keuring, posvereistes en posspesifikasies voorsiening gemaak moet word vir die aanstelling van kreatiewe personeel. In die praktyk is gevind dat daar tydens indienstredingsonderhoude nie veel aandag gegee word aan kreatiwiteit as 'n posvereiste nie. Die probleem kan in 'n mate ondervang word indien daar tydens die keuringsonderhoud onder andere ook op kreatiwiteit as een van

die posvereistes klem gelê word. Vir dié doel is daar aan die hand van DuBrin (1984:203) se siening oor bepaalde gedrags- en persoonlikheidseienskappe waaroor kreatiewe bestuurders moet beskik, 'n kontrolelys opgestel (Bylaag I) wat tydens die keuringsonderhoud gebruik kan word.

Die individu speel 'n belangrike rol in die bestuur van kreatiwiteit, maar kreatiwiteit kan nie sinvol bestuur word indien die individu nie binne 'n klimaat funksioneer wat bevorderlik is vir kreatiwiteit nie. Na hierdie aspek word vervolgens in meer besonderhede gekyk.

4.3.2 Onderneming en kreatiwiteit

DuBrin (1984:214) sê: "To achieve creative solutions to problems (and to think of new opportunities), an organization needs more than creative people. Creativity is the combined influence of creative people working in a creative environment that encourages, or at least does not discourage creativity." Stoner (1986:400) se standpunt sluit hierby aan deurdat hy daarop wys dat net soos individue verskil in hulle vermoë om kreatiewe talente in resultate te omskep, so verskil ondernemings in hulle vermoëns om werknemers in staat te stel om kreatief te wees. Bestuur moet kreatiwiteit aanmoedig deur 'n raamwerk daar te stel waarbinne kreatiwiteit aangemoedig en beloon word. Dit kan deur middel van die volgende metodes aangehelp word.

4.3.2.1 Skepping van nuwe idees en oplossings

Die skepping of daarstelling van nuwe idees berus in die eerste plek op die vloei van inligting tussen die individue in die onderneming en die omgewing waarin die onderneming funksioneer (Stoner 1986:400). Dit is belangrik dat individue in die onderneming blootgestel word aan nuwe inligting deur die bywoning van

seminare en deur besoeke te bring aan vervaardigers van toerusting, ander ondernemings, en uitstallings. Die praktyk toon aan dat in plaaslike bestuur topbestuur en raadslede die geleentheid kry om inligting op dié wyse in te win, terwyl middelvlakbestuur, wat direk by die probleme betrokke is, nie hieraan blootgestel word nie.

4.3.2.2 Beloning vir kreatiwiteit

’n Belangrike uitdaging waarvoor bestuur te staan kom, is om hul werknemers se behoeftes te ken, en hulle op grond daarvan te motiveer. Daar kan sonder vrees vir teësprak gesê word dat erkenning ’n belangrike hulpmiddel is om kreatiwiteit aan te moedig en te beloon. Beloning kan verskeie vorme aanneem, soos byvoorbeeld finansiële vergoeding of erkenning tydens raads-onthale. Die praktyk toon aan dat topbestuur nie alleen huiwerig is om drastiese voorstelle van ondergeskiktes te aanvaar nie, maar dat daar ook nie tasbare belonings vir kreatiwiteit aan werknemers gegee word nie.

4.3.2.3 Skepping van klimaat vir kreatiwiteit

Die daarstelling van ’n klimaat waarin kreatiwiteit bevorder word is belangrik. Stoner (1986:402) wys daarop dat: "... Creativity is best nurtured in a permissive climate, one that encourages the exploration of new ideas and new ways of doing things". Die doelwit kan alleen bereik word indien bestuur bereid is om ’n klimaat van verandering te aanvaar en daar te stel, nuwe idees aan te moedig, te aanvaar dat daar sekere mislukkings sal wees en erkenning te verleen (Stoner, 1986:402).

4.3.2.4 Eienskappe van 'n kreatiewe onderneming

Bestuur moet, net soos in die geval van die individu, ook verseker dat die onderneming oor sekere eienskappe beskik indien kreatiwiteit bevorder wil word. Daar is gevolglik 'n kontrolelys (Bylaag II) opgestel van die vereistes waaraan volgens DuBrin (1984:216) voldoen moet word indien kreatiwiteit in die onderneming bevorder wil word. Indien genoemde eienskappe in die onderneming teenwoordig is kan die kreatiewe proses sinvol aangewend word.

4.4 DIE KREATIEWE PROSES

Halloran (1983:209) wys daarop dat ten spyte van verskeie pogings wat aangewend is om die kreatiewe proses te verklaar, daar nog steeds nie duidelikheid oor die proses is nie. Halloran (1983:209), Stoner (1986:397) en Straub (1984:520) verdeel die kreatiewe proses in die volgende fases, soos weergegee in tabel 4.

TABEL 4

VERSKILLENDE FASES IN DIE KREATIEWE PROSES

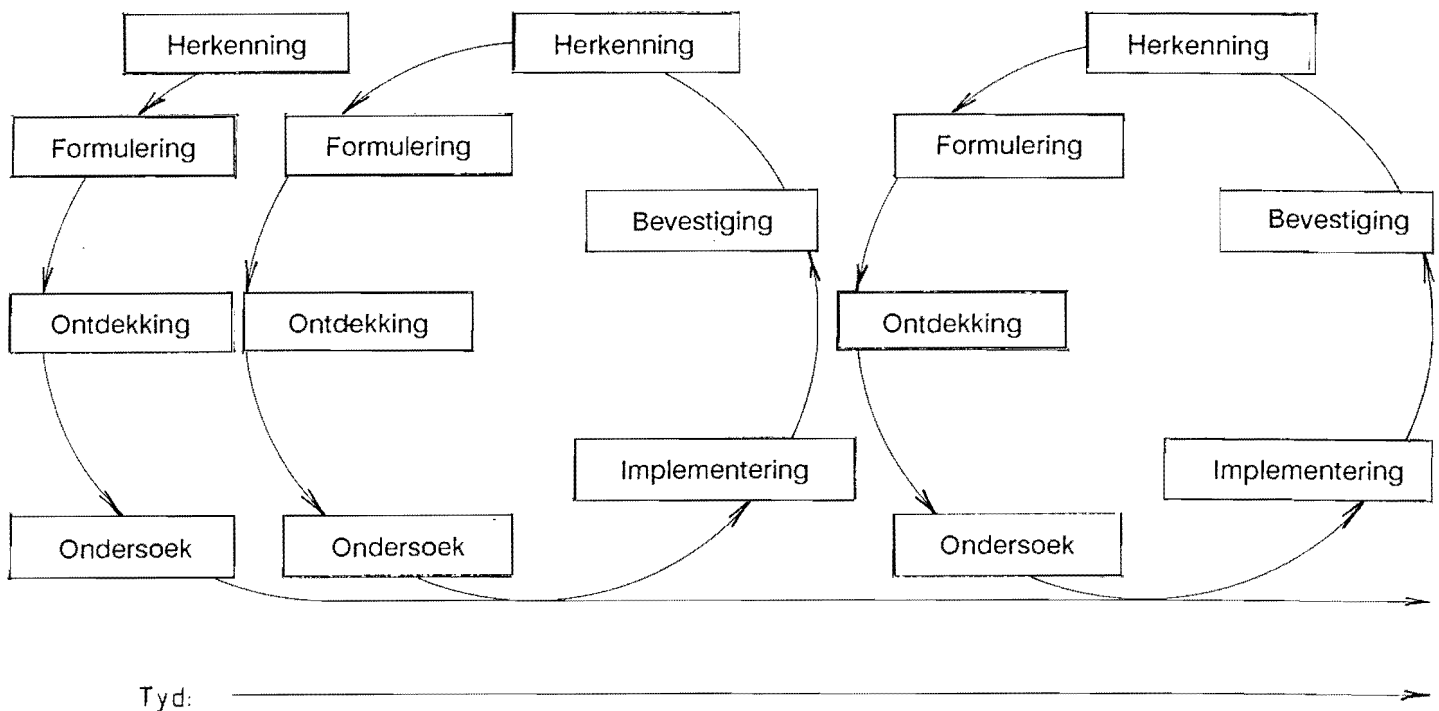
FASE	HALLORAN	STONER	STRAUB
I	Persepsie	Probleemidenti- fisering	Herkenning
II	Ontwikkeling	Voorbereiding	Formulering
III	Inspirasie	Ontwikkeling	Ontdekking
IV	Vervulling	Insig	Onderzoek
V	-	Toepassing	Implementering
VI	-	-	Bevestiging

Bron: Oorgeneem en aangepas uit Halloran (1983:209), Stoner (1986:397) en Straub (1984:520).

Tabel 4 beklemtoon dat daar nie in die literatuur eenstemmigheid is oor die verskillende fases van die kreatiewe proses nie. Vir doeleindes van hierdie studie word daar volstaan by dié model wat Straub (1984:520) voorhou, aangesien die model nie alleen die proses in kleiner eenhede opbreek nie, maar ook die proses sien as 'n voorwaarts-bewegende spiraal eerder dan as 'n geslote kringloop wat net 'n eenmalige gebeurtenis voorstel. Die kreatiewe proses soos deur Straub uiteengesit (1984:521) kan skematies soos volg weergegee word.

FIGUUR 12

DIE KREATIEWE PROSES



Bron: Oorgeneem en aangepas uit Straub (1984:521).

Soos figuur 12 aantoon, bestaan die kreatiewe proses uit ses verskillende fases. Geleenthede vir kreatiwiteit in die onderneming word voortdurend herken. Dit is 'n deurlopende proses, wat die basis vorm vir die onderneming se voortbestaan. Die verskillende fases word vervolgens meer volledig bespreek.

4.4.1 Herkenningsfase

Herkenning van of identifisering van 'n probleem of geleentheid is die eerste stap in die proses van kreatiwiteit. Bestuur of 'n werknemer identifiseer 'n probleem of 'n werkswyse wat op 'n beter wyse hanteer kan word. Tegniese probleme wat herken kan word is byvoorbeeld 'n stadige werksvloei, lae werknemersmoraal en wanaanwending van hulpbronne.

4.4.2 Formuleringsfase

Die tweede stap in die proses vind plaas wanneer die individu die situasie bewustelik of onbewustelik herken en ondersoek. Die individu kan die probleem onbewustelik vergelyk en in verband bring met soortgelyke probleme wat in die verlede ondervind is. Bewustelike optrede speel 'n beduidende rol in die formuleringsproses deurdat die individu inligting versamel en 'n plan van aksie uitwerk. Daar is min bekend oor hierdie fase. Die formuleringsfase kan, afhangende van die probleem en die inligting wat ingewin moet word, oor 'n relatief kort tydperk strek of selfs oor 'n tydperk van jare.

4.4.3 Ontdekkingsfase

Die derde fase is die verkryging van 'n moontlike oplossing en kan onder andere beïnvloed word deur die volgende.

- Tyd en plek. Persone wat kreatief is, glo dikwels dat indien 'n bepaalde tyd en plek opsygesit word, dit die moontlikheid vir kreatiewe denke verhoog (Straub, 1984: 517).
- Eksterne druk en dringendheid. Eksterne druk en dringendheid kan kreatiwiteit beïnvloed, byvoorbeeld werkers kan meer kreatief wees wanneer hulle verplig is om 'n bepaalde produk of diens binne 'n bepaalde tydskedule daar te stel.
- Geestelike ingesteldheid kan kreatiwiteit beïnvloed veral waar die individu daarop ingestel is om 'n oplossing te verkry.
- Natuurlike belangstelling beïnvloed ook die ontdekkingsproses deurdat individue meer geneig is om met kreatiewe gedagtes vorendag te kom ten opsigte van aangeleenthede of probleme op gebiede waarin hulle belangstel (Straub, 1984:519).

4.4.4 Ondersoekfase

Die moontlike oplossing wat onder fase drie ontstaan het moet verder ondersoek word indien dit in 'n werkbare moontlikheid omskep wil word. Die fase kan onder andere meebring dat daar ondersoek ingestel word na die werkbaarheid van die gedagte. Die beste wyse om die werkbaarheid van die bepaalde gedagte te toets is om dit met persone in die onderneming wat daardeur geraak word, te bespreek. Bestuur moet daarteen waak dat die voordele van 'n idee of oplossing nie oorbeklemtoon word voordat al die moontlikhede oorweeg is nie.

4.4.5 Implementeringsfase

Nadat die ondersoekfase aangetoon het dat die voorstel prakties uitvoerbaar is, is die volgende stap in die kreatiewe proses die implementering daarvan. Gedurende dié fase moet goedkeuring van

hoër gesag en/of aanvaarding van werknemers wat deur die voorstel geraak word, verkry word.

Die praktyk het aangetoon dat persone wat kreatiewe voorstelle maak, nie noodwendig die beste persone is om dit te implementeer nie. Die redes hiervoor kan byvoorbeeld wees dat kreatiewe persone nie verantwoordelikheid wil aanvaar nie, of nie in staat is om die administratiewe werk verbonde aan die voorstel te behartig nie. Waar die kreatiewe persoon nie in staat is om die voorstel ten volle te implementeer nie, moet daar eerder van ander werknemers gebruik gemaak word.

4.4.6 Bevestigingsfase

Straub (1984:523) sê: "Confirmation is the last step in the creative process." Die fase moet nie gesien word as 'n finale fase waarna daar geen verandering of verbetering aan die voorstel aangebring kan word nie. Die praktyk bewys dat voorstelle of probleemoplossings wat geïmplementeer is en wat aanvanklik geen probleme oplewer nie, van tyd tot tyd hersien moet word. Bestuur sal dan ook noodgedwonge van tyd tot tyd veranderinge moet aanbring namate meer inligting beskikbaar word, wat aanpassings noodsaak.

4.5 DIE RESULTAAT VAN KREATIWITEIT

Voortspruitend uit die kreatiewe proses kan die eindproduk uit 'n verskeidenheid produkte bestaan, wat nie noodwendig na 'n bepaalde aksie teruggelei kan word nie. Voorbeelde van kreatiewe produkte is onder andere 'n doeltreffende bestuurs- of inligtingstelsel. Halloran (1983:216) stel dit soos volg: "Product development is not the only way in which the innovator contribute to business success. Some businesses, for instance, don't deal with products at all." Ten opsigte van plaaslike

bestuur neem die innovasiebedrywigheede met die beleidformuleringsfase in aanvang, en wel wanneer die alternatiewe oplossingsmoontlikhede waaruit keuses gemaak moet word om gestelde doelwitte te bereik, geïdentifiseer en geformuleer word (Kotze, 1984:57).

4.6 METODES OM INDIVIDUELE- EN GROEPSKREATIWITEIT TE STIMULEER

Ten spyte van die feit dat daar aanvaar kan word dat kreatiwiteit van besondere belang kan wees vir die onderneming, kan die onderneming nie die betrokke werknemers dwing om kreatief te wees nie. Die onderneming kan dié probleem in 'n mate ondervang deur onder andere die volgende stappe te neem.

4.6.1 Die individu

Alhoewel die individu bewus mag wees van probleme en gemotiveer mag wees om dit op te los, is dit nie genoeg nie. Deutsch (1972: 384) wys daarop dat: "The circumstances conducive to creativity are varied but they have in common that they provide the individual with an environment in which he does not feel threatened and in which he does not feel under pressure."

Die omgewing sluit 'n verskeidenheid aspekte in en 'n rigiede burokratiese organisasiestruktuur soos 'n plaaslike bestuur kan 'n dempende invloed op kreatiwiteit hê. In dié verband wys White en Vroman (1982:159) daarop dat daar by groot ondernemings dikwels 'n hele aantal graderings of bestuursvlakke tussen die werknemer en topbestuur is. Dit skep 'n onpersoonlike atmosfeer. Die praktyk toon dan ook aan dat plaaslike besture gekenmerk word deur lomp organisasiestrukture met 'n hele aantal graderingsvlakke, 'n aspek wat meebring dat gesags- en kommunikasielyne lank is. Indien kreatiwiteit bevorder wil word sal meer vaartbelynde organisasiestrukture daargestel moet word, met

minder graderingsvlakke.

'n Faktor wat 'n dempende invloed op kreatiwiteit, veral by plaaslike bestuur het, is die regulerende beheer wat deur die sentrale owerheid uitgeoefen word. Die nadele van die regulering deur die sentrale owerheid is volgens Van Straaten (1984b:24) die volgende:

- dat die politieke ampsbekleders en die amptenare op die provinsiale en owerheidsvlakke nie altyd ten volle op die hoogte van plaaslike omstandighede mag wees nie en dat hulle volgens hulle vermoedens sekere besluite sal neem of afdwing met die gevolg dat plaaslike besture verplig kan word om onrealistiese bedrywighede aan te pak, en
- dat die plaaslike besture daartoe mag neig om hulle verantwoordelikhede te ontduik deur steeds van die hoër owerhede voorskrifte te verlang voordat hulle bereid is om op te tree.

Hierdie dempende voorskrifte en optredes het noodgedwonge 'n invloed op die kreatiwiteit van raadslede en amptenare wat huiwerig is om buite die vaste reëls op te tree. Die probleem kan in 'n mate ondervang word indien daar gepoog word om 'n beter verhouding en gesindheid te skep tussen plaaslike besture en die sentrale owerheid. Beter begrip sal noodgedwonge lei tot 'n meer buigbare beleid, wat meer kreatiwiteit tot gevolg sal hê.

4.6.2 Die aanwending van groepe

Die gebruik van groepe om probleme op te los of om kreatiwiteit te bevorder het 'n integrale deel geword van bestuursoptrede. Die suksesvolle aanwending van verskillende groepe kan 'n wesenlike bydrae lewer tot die skepping van 'n forum vir die

bevordering van kreatiwiteit. Daar kan onder andere van die volgende tegnieke gebruik gemaak word.

4.6.2.1 Die dinkskrum

Een van die suksesvolste metodes wat aangewend word om kreatiwiteit te bevorder, is die dinkskrummetode. Die metode kan op 'n individuele basis gebruik word hoewel die beste resultate verkry word waar die groep bestaan uit vyf tot sewe deelnemers (Halloran, 1983:220). Die dinkskrum het die voordeel dat 'n verskeidenheid oplossings binne 'n relatief kort tydperk gevind kan word. Dié metode blyk ook die beste te werk wanneer die probleem eenvoudig en spesifiek is. Waar die probleem kompleks is en vereis dat die oplossing op skrif gestel word, word spontaniteit ingeboet. Dit is noodsaaklik dat die werklike oorsake van die probleem geïdentifiseer word sodat dié probleem oorkom kan word (Newman *et al.*, 1982:124).

4.6.2.2 Die nominale groepstegniek

Die nominale groepstegniek is 'n saamgestelde groepsvergadering om skeppende besluitneming te stimuleer waar die deelnemers van verskeie agtergronde nie met mekaar saamstem nie, of waar onvolledige kennis oor die aard van 'n probleem bestaan. Die tegniek is 'n aanpassing van die groepstegniek, maar elke lid werk op sy eie, waarna gedagtes uitgeruil word. Die voordeel van dié metode bo die dinkskrum-tegniek, is dat individue wat huiwerig is om hulle mening in 'n groep uit te spreek, deur middel van dié tegniek eerder geneig sal wees om 'n bydrae te lewer. Kast en Rosenzweig (1986:472) bevestig hierdie siening deur daarop te wys dat 'n gestruktureerde proses daargestel word. Die voordeel daarvan is dat individuele denke en groepinteraksie geïntegreer word.

4.6.2.3 Sinetiek

Die tegniek is 'n meer formele benadering om kreatiwiteit te bevorder deur groepaktiwiteite. Dié tegniek gaan soos in die geval van die dinkskrum van die veronderstelling uit dat:

- elke individu oor 'n sekere vermoë tot kreatiewe denke beskik, maar dat dit nie ten volle ontgin word nie,
- in die soeke na kreatiewe idees emosionele en irrasionele denke net so belangrik is as intellektuele en rasionele denke,
- die sleutel tot sukses is om die emosionele en irrasionele denke deur dissipline te orden in 'n sinvolle geheel en
- die sinetiek-tegniek verskil van die dinkskrum deurdat dié tegniek aangewend word met die doel om 'n spesifieke probleem op te los, waar net die groepleier bewus is van die werklike aard van die probleem (Stoner, 1986:399).

4.6.2.4 Die Delphi-tegniek

Die Delphi-tegniek bestaan daaruit dat 'n groep saamgestel word uit individue wat bekend is vir hul kennis oor 'n bepaalde aspek. Die lede funksioneer onafhanklik van mekaar en interaksie vind plaas op basis van vraelyste wat die onderskeie lede moet voltooi en wat dan aan die onderskeie lede versprei word. Feldman en Arnold (1983:496) onderskei die volgende vyf stappe.

- Elke individu skryf op 'n onafhanklike anonieme basis moontlike oplossings neer oor die probleem wat ter sprake is.
- Al die voorstelle word na 'n sentrale punt gestuur waar dit saamgestel en geprosesseer word.
- Elke lid van die groep word dan voorsien van die geskrewe kommentaar van die ander lede.

- Elke lid gee terugvoering deur kommentaar te skryf op die insette van die ander lede, en maak nuwe voorstelle, waarna die voorstelle en kommentare na 'n sentrale punt gestuur word.
- Stappe drie en vier word herhaal totdat eenstemmigheid tussen die groeplede bereik is.

Moontlike konflik, sowel as oorheersing deur enkele groeplede, word beperk omdat daar nie direkte interaksie tussen die groeplede plaasvind nie. Die nadeel is dat dit tydrowend is, en ingewikkelder is as die nominale groeptechnik.

4.7 SAMEVATTING

Die bestuur van kreatiwiteit as deel van die gevolge van funksionele konflik is in 'n groot mate in die literatuur agterweê gelaat. In die literatuur word hoofsaaklik klem gelê op die bestuur van disfunksionele konflik. Die literatuur plaas gevolglik ook min klem op die positiewe gevolge van konflik behalwe om enkele positiewe gevolge soos kreatiwiteit en verbeterde produksie uit te lig. Daar is gevolglik gepoog om die positiewe gevolge van funksionele konflik uit te lig, asook die proses waaruit kreatiwiteit bestaan, en moontlike tegnieke wat tot beskikking van bestuur is om konflik te bevorder. Gesien teen die breë agtergrond wat daar tot sover gestel is oor die bestuur van disfunksionele en funksionele konflik, sal daar nou voortgegaan word met die daarstelling van 'n bestuursmodel vir die bestuur van konflik en kreatiwiteit.

HOOFSTUK 5

5. 'N MODEL VIR DIE BESTUUR VAN KONFLIK EN KREATIWITEIT VIR 'N PLAASLIKE BESTUUR

5.1 INLEIDING

Die bestuur van konflik en kreatiwiteit kan slegs effektief wees wanneer dit bydra tot die verwesenliking van die missie, doelstellings en doelwitte van plaaslike bestuur. Die behoeftes en voorkeure van die publiek vir openbare dienste kan 'n omvattende verskeidenheid insluit van wat in die reël nie almal met die beskikbare owerheidsbronne bevredig kan word nie.

Die heterogeniteit van owerheidshandeling, maar ook faktore soos ekonomiese vooruitgang, maatskaplike verhoudings en opvattinge van die politici, bring mee dat plaaslike bestuure 'n verskeidenheid dienste moet onderneem om in die behoeftes van die gemeenskap te voorsien. Voorafgaande impliseer dat die betrokke plaaslike bestuur oor die geldelike vermoë en kundigheid moet beskik om gesofistikeerde goedere en dienslewering moontlik te maak. Hiervoor is daar deur die jare verskeie administratiewe prosedures en hulpmiddels ontwikkel om doelmatige bestuur van plaaslike bestuure toe te pas (Van Straaten, 1984a:145).

Daar is in die vorige hoofstuk aangetoon dat funksionele konflik 'n positiewe invloed het op die werksaamhede van die onderneming, en 'n onontbeerlike voorvereiste vir doelmatige bestuur is. In hierdie hoofstuk word 'n bestuursmodel vir konflik en kreatiwiteit in 'n plaaslike bestuur gebou. Die model en gepaardgaande stelsels vorm 'n geheel en aspekte wat in hoofstukke 2, 3, en 4 behandel is vorm 'n integrale deel van hierdie model. Die struktuur en gepaardgaande model word deurgaans aan

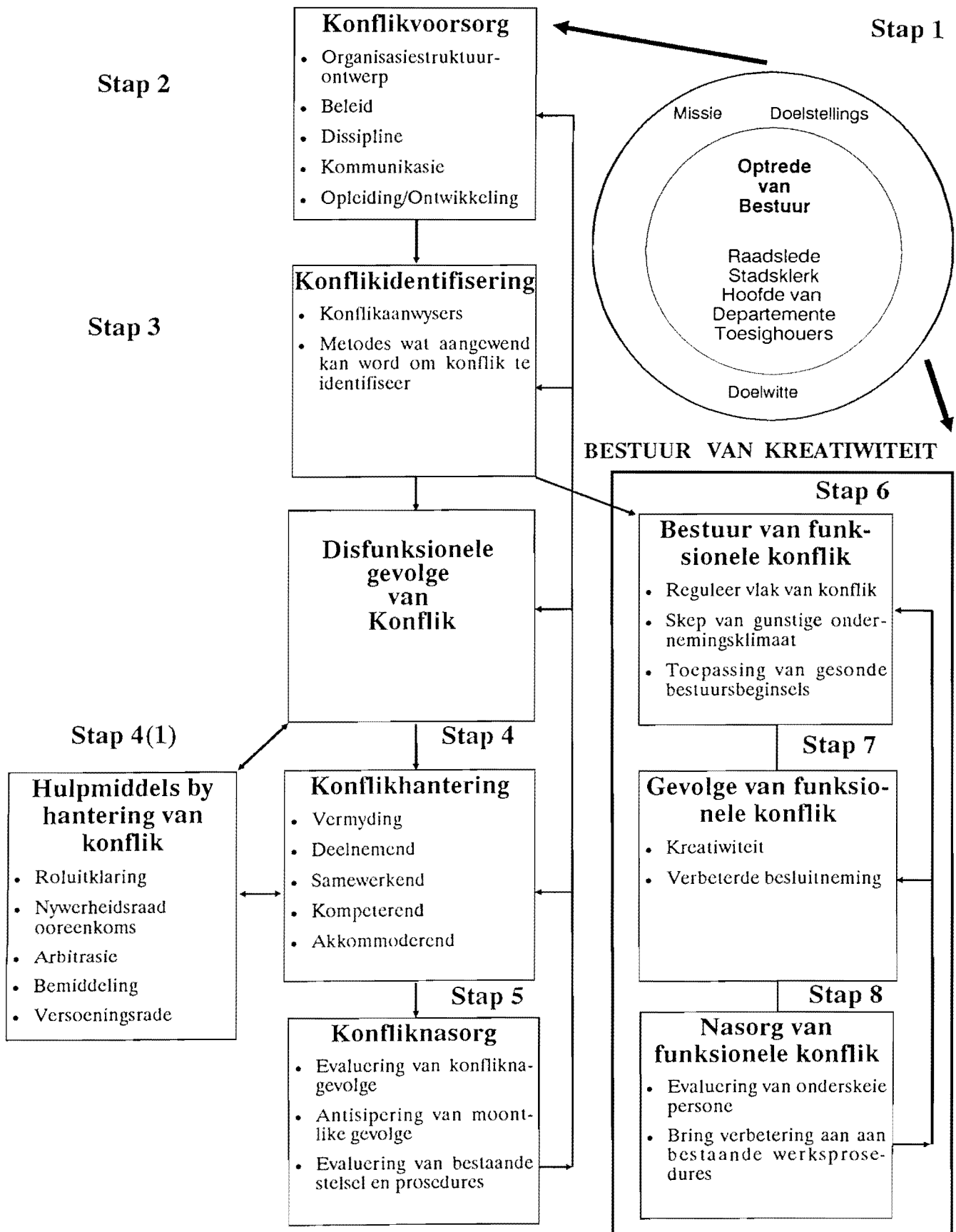
die praktyk gekoppel.

5.2 DIE BESTUUR VAN KONFLIK EN KREATIWITEIT: 'N MODEL

Die model wat voorgehou word, dien slegs as 'n riglyn vir die bestuur van konflik en kreatiwiteit, en daar kan nog heelwat aanpassings gemaak word. Die hoofkomponente van die model soos skematies voorgehou in figuur 13, word vervolgens bespreek.

FIGUUR 13

DIE BESTUUR VAN KONFLIK EN KREATIWITEIT : 'N MODEL



5.2.1 Optrede van Bestuur

Stap 1 van die model wat in figuur 13 voorgehou word behels die optrede van bestuur. Dit is nie prakties moontlik om as 'n vertrekpunt 'n definisie vir bestuur daar te stel wat universeel aanvaarbaar is nie. Welch (1976:1) lê veral klem op koördinasie en stel dit soos volg: "Management is the coordination of effort, that is the accomplishment of goals by utilizing the effort of other people."

Dat besondere eise aan diegene gestel word wat in beheer van 'n komplekse onderneming soos 'n plaaslike bestuur is, is vanselfsprekend. Daar word nou kortliks na die onderskeie groepe en individue gekyk wat nie alleen 'n inset lewer tot die missie, doelstellings en doelwitte van die onderneming nie, maar ook 'n belangrike rol speel veral in die prosesse van konflikvoorsorg en konflikhantering. Die volgende raadslede en amptenare is in dié verband van belang.

* Raadslede

Die finale verantwoordelikheid vir die bestuur van 'n plaaslike bestuur, anders as by privaat ondernemings wat gewoonlik in 'n raad van direkteure gesetel is, berus by plaaslike bestuur by persone wat uit die gemeenskap verkies is. Anders as direkteure wat gekies word of aangestel word op grond van bepaalde kennis of kundigheid waaroor dié persoon beskik, word raadslede dikwels gekies weens hul aanvaarbaarheid vir die gemeenskap. Die moontlikheid dat raadslede verkies kan word wat nie oor die nodige kundigheid of belangstelling beskik nie, word vergroot deur die feit dat munisipale verkiesings op 'n partygrondslag gevoer word.

Cloete (1983:57) wys daarop dat die voordele van verpolitiserings van plaaslike besture nie alleen geleë is in die feit dat daar groter belangstelling is in die bestuur van die dorp of stad nie, maar dat politieke partye duidelike beginselstandpunte moet formuleer. Die nadeel is dat kandidate verkies kan word bloot omdat hulle getroue aanhangers van 'n sekere politieke party is terwyl hulle oor geen kennis van of besondere belangstelling in plaaslike bestuur-aangeleenthede beskik nie. Dié raadslede sal hul bestaan probeer regverdig deur hulself besig te hou met partystandpunte, wat weinig verband hou met plaaslike bestuur-aangeleenthede.

Die probleem kon tot op datum nog nie opgelos word nie. Die feit dat bekwame individue geen sin daarvoor het om verkiesingsveldtogte te onderneem om raadslede te word nie, het meegebring dat in sommige lande voorsiening gemaak is vir die benoeming van bekwame persone as raadslede (Cloete, 1983:58). Die bestuur van plaaslike besture in al die fasette daarvan plaas gevolglik 'n groot verantwoordelikheid op die kiesers om bekwame en kundige raadslede te kies. Dit plaas ook 'n groot verantwoordelikheid op die verkose raadslede om in hul handelinge selfstandig en onpartydig te wees, en om openbare ampsbekleding nie vir persoonlike gewin te gebruik nie.

*** Stadsklerk/Hoofde van Departemente**

Hoofamptenare onder leiding van die stadsklerk is veronderstel om die administratiewe en funksionele deskundiges te wees. Weens hulle deskundigheid op die talle funksionele terreine en hul administratiewe bedrewenheid, is amptenare meer as enige ander belanghebbende in staat om plaaslike bestuursbeleid te formuleer en/of daarvoor advies te gee. Die feit dat talle voorstelle van amptenare oor beleid dikwels deur die komitees van rade geïgnoreer word, kan by amptenare 'n negatiewe gesindheid kweek

(Kotze, 1985b:67). Dit is gevolglik van belang dat rade in die bestuursproses van die potensiaal van amptenare gebruik maak.

Die stadsklerk as hoofuitvoerende beampte vervul 'n belangrike rol deur nie alleenlik die werksaamhede van die betrokke plaaslike bestuur te koördineer nie maar ook potensiële konflik-situasies betyds te antisipeer en die raad daaroor in te lig sodat sekere regstellende stappe geneem kan word. 'n Tipiese voorbeeld is die daarstelling van beleid. Die praktyk het ook aangetoon dat die topbestuur, stadsklerke, departementshoofde en afdelingshoofde in plaaslike bestuur kantoorgebonde is. Dié aspek bring mee dat topbestuur nie begrip en empatie het vir die probleme van ondergeskiktes op die raakvlakke nie. Groter betrokkenheid van topbestuur is gevolglik 'n voorvereiste vir die bestuur van konflik en kreatiwiteit.

*** Toesighouers**

Dit help nie veel dat die leidinggewende amptenare oor die vereiste hoë gehalte vaardighede beskik om owerheidsbeleid te formuleer nie, maar dat die inligting wat van toesighouers ontvang word onbetroubaar of irrelevant is nie. Eerstevlak-toesighouers kom direk met konfliktsituasies op die raakvlakke in aanraking en beskik oor belangrike inligting wat 'n wesenlike invloed kan hê op bestuursbesluitneming soos onder andere beleidsformulering.

Soos aangedui in figuur 13 word daar aanvaar dat plaaslike besture binne 'n raamwerk van strategiese bestuur funksioneer en dat plaaslike besture strategiese bestuur toepas. In die praktyk word gevind dat strategiese bestuur in die algemeen nie deur plaaslike bestuur toegepas word nie, 'n aspek wat as 'n leemte gesien word. Die siening word bevestig deur Grobbelaar (1989:123) se navorsing in graad 8 plaaslike besture wat

aangetoon het dat slegs 31,8 persent van die deelnemende respondente oor 'n missie beskik. Grobbelaar (1989:123) sê: "'n Vraag wat ontstaan is, hoe kan plaaslike owerhede gemeenskaplike doelstellings en doelwitte formuleer indien 'n missie ontbreek, aangesien die missie die fundamentele unieke doel van 'n plaaslike owerheid uitspel. Hierdie bevindinge bevestig die gebrek aan toepassing van strategiese bestuursbeginsels by die deelnemende plaaslike owerhede."

5.2.2 Konflikvoorsorg-maatreëls

Dit is moeilik om te sê watter fase van die konflikbestuursmodel die belangrikste gedeelte daarvan is. Desnieteenstaande word konflikvoorsorg (aangedui as stap 2 in figuur 13) nie alleenlik gesien as die vertrekpunt in die bestuursproses nie maar dat enige stappe wat in die konflikvoorsorg-fase geneem of nie geneem word nie 'n wesenlike invloed sal hê op die volgende fases in die bestuursmodel. Die volgende konflikvoorsorg-maatreëls word kortliks aangespreek.

5.2.2.1 Organisasiestruktuur-ontwerp

By die formele organisasiestruktuur is die hiërargie en vlakke van 'n bedryfsleiding 'n opvallende kenmerk. 'n Relatiewe klein spanwydte van leiding sal 'n steil hiërargie met baie vlakke daarstel wat onder andere kommunikasieprobleme kan gee. Doeltreffendheid kan hierdeur benadeel word. Aan die ander kant sal 'n groot spanwydte van leiding 'n breër of platter hiërargie met minder vlakke van bedryfsleiding daarstel (De Bruyn, 1985:91).

'n Aspek wat ten nouste verbind is aan organisasiestruktuur-ontwerp is posontleding wat gedoen word om feitlike, posgerigte inligting te versamel ten einde die relatiewe waarde van poste

te bepaal. Posbeskrywings vorm die tweede fase van die totale proses en behels 'n sistematiese neerskryf van die inligting wat uit posontleding verkry is. Afhangende van die stelsel wat gebruik word en op grond van die resultate van die posontleding, kan die spesifieke posvereistes daargestel word. Posvereistes gee 'n aanduiding van die kennis, vaardighede en persoonskenmerke waaroor die posbeker moet beskik, asook in sommige gevalle van die fisiese aard van die omgewing waarin die posbeker sy werk moet verrig (Nasionale Opleidingsraad Departement Mannekrag, 1984:23).

Gesien teen genoemde agtergrond toon die praktyk dat die burokratiese organisasiestruktuur van plaaslike besture spits is. Die Plaaslike Bestuur betrokke by dié studie is op die tradisionele funksionele indeling gebaseer soos dit huidig nog deur die meeste plaaslike besture in Suid-Afrika toegepas word. Die groot aantal hiërargiese vlakke as gevolg van 'n smal spanwydte dra by tot lang kommunikasie- en gesagslyne wat noodgedwonge die moontlikheid van konflik verhoog en besluitneming bemoeilik.

Die toepassing van posontleding en die daarstelling van posvereistes op laer graderingsvlakke waar daar huidig in plaaslike bestuur nog weinig gedoen is, kan ook meehelp om die werwing, keuring en plasingproses te verbeter en sodoende potensiële konflik te verminder.

Dit is verder 'n voorvereiste dat die totale werksmag onderhewig moet wees aan dieselfde posevalueringstelsel, wat deur dieselfde posevalueringskomitee hanteer moet word. Weens die feit dat daar in die werksituasie dikwels konflik ontstaan oor die inhoud en pligte van bepaalde poste, is dit verder 'n voorvereiste dat elke werknemer by aanstelling 'n posbeskrywing ontvang, aangesien slegs maandeliks besoldigde werknemers by die

betrokke Plaaslike Bestuur posbeskrywings ontvang.

5.2.2.2 Daarstelling van beleid

Die daarstelling van beleid as deel van konflikvoorsorg is alreeds onder paragraaf 5.2.1 bespreek en word volledigheidshalwe in enkele verdere aspekte aangesny. Uiteraard kan 'n groot aantal aspekte gedek word deur die daarstelling van beleid wat 'n invloed kan hê op die bestuur van konflik en kreatiwiteit.

Die vereiste vir die daarstelling van byvoorbeeld arbeidsverhoudingsbeleid moet volgens Du Plessis (1984:126) ondubbelsinnig geformuleer word en op skrif gestel word. Gerber *et al.* (1987:345) beklemtoon dat 'n onderneming se arbeidsbeleid die vergestaltung in spesifieke terme is van topbestuur se filosofie teenoor die onderneming se mannekrag. Dit is 'n verklaring van fundamentele waardes, oortuigings, standaarde en filosofieë wat onderliggend is aan die optrede van werknemers. Die daarstelling van beleid, veral ten opsigte van die reël van verhoudinge kan 'n belangrike bydrae lewer tot die proses van konflikvoorsorg, mits die beleid wat gestel word eers deeglik oorweeg is, en dit eenvormig toegepas word.

5.2.2.3 Opleiding en ontwikkeling

Opleiding is 'n belangrike hulpmiddel in die proses van konflikvoorsorg aangesien die opleidingsproses veral gekenmerk word deur die ontwikkeling van onderskeibare vaardighede. Hoewel al hierdie vaardighede deurgaans in 'n mindere of meerdere mate ontwikkel word en by die opgeleide persoon teenwoordig is, wissel die relatiewe belangrikheid van die vaardighede volgens die vlak waarop die persoon werkzaam is. Dit is vanselfsprekend dat 'n gebrek aan sekere vaardighede 'n faktor kan wees by die ontstaan en hantering van konflik. Indien die kennisvlak ten

opsigte van die betrokke individu verhoog word sal die individu of groepe uiteraard sekere probleemsituasies beter kan hanteer.

Daar kan volgens die Nasionale Opleidingsraad Departement van Mannekrag (1984:3) tussen die volgende drie tipes vaardighede onderskei word.

- **Tegniese vaardighede**

Dit het betrekking op bekwaamheid waarmee die individu 'n bepaalde taak uitvoer. Dit het ook betrekking op die vaardighede van laevlak-arbeiders by 'n plaaslike bestuur, omdat *tegniese vaardigheid* hier in 'n wye sin gebruik word. Op die gebied van tegniese vaardighede van laer besoldigde werknemers word daar min gedoen om onopgeleide werknemers uit die onafhanklike state en tuislande op te lei. Die probleem word vererger deurdat eerstevlak-toesighouers wat 'n gebrek aan mensvaardighede het aanvaar dat dié betrokke werknemers oor die nodige kennis beskik. Spanning ontstaan in die werksituasie, nie omdat die betrokke werknemer laks en onwillig is nie (soos algemeen deur eerstevlak-toesighouers aanvaar word), maar omdat die werknemer nie oor die nodige tegniese vaardighede beskik nie *en nie weet wat die korrekte manier is om 'n bepaalde taak uit te voer nie*.

- **Mensvaardighede**

Dié vaardighede gaan oor die persoon se vermoë en bekwaamhede in die hantering van mense. Hierdie mense kan ondergeskiktes, gelykes of meerderes wees. Hierdie vaardigheid berus veral op doelmatige kommunikasie en die persoon se aanvoeling vir die houdings en gevoelens van ander mense. Daar sal as deel van konflikvoorsorg in dié verband meer gekonsentreer moet word op eerstevlaktoesighouers, omdat daar hoofsaaklik tot op datum by plaaslike bestuur gekonsentreer is op middelvlak en seniorvlak

toesighouers-opleiding.

- **Konseptuele vaardighede**

Dié vaardighede hou verband met die persoon se vermoë om abstrak te dink en sekere afleidings uit gegewens te maak. Hierdie vaardigheid kom veral sterk na vore in en speel 'n belangrike rol by die persoon se hantering en interpretering van inligting.

- **Ontwikkeling**

Die begrippe *opleiding* en *ontwikkeling* word dikwels as sinonieme gebruik. *Opleiding* soos aangedui behels veral die verandering van gedrag deur nuwe kennis, vaardighede en houdings aan die leerder oor te dra. *Ontwikkeling* aan die ander kant behels die totale proses waarin opleiding slegs 'n onderdeel vorm en word 'n deel van dié studie nie as deel van die bestuursmodel geag nie.

Gesien teen hierdie agtergrond is dit duidelik dat opleiding 'n belangrike rol kan vervul in die bestuur van konflik en kreatiwiteit. Dit is belangrik dat alle opleiding binne die onderneming sowel as ook opleiding wat deur die werknemers buite die onderneming op ondernemingsonkoste ontvang word, daarop gerig behoort te wees om die werknemer beter vir die pos te bekwaam. Die Wet op Plaaslike Owerheidsopleiding (41/1985) maak voorsiening vir 'n omvattende landswye beleid vir opleiding van personeel en voorligting aan raadslede. As uitgangspunt is aanvaar dat opleidingsgeleenthede vir alle bevolkingsgroepe beskikbaar moet wees (Thornhill, 1986:5).

5.2.2.4 Kommunikasie

Kommunikasie vorm die boustene vir die daarstelling van verhoudinge en is reeds onder paragraaf 3.2.2 onder die loep geneem. Konflik is ten nouste verbind aan die bepaalde organisasiestruktuur van die betrokke plaaslike bestuur (kyk paragraaf 5.2.2.1). Die spits organisasiestruktuur is geformaliseerd en daarom is die vloei van kommunikasie in die spits struktuur afwaarts en bevat dit taakgerigte inligting, versterking van ondernemingsprosedures en indoktrinasie van ondernemingsdoelwitte. Opwaartse kommunikasiekanale in die spits struktuur word hoofsaaklik gebruik vir terugrapportering in krisistye. In die plat struktuur daarenteen, vind meer horisontale en opwaartse kommunikasie plaas, wat beter integrasie en koördinering van aktiwiteite verseker, asook beter konflikthantering en probleemoplossing. Vanweë die klem op die lynfunksie en afwaartse kommunikasie wat deur 'n groot aantal hiërargiese vlakke in 'n spits struktuur moet beweeg, en 'n gebrekkige ruimte wat gelaat word vir opwaartse terugvoering oor óf en hóé die boodskap ontvang is, kom deel van die betekenis van die boodskap as 'n vereiste vir kommunikasie, dikwels nie voor nie (Overton, s.a.:55). Waar die spits burokratiese organisasiestruktuur moeilik verander sal word, sal daar noodgedwonge daadwerklike pogings aangewend moet word om kommunikasie te verbeter.

'n Kommunikasiemiddel wat tot beskikking van bestuur is, en in 'n groot mate verwaarloos word (veral ten opsigte van laervlak werknemers in plaaslike besture), is induksie-opleiding. Induksie-opleiding kan aangewend word om werknemers in te lig oor die positiewe aspekte van die onderneming, asook om werknemers bewus te maak van struikelblokke wat verhoudings moontlik kan vertroebel. Indien induksie-programme suksesvol aangebied wil word, moet nie alleen die personeelafdeling 'n rol

speel nie, maar moet veral toesighouers opgelei word ten opsigte van hulle rol in dié verband. Die waarde van induksie-opleiding word deur Bruniguel en Dhlamini (1986:32) beklemtoon wat dit soos volg stel: "Ignorant or misinformed people are easily swayed by radical arguments. By educating employees of the true facts regarding their employment, induction training clears up misconceptions and helps to enhance management's power base".

5.2.2.5 Dissipline/orde

Die aspek van orde is reeds bespreek (kyk paragraaf 3.2.1), en daar is daarop gewys dat geen onderneming binne 'n raamwerk van wanorde en chaos kan bestaan nie. Dissipline is in die eerste plek die verantwoordelikheid van die betrokke toesighouer, hoewel meer ernstige gevalle van wangedrag ten opsigte van blanke werknemers in die Transvaal volgens die ooreenkoms vir die Plaaslike Bestuursonderneming in die provinsie Transvaal deur 'n komitee deur die bestuurskomitee vir dié doel deur die raad aangewys, ondersoek moet word. Ten opsigte van anderskleurige werknemers word daar in die geval van die betrokke Plaaslike Bestuur dieselfde prosedure gevolg, behalwe vir die feit dat dié komitee nie uit dieselfde lede bestaan nie. Hoewel die dissiplinêre prosedure wat in genoemde geval gevolg word, prosedureel korrek is, word die volgende probleme in die bestuur van konflik geskep.

- Die stelsel is omslagtig en word nie altyd deur anderskleurige werknemers verstaan nie.
- Toesighouers is huiwerig om dissiplinêre stappe te neem uit vrees dat hulle eie optrede gekritiseer sal word.
- Daar kan nie afgewyk word van tersaaklike feite nie, aangesien die prosedure wat gedurende die dissiplinêre verhoor gevolg word, formeel en streng volgens hofprosedure hanteer word. Die feit dat anderskleurige werknemers 'n

standpunt breedvoerig stel en min klem lê op die tydfaktor, bring mee dat betrokkenes deur die aanklaer of voorsitter versoek word om by tersaaklike inligting te bly. Die gevolg van hierdie optrede is dat die werknemer wat aangekla is en sy verteenwoordigers op die dissiplinêre komitee die regverdigheid van dié dissiplinêre verhoor bevraagteken. Die probleem kan oor die langtermyn deur middel van opleiding hanteer word.

5.3 KONFLIK-IDENTIFISERING

Die identifisering van konflik soos weergegee in stap 3 van figuur 13 bestaan uit twee gedeeltes, naamlik:

- konfliktaanwysers en
- metodes wat aangewend kan word om konflik te identifiseer.

Die twee aangeleenthede is reeds behandel, en daar word in dié verband verwys na paragraaf 2.2, (p.18-46) vir soorte konflik wat in die onderneming aangetref word, en wat van hulp kan wees in die proses van konflikidentifisering. Die aangeleentheid is ook onder paragraaf 3.3, (p.68-76) verder toegelig. Om 'n geheelbeeld van dié fase van konflikbestuur daar te stel word daar ingegaan op die diagnosering van konflik.

Die diagnosering van konflik is belangrik vir die onderneming en Rahim (1986:32) wys daarop dat: "Proper diagnosis of the causes of conflict in a system is important because the underlying causes of conflicts may not be what they appear on the surface". Indien daar opgetree word op grond van foutiewe inligting of verkeerde aannames kan dit gebeur dat 'n foutiewe oplossing voorgestel word, wat moontlik aanleiding kan gee tot die ontstaan van of vermeerdering van konflik. Die diagnose van konflik behels volgens Rahim (1986:33) die volgende.

5.3.1 Meting

Vir 'n omvattende diagnose moet die volgende gemeet word:

- die hoeveelheid interpersoonlike-, intragroep- en inter-groepkonflik,
- die metodes en style van konflikbestuur wat deur bestuur, toesighouers en ondergeskiktes toegepas word,
- die bronne van konflik en
- individuele-, groep- en ondernemingsdoelmatigheid.

5.3.2 Ontleding

Die ontleding van die inligting ingesamel (vergelyk paragraaf 5.3.1), moet die volgende insluit.

- Die hoeveelheid konflik en wyses waarop konflik deur die onderskeie departemente en afdelings hanteer is, en of dit verskil van dié van die onderneming en ander ondernemings.
- Die verhouding en verband tussen die hoeveelheid konflik, konflikbestuurstyle en die oorsprong daarvan.

Die resultate van die diagnose sal aandui of daar 'n behoefte is aan optrede, en watter metode aangewend kan word om konflik te bestuur. Die resultate van die diagnose behoort verkieslik deur 'n verteenwoordigende groep bestuurders, wat belas is met die bestuur van konflik, bespreek te word. Die bespreking van die resultate van die diagnose sal bestuur in staat stel om die oorsake, indien enige, van konflik te identifiseer en aanpassings te maak.

Soos aangedui in die bestuursmodel is die volgende fase die gevolg van konflik. Hierdie gevolg van konflik kan funksioneel

en disfunksioneel wees. Dit is reeds by verskeie geleenthede breedvoerig aangeraak, en daarop word nie verder ingegaan nie. Konflikhantering word nou meer breedvoerig behandel.

5.4 KONFLIKHANTERING

Die hantering van konflik (stap 4 in figuur 13) kan opgedeel word in twee afdelings, naamlik die proses wat reeds volledig hanteer is (paragraaf 3.5, p.79), en hulpmiddels wat tot die beskikking van bestuur en werknemers is. Ten opsigte van hulpmiddels word daar weens die omvang daarvan in dié studie slegs op die volgende gekonsentreer, soos aangedui in stap 4(1) van figuur 13.

5.4.1 Roluitklaring

Daar is reeds gewys dat rolkonflik ontstaan wanneer daar van die individu in die onderneming vereis word om 'n taak uit te voer wat nie aan sy/haar verwagtinge of belangstellings, doelwitte en waardes voldoen nie. 'n Verdere konsep wat ten nouste hieraan verbind is, is die begrip teenstrydigheid of onduidelikheid; dit is wanneer die individu nie duidelikheid het oor wat van hom verwag word nie. Die pligte van elke werknemer moet gevolglik in 'n posbeskrywing omvat word, en bevoegdhede en verantwoordelikhede moet duidelik uitgespel word.

Plaaslike bestuur met sy besondere verhouding tussen raadslede en amptenare bied 'n moontlikheid van konflik tensy daar duidelike roluitklaring is. Dit is gebiedend noodsaaklik dat daar by amptenare en raadslede 'n wedersydse kennis en agting vir mekaar se formele funksies sal wees vir die handhawing van doeltreffende verhoudinge. Geen raadslid het enige seggenskap oor 'n amptenaar om bepaalde opdragte aan hom uit te reik nie. Raadslede moet hulle byvoorbeeld daarvan weerhou om gunste van

amptenare te verwag. Amptenare moet op hulle beurt nie sienswyses op raadslede probeer afdwing nie. Die taak van die deskundige funksionaris is daarin geleë dat hy aan die raadslede leiding moet gee en hulle met objektiewe relevante inligting moet voorsien (Van Straaten, s.a.:70). Dit is ook noodsaaklik dat daar roluitklaring moet wees ten opsigte van die rolle wat die werknemers in die onderneming vervul, en in besonder die verhoudinge tussen toesighouers en ondergeskiktes.

5.4.2 Nywerheidsraadooreenkomste

Ten opsigte van die Plaaslike Bestuur wat as basis vir hierdie studie gedien het, word die diensvoorwaardes vir blanke werknemers gereël deur die Nywerheidsraad vir Plaaslike Bestuursondernemings in die Provinsie Transvaal. Die diensvoorwaardes vervul 'n belangrike funksie om 'n raamwerk vir arbeidsvrede sowel as 'n meganisme daar te stel wat gebruik kan word om konflik tussen werkgever en werknemer te hanteer. Die probleem ontstaan dat aangesien anderskleurige werknemers nie deel is van die Nywerheidsraadstelsel nie, daar nie afgekondigde diensvoorwaardes vir die grootste gedeelte van die arbeidsmag is nie. Dit bemoeilik die hantering van konflik. In die hantering van konflik tussen werkgever en werknemer word dit as 'n vereiste beskou dat anderskleurige werknemers van dié betrokke Plaaslike Bestuur deel word van die formele nywerheidsraad of dat 'n erkenningsooreenkoms met die betrokke werknemers aangegaan word indien hulle sou verkies om buite die nywerheidsraadstelsel te bly.

5.4.3 Arbitrasie

'n Metode wat met sukses aangewend is om arbeidsgeskilte te besleg is om 'n arbiter aan te wys om 'n beslissing oor 'n arbeidsgeskil te gee wat vir die betrokke partye bindend is. 'n

Voorvereiste is dat die partye bereid moet wees om hulle by die arbiter se beslissing neer te lê. Weens die feit dat raadslede uiteenlopende politieke sieninge kan verteenwoordig, bestaan die moontlikheid dat van die raadslede nie maklik sal toestem tot 'n arbiter nie, uit vrees dat 'n beslissing gegee kan word wat polities nie aanvaarbaar is nie.

5.4.4 Bemiddeling

Bemiddeling is die proses waarvolgens 'n onafhanklike derde party die beslegting van 'n arbeidsgeskil makliker maak. Die bemiddelaar neem nie 'n besluit nie, maar probeer die beslegting van die geskil bewerkstellig (Nasionale Mannekragkommissie, 1986:56). Die voordele van 'n bemiddelaar is onder andere daarin geleë dat omdat die partye nie in direkte kontak met mekaar is nie, die gevaar dat die betrokke partye eerder op die emosionele en nie op die feitelike konsentreer nie, beperk word. Die bemiddelaar is nie direk betrokke by die geskil nie en kan 'n meer objektiewe beeld aan die betrokke partye weergee.

5.4.5 Versoeningsrade

Versoeningsrade word deur die Minister na sy goeddunke ingestel wanneer enigeen van of al die betrokke partye daartoe aansoek doen met die doel om 'n spesifieke arbeidsgeskil te probeer besleg. 'n Versoeningsraad is 'n ad hoc-liggaam. As die versoek om die instelling van 'n plaaslike bestuur kom wat noodsaaklike dienste lewer, het die Minister geen diskresie nie en moet hy 'n versoeningsraad instel (Nasionale Mannekragkommissie, 1986:61).

Die hulpmiddels wat genoem is, kan met vrug gebruik word en kan daartoe bydra om arbeidsgeskille te besleg. Daar is nadele verbonde aan genoemde hulpmiddels soos onder andere die koste verbonde, aangesien dit gewoonlik 'n uitgerekte proses is wat

baie aandag en tyd van senior personeel verg. Die ideaal sou eerder wees om disfunksionele konfliktsituasies te voorkom as om dit op te los deur noodwendig gebruik te maak van een van die hulpmiddels wat voorgehou is. Die hantering van konfliktsituasies soos onder andere stakings bring mee dat die gevolge van sodanige optrede verreikende gevolge vir die onderneming kan hê, soos byvoorbeeld die versteuring van verhoudings tussen werkgewer en werknemer, en tussen toesighouers en ondergeskiktes. Die finale fase in die konflikbestuursmodel, naamlik konfliktnasorg is gevolglik daarop gemik om 'n evalueringsproses daar te stel.

5.5 KONFLIKNASORG

Konflik is voortdurend in 'n mindere of meerdere mate in die onderneming teenwoordig, en hoewel konflik dikwels slegs in meer sigbare vorme soos onder andere stakings waargeneem kan word, moet konfliktnasorg op 'n gereelde basis toegepas word. Die stap soos aangedui as stap 5 in figuur 13 word nodig geag enersyds om die nagevolge van konflik te evalueer, en andersyds om indien nodig aanpassings in die konflikbestuursmodel te maak. Dié aspek is reeds in paragraaf 3.6, (p.82) aangespreek en daar word vir doeleindes van dié studie volstaan by wat reeds in die verband gesê is.

5.6 DIE BESTUUR VAN KREATIWITEIT

Daar is tydens die studie, en ook in die bestuursmodel wat in dié hoofstuk voorgehou word, aangetoon dat een van die positiewe gevolge van funksionele konflik kreatiwiteit is. Konflikbestuur word dan onder andere ook verbind aan die positiewe bestuur van die gevolge van konflik. Uit die literatuurstudie het dit geblyk dat daar hoofsaaklik klem gelê word op die bestuur van disfunksionele konflik en die begrip kreatiwiteit eerder in verband gebring word met die proses van besluitneming.

Daar is ook in die begripsverklaring, in hoofstuk 1, aangetoon dat vir doeleindes van dié studie die begrippe *kreatiwiteit* en *innovasie* nie as sinoniem gesien word nie. Die bestuur van kreatiwiteit is 'n uitvloeisel van die model van konflikbestuur aangesien die begrippe funksionele en disfunksionele konflik inmekaargeweef is, en die model as basis geskoei is op die begrip konflik.

5.6.1 Die optrede van bestuur in kreatiwiteitsbestuur

Die bestuur van kreatiwiteit, net soos in die geval van konflik, berus in die eerste plek op die houding en siening van die topbestuur. Dit gaan net soos in die geval van konflikbestuur in die eerste plek om voorsorg, en daar kan nie 'n onderskeid gemaak word tussen die konflikvoorsorgmaatreëls wat in die eerste plek getref is in die konflikbestuursmodel (kyk stap 2 figuur 13) en dié wat getref word ten opsigte van kreatiwiteit (kyk stap 6 figuur 13) nie. Die leidinggewende funksionaris, wat raadslede insluit, sal met beleidgewende formulerings-bedrywigheid 'n belangrike bydrae tot kreatiwiteit kan lewer. Daar rus veral 'n groot verantwoordelikheid op bestuur om kreatiewe personeel in senior poste aan te stel, 'n aspek wat alreeds volledig in paragraaf 4.3.1 toegelig is.

Die regulerende maatreëls wat deur die sentrale owerheid daar-gestel word, bring mee dat daar net binne sekere parameters gefunksioneer kan word. 'n Voorbeeld is waar 'n plaaslike bestuur 'n projek wil aanpak en voldoende hulpbronne het, maar die projek gedwarsboom word deur die sentrale owerheid wat dikwels bepaal dat die jaarlikse begrotings nie met meer as 'n vagestelde persentasie mag toeneem nie.

As deel van die bestuur van kreatiwiteit is dit belangrik dat die regte klimaat daargestel moet word. Indien konflikvoorsorg toegepas word sal dit noodwendig meebring dat daar 'n meer gunstige klimaat en omstandighede sal heers wat funksionaliteit en gevolglik ook kreatiwiteit tot gevolg het. Bestuur kan ook die klimaat van die onderneming evalueer deur te bepaal of die onderneming oor sekere eienskappe beskik wat bevorderlik is vir kreatiwiteit. Dié aspek is reeds volledig bespreek onder paragraaf 4.3.2, en daar is ook 'n kontrolelys (Bylaag II) opgestel wat vir die doel gebruik kan word.

Daar sal voortspruitend hieruit 'n hoë premie geplaas word op die rol wat die stadsklerk moet vervul. Ingevolge wetlike voorskrifte deur die sentrale owerheid word plaaslike besture verplig om 'n hoofadministratiewe amptenaar aan te stel wat aan die raad verantwoording verskuldig is oor die bedrywigheide van al die ander amptenare en ook oor die doelmatige verloop van die administratiewe prosesse. Grondliggend aan die gehalte van administratiewe leidinggewing is die waarde-oordeel van die leidinggewende amptenaar. Waardes is 'n persoonlike oordeel oor verskynsels of gebeure en omdat individue van mekaar verskil is dit ook waar dat alle individue nie dieselfde waarde-oordeel sal hê nie.

Kotze (s.a.:77) wys daarop dat indien raadslede, ondergeskikte amptenare en die meeste amptenare nie die waarde-oordeel van die leidinggewende amptenaar aanvaar nie, so 'n funksionaris as 'n swak leier beskou sal word. Dit is 'n voorvereiste dat die stadsklerk en raadslede in die daarstelling van 'n gunstige organisasiekultuur en -klimaat onder andere oor voortreflike menseverhoudinge beskik, onkreukbaar optree en hoë morele en gemeenskapswaardes handhaaf.

5.6.2 Gevolge van funksionele konflik

Daar is in hoofstuk 4 herhalend klem gelê op die gevolge van funksionele konflik soos kreatiwiteit en verbeterde besluitneming (kyk stap 7 figuur 13). Dit bring mee dat 'n meer doeltreffende diens gelewer word teen die laagste moontlike koste, en dat daar aan die eise van die ekonomiteitsbeginsel voldoen word.

5.6.3 Nasorg van funksionele konflik

Waar konfliknasorg van disfunksionele konflik gaan oor die evaluering van konflik om soos aangedui deur stap 8 in figuur 13 negatiewe gevolge te identifiseer, het funksionele konfliknasorg te make met die positiewe nagevolge van funksionele konflik, byvoorbeeld kreatiwiteit. Uiteraard is dit nie altyd maklik om positiewe gevolge direk te koppel aan sekere optredes wat plaasgevind het nie. Indien daar op die positiewe gevolge gelet word kan dié resultate gebruik word om bestaande prosedures nog verder te verbeter. Ter opsomming kan daar gesê word dat die bestuur van funksionele konflik en in besonder kreatiwiteit as 'n gevolg van funksionele konflik 'n integrale deel vorm van die konflikbestuursmodel.

5.7 SAMEVATTING

Die sukses van konflikbstuur lê in die sinvolle integrasie van gesonde bestuursbeginsels as geheel. In hierdie hoofstuk is daar gepoog om die bestuursbeginsels wat in die vorige hoofstukke bespreek is, saam te vat en veral onder konflikvoorsorg genoemde beginsels op 'n sinvolle wyse te groepeer. Dit is belangrik dat bestuur oor voldoende teoretiese en praktiese kennis moet beskik indien konflikbestuur op 'n ordelike wyse toegepas wil word.

Die oorgrote meerderheid ondernemings word vandag met 'n veranderde omgewing gekonfronteer waar insette uit die eksterne sowel as die interne omgewing, meebring dat konflik 'n integrale deel van die onderneming geword het. Indien konflikvoorsorg toegepas word aan die hand van gesonde bestuursbeginsels kan, alhoewel nie ten volle uitgeskakel nie, disfunksionele konflik beperk word. Die positiewe sy is dat die bestuur van konflik ook funksionele konflik tot gevolg kan hê, wat tot voordeel van die onderneming kan strek.

Die uitdaging van bestuur is en bly die daarstelling van 'n organisasieklimaat, kultuur, beleid en struktuur wat aan die uitdagings van die omgewing voldoen, en waarvolgens konflik op 'n doelmatige wyse bestuur kan word.

HOOFSTUK 6

6. SAMEVATTING, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

In die uitvoering van die basiese bestuurstaak van bevelvoering is effektiewe verhoudings 'n belangrike vereiste in die proses om samewerking te verkry tussen individue en groepe wat dieselfde doelstellings en doelwitte nastreef. Die ingewikkelde aard en omvang van plaaslike bestuur verg gesofistikeerde handelinge in die daarstelling van doeltreffende verhoudings. Die daarstelling van doeltreffende verhoudings is 'n moeilike taak aangesien konflik 'n integrale deel vorm van die onderneming. Konflik is 'n ou konsep wat sedert die vroegste tye deel is van elke individu, elke groep, elke onderneming, elke gemeenskap en elke volk.

Die sinvolle bestuur van konflik behels dat aan twee aspekte aandag geskenk word, naamlik:

- die bestuur van disfunksionele konflik en
- die bestuur van funksionele konflik en in die besonder kreatiwiteit as 'n positiewe gevolg van funksionele konflik.

Die doel van hierdie hoofstuk is om die teoretiese onderbou wat uit die literatuuroorsig verkry is saam te vat, gevolgtrekkings te maak en enkele aanbevelings te formuleer.

6.2 SAMEVATTING

In hoofstuk 1 paragraaf 1.2 is daar verduidelik dat die probleem rondom die bestuur van konflik nie gesien moet word as 'n psigo-

logiese aspek wat buite die bedryfsekonomiese veld lê nie. Die doel van hierdie studie was dan ook om aan die hand van bestaande literatuur, boeke en tydskrifartikels, asook persoonlike ervaring en waarneming, die bestuur van konflik en kreatiwiteit te ondersoek en 'n breë bestuursmodel daar te stel.

As vertrekpunt in die bestudering van konflikbestuur is dit van wesenlike belang dat bestuur as deel van konflikvoorsorg onderlê moet wees in die verskillende soorte konflik (kyk paragraaf 2.2) en verskillende benaderings tot konflik (kyk paragraaf 2.3). Die bestuur van konflik behels nie net kennis van genoemde aspekte nie, maar behels ook dat bestuur pro-aktief moet optree.

Die bestuur van konflik is 'n dinamiese proses, wat vereis dat bestuur 'n raamwerk daarstel waarbinne konflik op 'n sinvolle wyse bestuur kan word. 'n Algemeen aanvaarde raamwerk wat in die literatuur aangetref word, is die volgende:

- * konflikvoorsorg,
- * konflikidentifisering,
- * konflikhantering en
- * konfliknasorg.

Indien bestuur genoemde fases sinvol wil toepas moet raadslede en die stadsklerk as hoofuitvoerende beampte van die plaaslike owerheid sorg dra dat die formulering en goedkeuring van beleid, en die toepassing van die beleid van die betrokke plaaslike bestuur op so 'n wyse geskied dat onnodige konflik beperk word en kreatiwiteit bevorder word (volledigheidshalwe word verwys na hoofstuk 3).

Die oorbeklemtoning van die negatiewe gevolge van disfunksionele konflik kan meebring dat die positiewe gevolge van konflik nie na waarde geskat word nie. Die bestuur van konflik en kreati-

witeit kan op verskillende wyses benader word, waarvan die moderne benadering in hoofstuk 4 voorgehou is. Hoofstuk 4 beklemtoon dat konflik nie net negatiewe gevolge het nie, maar ook aanleiding kan gee tot selfkritiek, kreatiwiteit en ontwikkeling van besluitnemingsvaardighede.

As vertrekpunt moes die begrip *kreatiwiteit* gedefinieer word. Die stap is genoodsaak omdat daar in die literatuur ten opsigte van plaaslike besture gebruik gemaak word van die begrip *innovasie* en nie van *kreatiwiteit* nie. Gebaseer op die bevindinge in die literatuur (soos in paragrafe 1.3.3 en 4.1 weergegee) word afgelei dat die twee begrippe nie as sinoniem beskou kan word nie. Vir die doel van die studie is die bestuur van kreatiwiteit in die volgende stappe ingedeel.

- Faktore wat die bestuur van kreatiwiteit beïnvloed, naamlik die individu en kreatiwiteit, en die onderneming se kreatiwiteit (kyk paragrafe 4.3.1 en 4.3.2).
- Die kreatiewe proses.
- Tegnieke wat aangewend kan word om kreatiwiteit te bevorder.

Die daarstelling van 'n model vir die bestuur van konflik en kreatiwiteit in 'n plaaslike bestuur is aan die hand van literatuur en uit praktiese ervaring en waarneming saamgestel (kyk hoofstuk 5). Die model wat saamgestel is, plaas veral klem op die rol wat bestuur vervul in die bestuur van konflik asook op die verskillende stappe in die proses, naamlik konflikvoorsorg, konflikidentifisering, konflikhantering en konfliknasorg. As gevolg van die feit dat kreatiwiteit as 'n integrale deel van konflikbestuur gesien word, is die model as 'n totale sisteem beskou. Daar is ook aangetoon dat in die bestuur van konflik en kreatiwiteit sekere stappe deur bestuur geneem kan word om die bestuursproses meer sinvol te laat funksioneer.

Die stappe wat geneem kan word, is die daarstelling van beleid, opleiding en ontwikkeling van personeel, die daarstelling van 'n gesonde kommunikasiesisteen en die toepassing van dissipline..

6.3 GEVOLGTREKKINGS

Die bereiking van die onderneming se doelstellings en doelwitte is die eindproduk van die onderlinge magstryd in die individu, tussen die individu en groepe, tussen groepe en tussen die individu, groepe en die gemeenskap. Dit is belangrik dat bestuur oor die nodige kennis van die dinamiek en aard van konflik beskik. In die bestuur van konflik moet bestuur deeglik rekening hou met die verband en wisselwerking tussen kreatiwiteit en konflik. Die praktyk toon dan ook aan dat die negatiewe aspekte van konflik oorbeklemtoon word ten koste van die positiewe gevolge daarvan.

Die soorte konflik soos bespreek in paragraaf 2.2 toon aan dat die volgende onderskeid tussen die verskillende soorte konflik getref kan word:

- intrapersoonlike konflik,
- interpersoonlike konflik,
- konflik tussen die individu en groepe,
- konflik tussen groepe in dieselfde onderneming en
- konflik tussen verskillende ondernemings.

Die bereiking van die onderneming se doelstellings is ten nouste verbind aan die wyse waarop die verskillende soorte konflik deur bestuur hanteer word. Die benadering tot konflik het oor die afgelope 30 jaar beduidende veranderinge ondergaan. Die verskillende benaderinge tot konflik is volledig in paragraaf 2.3 behandel. Die moderne benadering (kyk paragraaf 2.3.3) dien as basis van die model wat voorgehou is vir die bestuur van konflik

en kreatiwiteit. Die benadering beklemtoon dat konflik nie alleenlik 'n positiewe invloed op die onderneming kan hê nie, maar dat dit ook noodsaaklik is indien die onderneming produksie-insette wil maksimaliseer. Dit is belangrik dat bestuur die vlak van konflik (hoewel subjektief) beoordeel, ten einde die punt te bepaal waar die optimale punt van konflik en ondernemingsprestasië kruis (kyk paragraaf 2.3.4).

Die algemene neiging in die definiëring van konflik is om die klem te plaas op die oorsake daarvan soos verskille in waardes, hulpbronne en botsende doelwitte. Konflik is 'n dinamiese proses wat op verskillende wyses, soos byvoorbeeld onsigbare konflik, sigbare konflik en bewustelike konflik teenwoordig kan wees. Dit is gevolglik belangrik dat bestuur kennis dra van die vloei van konflik, en dat bestuur pro-aktiewe stappe moet neem.

Bestuur moet as deel van konflikbestuur daarna streef om gesonde bestuursbeginsels toe te pas (kyk paragraaf 3.2) wat die volgende insluit:

- die skep van orde deur die daarstelling van strukture, stelsels, prosedures en regulasies,
- bevrediging van die behoeftes van werkers,
- die skep van gesonde verhoudings tussen bestuur en werker, en werkers onderling,
- instandhouding van die werkkontrak,
- bepaling van potensiële konflik in die werksmag en
- opleiding in werksbetrekkings.

'n Voorvereiste vir gesonde bestuursbeginsels is die daarstelling van 'n gesonde kommunikasiestelsel (kyk paragraaf 3.2.2) binne 'n onderneming waar dissipline toegepas word en orde heers (kyk paragraaf 3.2.1).

In die bestuur van konflik is dit belangrik dat bestuur konflik identifiseer, omdat dit algemeen bekend is dat konflik wat tot uiting kom in stakings slegs een van vele soorte konflik is. Hierdie aspek is volledig in paragraaf 3.3 behandel. Bestuur moet in aansluiting hierby, kennis dra van die tegnieke wat gebruik kan word om konflik te identifiseer (kyk paragraaf 3.4).

Konflik wat geïdentifiseer is, kan op verskillende wyses hanteer word (kyk paragraaf 3.5) en kan onder die volgende hoofpunte ingedeel word:

- konflikvermyding,
- konflikmededinging,
- deelnemende benadering,
- samewerkende benadering en
- akkommoderende benadering.

Die gevolge van disfunksionele konflik soos byvoorbeeld arbeid-dispute en stakings is nie alleen maklik sigbaar nie, maar kan die gevaar laat ontstaan dat die positiewe gevolge van konflik nie herken word nie. Die bestuur van kreatiwiteit as deel van die gevolge van disfunksionele konflik is dan ook in 'n groot mate in die literatuur agterweë gelaat. Die bestaan van funksionele konflik en die gepaardgaande voordeel van kreatiwiteit vereis dat bestuur oor kennis moet beskik van die faktore wat 'n invloed uitoefen op kreatiwiteit sowel as van die kreatiewe proses (kyk paragrafe 4.3 en 4.4). Die bestuur van konflik kan alleenlik op 'n sinvolle wyse geskied indien bestuur die proses op 'n geordende wyse aanpak. Die bestuursmodel (figuur 13) dien slegs as 'n vertrekpunt en dit is noodsaaklik dat die unieke omstandighede van elke betrokke plaaslike bestuur in ag geneem word. Die besondere eise wat gestel word aan diegene wat in beheer van 'n plaaslike bestuur is, beteken dat daar 'n groot verantwoordelikheid op bestuur rus (kyk paragraaf 5.2.1). Die

eise wat aan bestuur gestel word, word vergroot deur die feit dat die finale verantwoordelikheid, anders as by privaat ondernemings wat uit 'n direksie bestaan, by plaaslike besture bestaan uit raadslede wat verkies is uit die gemeenskap. Voortspruitend uit genoemde bestaan die moontlikheid dat raadslede gevolglik nie oor die nodige kundigheid beskik nie.

Plaaslike bestuur word ook gekenmerk deur 'n organisasiestruktuur met 'n relatiewe klein spanwydte van leiding en 'n steil hiërargie met baie graderingsvlakke (kyk paragraaf 5.2.2.1) wat dikwels die bestuur van konflik bemoeilik. Die sukses van die bestuur van konflik en kreatiwiteit is geleë in die sinvolle integrasie van gesonde bestuursbeginsels as geheel soos vervat in die bestuursmodel soos weergegee in figuur 13.

6.4 AANBEVELINGS

Op grond van die gevolgtrekkings waartoe gekom is, word die volgende aanbevelings met betrekking tot die bestuur van konflik en kreatiwiteit gedoen.

- * Die daarstelling van 'n model vir die bestuur van konflik en kreatiwiteit soos aangetoon in figuur 13 moet slegs as vertrekpunt dien, en tydens die toepassing daarvan moet daarna gestreef word om aspekte wat op 'n bepaalde plaaslike bestuur van toepassing is in aanmerking te neem, en waar nodig aanpassings te maak.
- * Die voorvereiste vir die toepassing van die model wat in figuur 13 voorgehou is, is dat raadslede en leidinggewende personeel oor die nodige kennis sal beskik betreffende die dinamiek en aard van konflik. Leemtes wat geïdentifiseer word kan deur middel van opleiding uitgeskakel word.

- * Die rol van die stadsklerk en leidinggewende amptenare sal afhang van die leiding wat topbestuur in dié proses neem. Topbestuur moet gevolglik betrokke raak en kan nie bekostig om 'n passiewe of neutrale rol te speel nie.

Aangesien daar dikwels rolkonflik ontstaan, en daar nie altyd duidelikheid is oor die rolle wat veral senior amptenare vervul nie, word daar aanbeveel dat roluitklaring geskied. Roluitklaring sal verhoed dat byvoorbeeld raadslede hulle begeef op die terrein van die amptenary.

- * Die mate waarin die individu 'n positiewe bydrae tot konflikbestuur kan lewer sal in die eerste plek afhang van die gedrag en eienskappe waaroor hy beskik en in die tweede plek van die klimaat wat in die onderneming heers. Daar word in aansluiting hierby aanbeveel dat in die eerste plek by die aanstelling van senior personeel, Bylaag I as 'n kontrolelys gebruik word in die keuringsproses. Met behulp van die kontrolelys (Bylaag II) moet bepaal word of die ondernemingsklimaat bevorderlik is vir kreatiwiteit.

- * Die toepassing van gesonde bestuursbeginsels sal wesenlik beïnvloed word deur die administratiewe basis wat daar gestel word deur byvoorbeeld die byhou van rekords, identifisering van konflik, en hulpmiddels in die hantering van konflik. Dit is van wesenlike belang dat dié amptenare onderlê moet wees in hierdie tegnieke.

6.5 SLOT

Dit is die taak van bestuur om die belangrikste hulpbron van die onderneming, naamlik mannekrag, so te bestuur dat konflik, wat inherent is aan alle ondernemings, so aangewend word dat dit 'n

bydrae lewer tot die bereiking van die doelstellings en doelwitte van die individu, die onderneming en die gemeenskap. Die bestuursprobleme rondom konflik en kreatiwiteit kan alleen opgelos word deur voortdurende, goedbeplande en behoorlike navorsing.

BRONNELYS

ADLEM, J. & DU PISANI, A. 1982. Munisipale administrasie. (In Stedelike politiek en administrasie: 'n inleiding. Durban : Interprint. p.86-114.)

ANDREWS, Y. 1985. Die personeelfunksie. Pretoria : HAUM.

ANON. 1990. TMV kan hieroor skeur. Beeld: 3 April. p.4.

ARANGIES, J. 1988. Ondernemingsbestuur: 'n Christelike beskouing. Potchefstroom : Wesvalia.

BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. 1977. The managerial grid. Houston, Texas : Gulf.

BROWN, L.D. 1983. Managing conflict at organizational interfaces. Massachusetts : Addison Wesley.

BRUNIGUEL, B. & DHLAMINI, F. 1986. Induction: the most neglected management tool in industrial relations. IPM journal, 5(4):32-33, Aug.

CILLIERS, F.v.N. 1986. Ontwikkeling, konflik en kreatiwiteit. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria : HAUM. p.511-558).

CLOETE, J.N.N. 1983. Munisipale regering en administrasie in Suid-Afrika. Goodwood : Nasionale Boekdrukkery.

CLOETE, J.N.N. 1989. Sentrale, regionale en plaaslike owerheidsinstellings van Suid-Afrika. Pretoria : Sigma.

COETZEE, J. s.a. Scenario: konflikbestuur. (Lesing gelewer vir nagraadse Bedryfsekonomiestudente dekade onseker te Vanderbijlpark). (Ongepubliseer.)

CONRADIE, F.D. 1972. Die administratiewe implikasies van industrialisasie en verstedeliking. (In Vosloo, W.B., red. Uitdagings vir plaaslike owerhede. Stellenbosch. Departement staatsleer en openbare administrasie. p.33-42.)

CRAIG, A.W.J. 1982. A framework for the analysis of industrial relations systems. (In Barrett, B., Rhodes, E. & Beishon, J., reds. Industrial relations and the wider society: aspects of interaction. Suffolk : Richard Clay. p.8-20.)

DEPARTEMENT van Mannekrag

kyk

SUID-AFRIKA (Republiek). Departement van Mannekrag.

DE BRUYN, H.E.C. 1985. Die verwantskap tussen die strategie en die organisasiestruktuur van multi-dimensionele ondernemings met spesiale verwysing na die matriksorganisasie. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Comm) - P.U. vir C.H.O.) (Ongepubliseer)

DEUTSCH, M. 1972. Productive and destructive conflict. (In Thomas, J.M. & Bennis, W.G., reds. Management of change & conflict. Suffolk : Richard Clay. p.381-398.)

DE VILLIERS, D. 1985. Management: a post hoc analysis. South African journal of labour relations. 9(2):44-50, June.

DICKENS, F. jr. & DICKENS, J.B. 1982. The black manager. New York : Amacom.

DuBRIN, A.J. 1984. Foundations of organizational behavior: an applied perspective. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

DU PLESSIS, G.P. 1984. 'n Stelsel vir die bevordering van arbeidsverhoudinge binne die stadsraad van Lekoa. Potchefstroom. (Skripsie (M.A.) - P.U. vir C.H.O.) (Ongepubliseer.)

FELDMAN, D.C. & ARNOLD, H.J. 1983. Managing individual and group behavior in organizations. New York : McGraw-Hill.

FINEMORE, M. & VAN DER MERWE, R. 1989. Introduction to industrial relations in South Africa. Isando : Lexicon.

GELDENHUYS, A.J. 1985. Beplanning as omvattende owerheidsaktiwiteit (In Kotze, H.J.N., red. Teorie en praktyk van munisipale regering en administrasie. Pretoria : Gutenberg. p.25-39.)

GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1987. Mannekragbestuur. Johannesburg : Southern.

GORDON, M.E. & BOWLBY, R.L. 1989. Reactance and intentionality attributions as determinants of the intent to file a grievance. Personnel psychology: 42:309-327.

GRAY, J.L. & STARKE, F.A. 1984. Organizational behavior concepts and applications. Columbus : Merrill.

GROBBELAAR, J.T. 1989. 'n Strategiese bestuursmodel vir die munisipaliteit van Sasolburg. Potchefstroom. (Verhandeling (M.Comm.) - P.U. vir C.H.O.) (Ongepubliseer.)

- GROSSMAN, S.R., RODGERS, B.E. & MOORE, B.R. 1988. Innovation, Inc.: unlocking creativity in the workplace. Plano, Texas : Wordware Publishing.
- GOUWS, P.A. 1986. Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika. Pretoria : Sigma.
- HALLORAN, J. 1983. Applied human relations. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- HUMAN SCIENCES RESEARCH COUNCIL. 1983. Intergroup conflict in deeply segmented societies: an introductory conceptual framework. Report GR-W-1. (N.J. Rhodie) (Unpublished.)
- HUCZYNSKI, A.A. & FITZPATRICK, M.J. 1989. Managing employee absence for a competitive edge. London : Pitman.
- JOOSTE, W. 1988. Polarisasie binne organisasieverband: voorkoms en voorkoming. IPB joernaal, 6(11):23-26, April.
- JOUBERT, D.D. & STEYN, A.F. 1980. Groepdinamika: 'n inleiding tot die studie van klein groepe. Stellenbosch : Universiteit en -boekhandelaars.
- KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. 1986. Organization & management: a system and contingency approach. Singapore : McGraw-Hill.
- KOOPMAN, A. 1987. Gesig agter die syfers. Finansies en Tegniek 39(9):42-43, Maart.
- KOTZE, H.J.N. s.a. Leidinggewing, leierskap en toesighouding. (Kursusse vir meerdoelige rekenaargeleide onderrig vir munisipale raadslede en leidinggewende amptenare. Universiteit van die O.V.S.) Bloemfontein. (Ongepubliseer.) p.60-83.

KOTZE, H.J.N. 1984. Leiding aan die munisipale raad deur hoofamptenare om die administratiewe prosesse te hersien en aan te pas. (In Kotze, H.J.N., red. Aspekte van munisipale regering en administrasie. Pretoria : Gutenberg.)

KOTZE, H.J.N. 1985. Munisipale personeelbenutting. Pretoria : Gutenberg.

KOTZE, H.J.N. 1985a. Doelwitstelling en mikpuntbereiking. (In Kotze, H.J.N. red. Teorie en praktyk van munisipale regering en administrasie. Pretoria : Gutenberg. p.1-12.)

KOTZE, H.J.N. 1985b. Hulp aan munisipale rade in die proses van beleidbepaling. (In Kotze, H.J.N., red. Teorie en praktyk van munisipale regering en administrasie. Pretoria : Gutenberg. p.63-75.)

KOTZE, H.J.N. 1985c. Betekenis van die produktiwiteit van munisipale amptenare. (In Kotze, H.J.N., red. Teorie en praktyk van munisipale regering en administrasie. Pretoria : Gutenberg. p.354-374.)

LOUW, D.A.P. 1987. Inleiding tot die psigologie. Isando : Lexicon.

McGILL, R. 1988. Planning for strategic performance in local government. Long range planning, 21(5):77 - 84, Oct.

MARAIS, H.C. 1988. Suid-Afrika Perspektiewe op die toekoms. Hillcrest : Owen Burgess.

MARX, F.W. & CHURR, E.G. 1987. Grondbeginsel van die bedryfs-ekonomie. Pretoria : H.A.U.M.

MINTZBERG, H. 1979. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.

MINTZBERG, H. 1989. Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. New York : The Free press.

MORGAN, G. 1986. Images of organization. Beverley Hills : Sage Publications.

MUELLER, R.K. 1978. Career conflict: management's inelegant dysfunction. Massachusetts : D.C. Health.

NEWMAN, W.H., WARREN, E.K. & SCHNEE, J.E. 1982. The process of management: strategy, action, results. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

NOCHUR, K.S. & SERFONTEIN, S. 1987. The challenge to innovate. IPM journal, (4):8-11, Aug.

OVERTON, N. s.a. Kommunikasie in perspektief. (Lesing as deel van die kursus in kommunikasie vir die graad M.Comm. Ondernemingsbestuur. R.A.U.) Johannesburg. (Ongepubliseer.)

PONDY, L.R. 1981. Organizational conflict: concepts and models. (In Luthans, F. & Thompson, K.R., reds. Contemporary readings in organizational behavior. New York : McGraw-Hill. p.359-380.)

QUICK, J.C. & QUICK, J.D. 1984. Organizational stress and preventive management. New York : McGraw-Hill.

RGN

kyk

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING.

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING. 1985. Die Suid-Afrikaanse samelewing: werklikhede en toekomsmoontlikhede: verslag van die hoofkomitee van die RGN-onderzoek na tussengroepverhoudinge. Pretoria. (Voorsitter: Dr. H.C. Marais).

RAHIM, M.A. 1986. Managing conflict in organizations. New York : Praeger.

RHENMAN, E., STROMBERG, L. & WESTERLUND, G. 1970. Conflict and co-operation in business organizations. Stockholm : P.A. Norstedt & Söners.

ROBBINS, S.P. 1984. Management: concepts and practices. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

SCHUTTE, P.C. 1986. Die uitdaging van die optimale benutting van beskikbare hulpbronne: referate gelewer by die seminaar van die Instituut van munisipale personeelpraktisyns van Suider Afrika gehou op 15 en 16 Mei 1986. Johannesburg. (Ongepubliseer.)

SLABBERT, J.A. 1987. Vakbondwese en arbeidsverhoudinge. Roodepoort : Digma-Publikasies.

SMITH, H.J. dr. 1988. Die invloed van tegnologiese ontwikkeling op indiensopleiding. (In Perspektiewe op indiensopleiding; enkele referate gelewer by die Nasionale Simposium: Indiensopleiding. Pretoria. p.11.)

✓ STONER, J.A.F. & WANKEL, C. 1986. Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

STRAUB, J.T. 1984. Managing: an introduction. Belmont California : Kent.

SUID-AFRIKA (REPUBLIEK). Departement van Mannekrag. 1984. Kompendium van opleiding. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA (REPUBLIEK). 1986. Geskilbeslegting, vlakke van kollektiewe bedinging en verwante aangeleenthede. Pretoria : Staatsdrukker (RP 115/1986).

SUID-AFRIKA (REPUBLIEK). Departement van Mannekrag. 1987. Hoëvlak- en middelvlakmannekrag in Suid-Afrika: onlangse ontwikkelinge. Pretoria : Staatsdrukker (RP 98/1987) (Nasionale Mannekragkommissie).

SUID-AFRIKA (REPUBLIEK). Departement van Mannekrag. 1988. Jaarverslag van die Voorsitter vir die tydperk 1 Januarie 1988 tot 31 Desember 1988. Pretoria: Staatsdrukker. (RP 51/1989) (Nasionale Mannekragkommissie).

SUID-AFRIKA (REPUBLIEK). 1983. Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, no. 110 van 1983. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA (REPUBLIEK). 1984. Wet op die Besoldiging van Stadsklerke, no 115 van 1984. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA (REPUBLIEK). 1985. Wet op Plaaslike Owerheidsopleiding, no. 41 van 1985. Pretoria : Staatsdrukker.

THORNHILL, C. 1986. Die opleidingsuitdaging. (Referaat gelewer op 15 Mei 1986 as deel van die seminaar van die Instituut van munisipale personeelpraktisyns van Suider-Afrika) Johannesburg.

TRICE, H.M. & SONNENSTUHL, W.J. 1988. Drinking behavior and risk factors related to the work place: implications for research and prevention. The journal of applied behavioral science. 24(4): 327-345.

VAN DER MERWE, R. 1985. Arbeidsverhoudinge in die jaar 2000. South African journal of labour relations, 9(3):64-73, Sept.

VAN JAARSVELD, B.J. 1987. Orde: Dissiplinerings in perspektief. IPB Joernaal, 5(10):25-26, Feb.

VAN ROOYEN, J. 1986. Die uitdaging rondom die instelling en beoefening van prestasiebeoordeling (Referaat gelewer op 15 Mei 1986 as deel van die seminaar van die Instituut van munisipale personeelpraktisyns van Suider-Afrika.) Johannesburg. (Ongepubliseer.)

VAN STRAATEN, F.P. s.a. Faktore wat die onderlinge verhoudings tussen raadslede, komiteelede en amptenare kortwiek. (Kursusse vir meerdoelige rekenaargeleide onderrig vir Munisipale raadslede en leidinggewende amptenare. Universiteit van die O.V.S.) Bloemfontein. (Ongepubliseer.)

VAN STRAATEN, F.P. 1984a. Leidinggewing deur munisipale amptenare vir die benutting van administratiewe hulpmiddels. (In Kotze, H.J.N., red. Aspekte van munisipale regering en administrasie. Pretoria : Gutenberg. p.144-157.)

VAN STRAATEN, F.P. 1984b. Die formele verhoudings tussen munisipale rade en die hoër owerhede. (In Kotze, H.J.N., red. Aspekte van munisipale regering en administrasie. Pretoria : Gutenberg. p.20-33.)

VENTER, H.H.S. 1988. 'n Kritiese oorsig van die indiensneming van personeel in 'n dinamiese plaaslike owerheidsonderneming. (Referaat gelewer op 21 - 22 April 1988 as deel van die seminaar van die Instituut van munisipale personeelpraktisyns van Suider Afrika.) Potchefstroom. (Ongepubliseer.)

VEGTER, E.N. 1980. Funksionele bestuur. Durban : Butterworth.

VOLKEMA, R.J. & BERGMANN, T.J. 1989. Interpersonal conflict at work: an analysis of behavioral responses. Human relations, 42(9):757-770.

WALTON, R.E. 1987. Managing conflict: interpersonal dialogue and third-party roles. Massachusetts : Addison Wesley.

WETTE

kyk

SUID-AFRIKA (Republiek)

WELCH, G.A. 1976. Profit planning and control. Englewood Cliffs N.J. : Prentice-Hall.

WHITE, D.D. & VROMAN, H.W. 1982. Action in organizations. Boston : Allyn & Bacon.

BYLAAG I

KONTROLELYS VAN GEDRAGS- EN PERSOONLIKE EIENSKAPPE VAN KREATIEWE BESTUURDERS

IS DIE VOLGENDE EIENSKAPPE EN GEDRAG BY DIE APPLIKANT TEENWOORDIG?	JA	NEE
1. Is gewillig om korttermynvoordele op te offer vir langtermynvoordele		
2. Is bereid om werk te voltooi selfs onder toestande van frustrasie		
3. Beskik oor 'n hoë energievlak		
4. Kan eie idees objektief evalueer		
5. Beskik oor inisiatief		
6. Word geïrriteer deur status quo, hou van verandering		
7. Is van mening dat hy/sy oor voldoende onbenutte potensiaal beskik		
8. Is nie bang om vrae te vra nie		
9. Glo selfs na herhaaldelike mislukkings dat 'n probleem opgelos kan word		
10. Beskik oor die selfvertroue om nuwe probleme aan te pak		
11. Is bereid om alleen te staan indien integriteit dit vereis		
12. Gee nie aan ander die skuld vir mislukkings nie		
13. Hou daarvan om 'n probleem uit 'n ander persoon se gesigspunt te sien		
14. Weet hoe om ander te motiveer en te inspireer		
15. Het 'n inherente begeerte vir volmaaktheid		
16. Kry bevrediging uit kreatiewe aktiwiteite		

Bron: Oorgeneem en aangepas uit DuBrin (1984:203).

BYLAAG II

KONTROLELYS OM VAS TE STEL OF DIE KLIMAAT VAN 'N ONDERNEMING BEVORDERLIK IS VIR KREATIWITEIT

IS DIE VOLGENDE KENMERKE IN DIE ONDER- NEMING TEENWOORDIG?	NEE	JA
1. Personeel word nie oorbeheer nie		
2. Oop kommunikasiekanale bestaan tussen lede van die onderneming		
3. Bestuur is bereid om veranderinge te aanvaar		
4. Onderneming is bereid om kreatiewe per- soneel te behou, selfs in swak finansiële omstandighede		
5. Personeel is nie bang dat bestuur sal oorreageer op foute nie		
6. Werwing en keuring van personeel geskied volgens meriete		
7. Tegnieke beskikbaar om kreatiwiteit te bevorder, word aangewend		
8. Genoegsame finansiële en menslike hulpbronne is beskikbaar		
9. Organisasiestruktuur is buigsaam sodat waar voorstelle veranderinge noodsaak, aanpassings gemaak kan word		
10. Bestuur is bereid om die risiko wat met veranderinge en nuwe uitvindinge gepaard gaan, te aanvaar		
11. Personeel kry die nodige erkenning en/of beloning vir nuwe idees		
12. Personeel word blootgestel aan inlig- ting vanuit die eksterne omgewing		

Bron: Oorgeneem en aangepas uit Du Brin (1984:216).