KONFLIKDINAMIKA BINNE 'N STAALMAATSKAPPY TE POTCHEFSTROOM

LEONORA HOFFMAN

Hons. BA.

Verhandeling voorgelê vir die graad Magister Artium in die Skool vir Mensehulpbron-Wetenskappe (Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe) aan die Noord-Wes Universiteit van Potchefstroom.

Leier: Prof. J. C. Visagie

Mei 2006
Potchefstroom

VOORWOORD

Ek wil graag erkenning gee aan die volgende persone en instansies wat bygedra het tot hierdie studie:

- Aan my studieleier, Prof. Jan Visagie vir sy vakkundige hulp asook motiverende en gewaardeerde leiding.
- Dr. Suria Ellis van die Statistiese Konsultasiediens van die Noord-Wes Universiteit vir haar onbaatsugtige hulp met die statistiese verwerkings.
- Me. Erika Roodt en ander personeel van die Universiteit se biblioteek vir hul behulpsaamheid.
- Dr. E. Terblanche, taalkundige aan die Noord-Wes Universiteit van Potchefstroom vir die taalversorging van my verhandeling.
- My ouers, Louwtjie en Leonora Hoffman vir die finansiële en emosionele bystand wat hul deur die jare aan my verleen het.
- My gesin en vriende vir hul motivering en bystand gedurende die studie.
- Aan my Hemelse Vader wat hierdie studie aan my toevertrou het.

DIE SKRYWER
POTCHEFSTROOM
MEI 2006

OPGEDRA AAN MY OUERS…

ABSTRACT

CONFLICT DYNAMICS WITHIN A STEEL COMPANY AT POTCHEFSTROOM

- Thesis submitted for the M.A. degree.
- School of Human Resource Sciences.
- North-West University, Potchefstroom Campus.
- Supervisor: Prof. Dr. J.C. Visagie.
- Candidate: Ms. L. Hoffman.

Introduction

South African organizations experienced more conflict in the past ten years because of all the changes in the management of labour relations. Employees at lower, middle and upper management levels within organizations are not well informed about the different types of conflict, the functionality and dysfunctionality of conflict, how conflict takes place within the different job-levels and how to manage and resolve it. Dysfunctional conflict can be destructive and it can affect the productivity of the organization.

Because of the lack of knowledge regarding conflict within the steel organization and the necessity for it to be handled correctly, it was decided to seize the opportunity to contribute to the existing knowledge of conflict.

Objectives of the study

The major objectives of this study are as follows:

- To determine how literature conceptualizes conflict dynamics by examining theory, industrial sociology, organizational behaviour and general management.
- To determine the following aspects by means of an empirical study:

    - What the main reasons are for conflict within the steel organization.
    - How the handling of conflict differs among the middle and lower joblevels within the organization.

Research study and methodology

The research study is divided into a theoretical and an empirical framework. Chapters 2, 3 and 4 outline the theoretical basis. Various aspects of conflict and handling or managing it are discussed in detail. The study employs the conflict theories of Ralph Dahrendorf and Karl Marx as points of departure, as found in chapter 2, in an attempt to provide a framework for the problem statement and to attempt the attainment of the set of objectives. This chapter discusses conflict and analyzes it as a social interaction characterized by force, strife and animosity. It also offers and analysis of Dahrendorf's and Marx's theories to determine their suitability to the study.

Chapter 3 discusses conflict within a business context with reference to functional and dysfunctional conflict, different approaches to conflict, types of conflict, different reactions to conflict as well as its different stages. Chapter 4 addesses the course, handling and management of conflict by analyzing the conflict process while it keeps the theories of Marx and Dahrendorf in mind.

Chapter 5 analyzes and describes the data and results found by means of empirical research according to specific statistical methods. The empirical study was conducted

among the employees of a steel company. A standarised questionnaire and personal interviews were used.

Major findings

Chapter 6 consists of analysed information about the assembled data. The major findings of the study support the set of research objectives and prove all of them. Major findings include the following:

- Cooperation, discipline and communication are problem areas within the steel organization.
- A large number of employees show dissatisfaction about the nature and extent of their work.
- Some of the employees misuse their authority and this is a major cause of conflict.
- A total of 95% of the population show that they would like further training in the dynamics of conflict management.
- Half of the population show that they are unaware of any policies and procedures of conflict management in the steel company.

Conclusion

In conclusion as found in chapter 6 the study makes a number of recommendations centring on the training of employees to handle conflict and policy-making about conflict-handling and management.

Key concepts

Conflict; Management; Conflict theories; Conflict handling; Conflict management; Conflict types; Functional and dysfunctional (constructive and destructive) conflict; Line and staff conflict; Steel organization.

INHOUD

HOOFSTUK 1: INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	INLEIDING	1
1.2	NAVORSINGSVRAE	5
1.3	DOELSTELLINGS	5
	BEGRIPSVERKLARING	6
1.4.1	Konflik	6
1.4.2	Bestuur	7
1.5	METODE VAN ONDERSOEK	8
1.5.1	Literatuur en bronontledings	9
1.6	EMPIRIESE ONDERSOEK	10
1.6.1	Navorsingsontwerp	10
1.6.2	Navorsingspopulasie en vraelys	10
1.6.3	Ondersoekgroep	11
1.6.4	Data ontleding	12
1.6.5	Samestelling van die studie	12

HOOFSTUK 2: SOSIOLOGIESE KONFLIKTEORIEë

2.1	INLEIDING	14
2.2	LEWENSKETS VAN MARX	15
2.3	TEORETIESE BESKRYWING VAN MARX SE TEORIE	17
2.3.1	Marx, liberalisme, materialisme en sosiale klasse	17
2.4	MARX SE KONFLIKBEGRIP	19
2.4.1	Eiendom, mag en invloed	21
2.5	BASIESE AANAMES VAN DIE KONFLIK-PERSPEKTIEF	21
2.5.1	Ideologie en vervreemding	24

2.5.2	Klas, gemeenskap en die staat	25
2.6	ONTLEDING VAN MARXISME	26
2.7	TEORETIESE BESKOUING VAN RALF DAHRENDORF	27
2.7.1	Inleiding	27
2.7.2	Lewenskets van Dahrendorf	28
2.8	DAHRENDORF SE KONFLIKTEORIE	28
2.9	DAHRENDORF SE SOORTE KONFLIK	29
2.10	KLASSEKONFLIK EN DIE GEREG	31
2.11	EIENSKAPPE VAN KONFLIK EN WAT KONFLIK VEROORSAAK	31
2.12	VEREISTES VAN 'N KONFLIKTEORIE VOLGENS DAHRENDORF	31
2.13	VORMING VAN KONFLIKGROEPE	32
2.14	OOREENKOMSTE EN VERSKILLE TUSSEN MARX EN DAHRENDORF	34
2.15	SAMEVATTING	36

HOOFSTUK 3: KONFLIK IN DIE ORGANISASIESTRUKTUUR

3.1	INLEIDING	38
3.2	WAT IS KONFLIK?	39
3.3	VERSKILLENDE BENADERINGS TOT KONFLIK	41
3.3.1	Tradisionele benadering	41
3.3.2	Moderne siening van konflik	44
3.4	Funksionele en disfunksionele konflik	45
3.5	SOORTE KONFLIK	50
3.5.1	Intrapersoonlike konflik	50
3.5.2	Interpersoonlike konflik	51
3.5.3	Konflik binne groepe	51

3.5.4	Intergroep konflik	51
3.5.5	Bestuurskonflik en personeelkonflik	51
3.5.6	Inter-organisasie konflik	52
3.5.7	Gemeenskapskonflik	52
3.5.8	Substantiewe konflik	52
3.5.9	Pseudo-konflik	52
3.5.10	Konstruktiewe konflik	53
3.5.11	Destruktiewe konflik	53
3.5.12	Latente konflik	53
3.5.13	Basiese konflik	53
3.5.14	Prosedure konflik	53
3.6	FASES VAN KONFLIK	54
3.6.1	Latente fase	54
3.6.2	Waarnemende konflik	54
3.6.3	Ervaarde konflik	54
3.6.4	Vergestalting van konflik	54
3.6.5	Gevolge van konflik	54
3.7	BRONNE VAN KONFLIK	55
3.7.1	Verskille t.o.v. metodes	55
3.7.2	Ontbreking van gemeenskaplike doelwitte	56
3.7.3	Verskille in benadering	56
3.7.4	Verskille in inligting	56
3.7.5	Semantiese verskille	57
3.7.6	Uiteenlopende verskille	57
3.7.7	Werksomstandighede	57
3.7.8	Swak selfbeeld	57
3.8	REAKSIES TOT KONFLIK	58
3.8.1	Vermyding	59
3.8.2	Tegemoedkomendheid of versagting	59
5.8.3	Dominering of forsering	59
3.8.4	Kompromie	60
3.8.5	Samewerking en integrasie	60

3.9	PERSOONLIKE KONFLIK- HANTERINGSTYLE	61
3.9.1	Kompeterende tipe	61
3.9.2	Samewerking	61
3.9.3	Kompromie	61
3.9.4	Akkomoderend	62
3.9.5	Vermydend	62
3.10	SAMEVATTING	64

HOOFSTUK 4: KONFLIKOPLOSSING

4.1	INLEIDING	66
4.2	VERSKIL TUSSEN 'N DISPUUT EN GRIEF	67
4.3	GRIEWE	68
4.4	INSTELLINGS EN GRIEWEPROSEDURE	69
4.4.1	Algemene beginsels van grieweprosedure	69
4.4.2	Hoe griewe in die werkplek werk	71
4.4.3	Griewe-onderhoud	73
4.4.3.1	Voorbereiding	73
4.4.3.2	Gedurende die onderhoud	73
4.4.3.3	Na die onderhoud	73
4.4.3.4	Stappe van besluitneming	74
4.4.3.5	Kommunikeer die besluit..	74
4.5	FAKTORE i.v.m. DIE INTENSITEIT VAN DIE DISPUUT	74
4.5.1	Faktore wat die intensiteit vererger	75
4.5.2	Faktore wat die intensiteit verminder	75
4.6	METODES VIR DIE HANTERING VAN GRIEWE	76
4.6.1	Filosofie en beleid	76
4.6.2	Standaardprosedure	76

4.6.3	Funksionele spesialiste	76
4.6.4	Gesprekvoering	76
4.6.5	Onderhandeling	77
4.6.6	Opleiding	77
4.6.7	Bemiddeling	77
4.6.8	Arbitrasie	78
4.6.9	Versoening	78
4.6.10	Mediasie	78
4.6.11	Griewe	79
4.7	WAARDE VAN EFFEKTIEWE GRIEWE HANTERING	79
4.8	VOORVEREISTES VIR GOEIE GRIEWE-PROSEDURES	80
4.9	KOLLEKTIEWE BEDINGING	80
4.9.1	Kollektiewe bedinging en konflik	81
4.10	ONDERHANDELINGSVAARDIGHEDE	82
4.11	DISPUUTOPLOSSING	83
4.12	SAMEVATTING	83

HOOFSTUK 5: EMPIRIESE BEVINDINGE EN ONTLEDING VAN RESULTATE

5.1	INLEIDING	88
5.2	DOEL VAN DIE ONDERSOEK	89
5.2.1	Algemene doelstellings	89
5.2.2	Spesifieke doelstellings	89
5.2.2.1	Teoretiese doelstellings	89
5.2.2.2	Empiriese doelstellings	89
5.3	DIE MEETINSTRUMENT	90
5.4	STATISTIESE ONTLEDING	92

5.5	DIE ONDERSOEKGROEP EN ONDERSOEKMETODE	93
5.6	BETROUBAARHEID EN GELDIGHEID	96
5.7	AFDELING B (VRAELYS)	98
5.8	AFDELING C (VRAELYS)	100
5.9	AFDELING D (VRAELYS)	103
5.10.	AFDELING E (VRAELYS) (ondergeskiktes)	108
5.11	EFFEKTEGROOTTES EN DIE VERSKIL IN GEMIDDELDES	114
5.12	EFFEKTEGROOTTES	115
5.13	AFDELING E (hoofde)	118
5.14	FAKTORANALISE	121
5.15	RESULTATE VAN ONDERHOUDVOERING	123
5.16	SAMEVATTING	128

HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1	INLEIDING	130
6.2	TEORETIESE ORIëNTERING	131
6.3	KONFLIK BINNE DIE ONDERNEMING	132
6.4	KONFLIKHATERINGE EN OPLOSSING	133
6.5	EMPIRIESE STUDIE	134
6.6	BEVINDINGE UIT LITERATUUR EN EMPIRIESE STUDIE	134
6.7	AANBEVELINGS	137

BYLAE A (VRAELYS)	**138**
BYLAE B (ONDERHOUD)	**153**
BIBLIOGRAFIE	**154**

FIGURE

Figuur 1.1	Interne en eksterne konflik proses in die organisasies	5
Figuur 3.1	Tradisionele seining van konflik	43
Figuur 3.2	Ondernemingsprestasie en -konflik	46
Figuur 3.3	Produktiewe konflik	47
Figuur 3.4	Probleemoplossing	48
Figuur 3.5	Oormatige konflik	48
Figuur 3.6a	Te min konflik	49
Figuur 3.6b	Onderdrukking/Ontrekking	49
Figuur 3.7	Verskillende reaksies op konflik	58
Figuur 5.1	Geslagsamestelling van respondente	94
Figuur 5.2	Kwalifikasies van respondente	94
Figuur 5.3	Tyd werksaam by onderneming	95
Figuur 5.4	Verspreiding van werksvlakke	96
Figuur 5.5	Kontinuum	101
Figuur 5.6	Kontinuum	112
Figuur 5.7	Geslagsverspreiding van respondente	124
Figuur 5.8	Verspreiding van arbeiders	124
Figuur 5.9	Resultate van tevredenheid t.o.v. konflikhantering	125

TABELLE

Tabel 2.1:	Klassieke en moderne seining van konflik	44
Tabel 3.4:	Funksionele en disfunksionele konflik	45
Tabel 5.1:	Indeling van die vraelys	91
Tabel 5.2:	Oorsake van konflik	98
Tabel 5.3:	Invloed van konflik	101
Tabel 5.4:	Tabel vir gemiddeldes (ondergeskiktes)	104
Tabel 5.5:	Tabel vir gemiddeldes (hoofde)	109
Tabel 5.6:	Effektegroottes (ondergeskiktes)	115
Tabel 5.7:	Effektegroottes (hoofde)	119
Tabel 5.8:	Faktoranalise	121

OPMERKING

Die leser se aandag word op die volgende gevestig:

- In die verloop van die verhandeling, soos uit die literatuur, word begrippe staalonderneming en staalmaatskappy in dieselfde verband gebruik, en bestaan daar geen vaste kriteria om 'n onderskeid tussen die begrippe te tref nie.
- Vanweë die sensitiewe aard van die inligting wat in hierdie studie bekend geword het is daar deurgaans slegs van begrippe gebruik gemaak, en word die betrokke staalonderneming se naam dus nie bekend gemaak nie.

TITEL: Konflikdinamika binne 'n Staalmaatskappy te Potchefstroom.

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 Inleiding

Wanneer twee of meer partye moet saam werk om 'n bepaalde doelwit te bereik, is konflik byna onvermydelik. Dit beteken nie dat die twee partye noodwendig met mekaar bots nie, maar dat hulle meningsverskille sal lug wat tot 'n algemene versteuring van samewerking aanleiding kan gee. Konflik kan omskryf word as meningsverskille wat die interaksie tussen interafhanklike partye beïnvloed (Gerber *et al*, 1998:337).

Die meeste mense beweer dat konflik vermy moet word omdat dit agressie, ongemaklikheid en ontevredenheid tot gevolg het. Bestuurders sien konflik tradisioneel as 'n probleem wat absoluut uitgesluit moet word. Hedendaags besef bestuur dat konflik funksionele (positiewe) en disfunksionele (negatiewe) aspekte tot gevolg het (Erasmus *et al*, 2000:367).

In 'n studie wat Venter (1998:22) gedoen het, wys hy hoedat die ontwikkeling van die industrialisasieproses gelei het tot die ontworteling van die oue en die uitreiking na 'n nuwe wêreld. Dit het 'n geïndustrialiseerde gemeenskap tot gevolg gehad wat volgens Havenga

> frustrasies, vrese, onsekerhede, wrewel, agressie, spanning, nuwe bedreigings, nuwe risiko's, probleme, eise, en verwagtinge in die werkers, hul gesinne en hul werkgroepe, laat ontstaan het. Hiervan moes die bedryfsleiers wel mettertyd kennis neem omdat dit 'n wesentlike invloed op die produksieproses uitgeoefen het en verhoudings wesentlik geraak het en steeds raak (2002:13).

Uit Havenga se studie is gevind dat 30% van die werkers gesondheidsprobleme ontwikkel tydens die ervaring van konflik binne 'n staalmaatskappy. Soveel soos

55% van die werkerskorps ontwikkel stres ten opsigte van konflik, en dit kan baie nadelig raak vir die klimaat van die onderneming.

By implikasie raak Havenga (2002:9) hier aan die elemente wat konflik tot gevolg kan hê binne 'n organisasie, byvoorbeeld werksonsekerheid en onderdrukte emosies wat tot uitbarstings kan lei. Die gevolge van konflik kan die voortbestaan en welvaart van 'n land, onderneming, werksgroep of familie in dieselfde mate beïnvloed as wat 'n wêreldoorlog die welsyn van die hele mensdom kan verander (Havenga, 2002:2).

Konflik word meestal as 'n negatiewe aspek in die samelewing gesien, maar Nel (2005:177) beweer dat konflik positiewe gevolge kan hê, soos volg:

- Dit vorm sterker bande tussen die deelnemers.
- Dit ontwikkel en versterk sosiale norme en waardes.
- Dit help om spanning en frustrasie te verminder.
- Dit help om ander doelwitte te bekom.
- Dit dui aan wanneer verandering nodig is in die organisasie.

Die moeilikste taak vir bestuur is om werkers wat hulle take betref te kritiseer en om hulle te konfronteer, veral in gevalle waar persoonlikheidsverskille of ander probleme na vore kom (Puth, 2002:165).
Dit kom voor uit die studie dat laevlakwerkers probleme ondervind wanneer hulle hul bestuur in hulle vertroue moet neem. Middelvlakwerkers vind dit makliker om hul idees sinvol te integreer en om gesamentlik tot 'n besluit te kom.

Gedurende die studie is Dahrendorf en Marx se teorieë genader om 'n sinvolle raamwerk te vorm van reeds bestaande konflikbepalings. Dahrendorf konsentreer op die posisie wat elke lid van die sisteem beklee, en glo dat outoriteit konflik veroorsaak tussen persone. Marx gee weer baie aandag aan die besitters en die wat nie besit nie, byvoorbeeld die kapitaliste en die arbeiders. Met die gebruik van hierdie twee teoretikuste se raamwerke dien as 'n hoeksteen vir die studie.

Die uitgangspunt dat 'n hoë vlak van menslike konflik onvermydelik is, is 'n produk van wat die mens glo eerder as sy ervarings. Crawley (1995:33) wys daarop dat die

mens nie hierdie denke alleen op morele gronde teenwerk nie. Gemeenskappe en organisasies waar hoë vlakke van destruktiewe konflik onvermydelik blyk te wees, moet verstaan word, en 'n begrip van bepaalde eienskappe van hul gedrag mag help met die bestuur van konflik (Havenga, 2002:2).

Dit bly 'n ope vraag hoe ondernemings konflik hanteer en hoe suksesvol dit bestuur kan word. Dit is duidelik uit die vraelyste dat van die werkers baie tevrede is met die hantering en opvolging van konflik binne die staalonderneming. Resultate uit die persoonlike onderhoude het weer getoon dat van die werkers baie ontevrede is omdat hulle altyd argumente verloor as gevolg van kleurverskille.

Regstellende aksie het tot dusver baie negatiewe gevolge gehad en het aanleiding gegee tot baie konflik onder rasse in die werkplek. Statutêre ingryping is nodig om regstellende aksie in maatskappye aan te help, maar suksesvolle regstellende aksie en gelyke indiensneming vereis positiewe ingrepe deur topbestuur- en dit gebeur nie vanself nie (Gerber *et al.* 1998:176).
Die feit dat konflik deel is van die alledaagse lewe en nie vermy kan word nie, beteken nie dat ons niks daaraan kan doen nie. Brand *et al* (1998:15) verklaar dat die korrekte hantering van dispute die regte manier is om konflik te hanteer. Maar konflik kan ook so hanteer word dat griewe en dispute voorkom kan word. Deur oop kommunikasie kanale te gebruik, kan griewe en dispute so ver moontlik vermy word. Brand noem dat die vermyding van dispute die korrekte hantering van konflik kan wees.

Die suksesvolle funksionering van effektiewe en vloeiende kommunikasie binne 'n onderneming vereis baie aandag en harde werk. Kommunikasie is wel 'n groot probleem in die staalonderneming. Daar kom baie kommunikasiegapings voor en dit laat kliënte ontevrede.

Dit is 'n ope vraag of die staalonderneming beskik oor die kennis ten opsigte van konflik en die bestuur daarvan. In die geval van arbeidsdispute word daar egter teenswoordig van besliste prosedures gebruik gemaak om konflik op hierdie vlak te hanteer in terme van die voorskrifte van die arbeidswet (Wet op arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995).

Wanneer 'n gelaaide onderwerp soos konflik bestudeer word, kan verwag word dat persoonlike ervarings en kultuur die wyse waarop die onderwerp bestudeer word, asook die gevolgtrekkings wat hieruit gemaak word, gaan beïnvloed (Ross, 1993:xi)

Hieruit kan afgelei word dat konflik 'n baie belangrike aspek is wat nie altyd reg hanteer word in 'n organisasie nie, as gevolg van negatiwiteit daarrondom. Maar konflik kan positiewe invloede hê op die onderneming sodra dit korrek en suksesvol bestuur word. Soos dit blyk uit Havenga (2002) se studie word konflik destruktief ervaar binne 'n plaaslike owerheid wat deur hom ondersoek is.

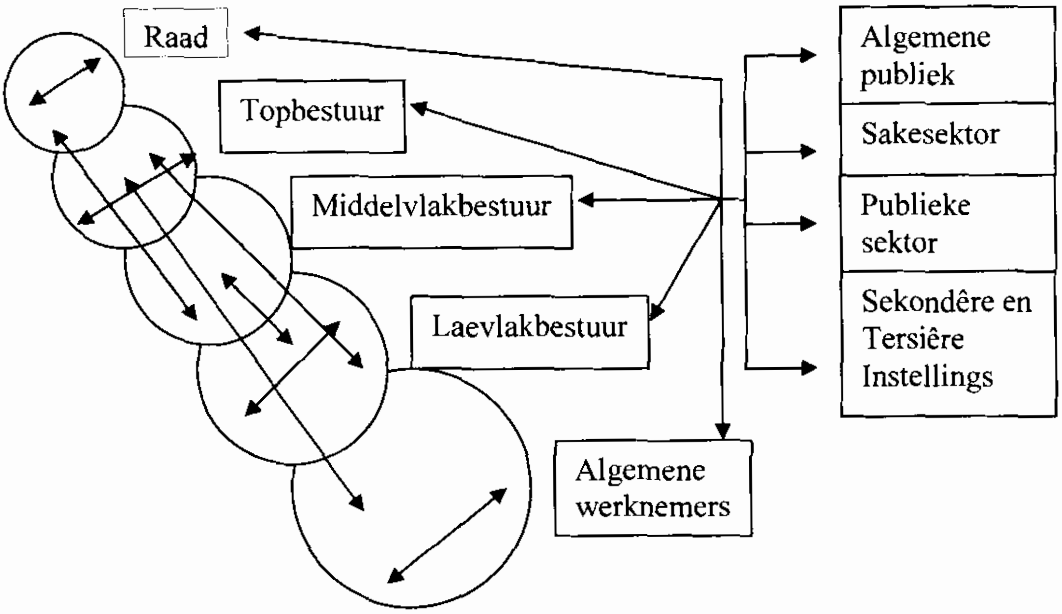
Binne die staalonderneming is daar wel beleide en prosedures vir die hantering van konflik. Steeds vind daar daagliks konflik plaas en dit lei dan tot dispute in die werksplek. Die volgende vraag moet dus gevra word: Word konflik binne die staalonderneming reg bestuur?

'n Vraag wat ook gestel kan word, is of die impak van 'n nuwe regeringstelsel, die afskaffing van apartheid, regstellende aksie en die nuwe samestelling van kulture en die sosiale groepe binne die staalonderneming nie ook die eskalasie van konflik tussen individue en groepe tot gevolg kan hê nie. Om so 'n vraag te beantwoord noodsaak 'n wetenskaplike ondersoek om nuwe kennis te bekom ten einde oplossings vir die probleme te vind. Met die afloop van die navorsing sal die vraag meer duidelik beantwoord kan word deur middel van 'n studie van die beantwoording van die vraelyste.

Die saak kan dus voorlopig soos volg gestel word in die vorm van 'n werkbare opsomming met die oog op wat volg in hierdie studie:

'n Studie is gedoen om die oorsake en gevolge van konflik te bepaal binne dié maatskappy.

Figuur 1.1 Interne en eksterne konflikproses in die organisasie.



Figuur 1.1

W. Havenga 2002:5

1.2 NAVORSINGSVRAE

- Wat is die hoofredes vir konflik binne die staalmaatskappy?
- Hoe verskil die hantering van konflik ten opsigte van die verskillende werksvlakke binne die maatskappy?

1.3. DOELSTELLINGS

3.1 Om deur middel van 'n empiriese studie die volgende te bepaal:

- Die hoofredes vir konflik binne die staalmaatskappy.
- Om te bepaal of daar 'n verskil is in die hantering van konflik ten opsigte van verskillende werksgroepvlakke.

1.4) BEGRIPSVERKLARING

Konflikbestuur vorm 'n integrale deel van konflikdinamika en dit is belangrik om die afsonderlike begrippe waaruit die samevoeging "konflikbestuur" bestaan, so deelglik moontlik te verstaan. (Ander begrippe sal later in die studie verklaar word.)

1.4.1 Konflik

Dahrendorf (1968:101) verklaar dat elke samelewing konflik ervaar of oor konflikpotensiaal beskik. Konflik of potensiële konflik is 'n kenmerk van alle samelewings en is dus alomteenwoordig. Dahrendorf is van mening dat ook konflik binne die onderneming, of die potensiaal daarvoor, net soos sosiale konflik op gemeenskaps- of samelewingsvlak, alomteenwoordig is. Hieruit kan dus afgelei word dat toenemende konflik in die gemeenskap ook tot 'n toename in konflik binne die onderneming aanleiding kan gee.

Konflik vorm 'n inherente deel van 'n organisasie se aktiwiteite en al word gesonde bestuursbeginsels gebruik, is dit nogtans onvermydelik (Anstey, 1991:31; Brett, 1990:162)

Kreitner (2001:447) stel dat organisasiekonflik gedefinieer kan word as 'n verskil of teenstrydigheid van belange tussen twee of meer lede van 'n organisasie of groep. Dit ontstaan as gevolg van van die feit dat hulle skaars hulpbronne of werkaktiwiteite moet deel en die feit dat hulle verskillende statusse en doelstellings en waardes het.

Volgens Moll (1997:18) kan konflik ook ontstaan wanneer die mens voel dat sy belange bedreig word deur die optrede van 'n ander persoon of party. Hierdie belange kan fisies, materieel of sielkundig van aard wees.
Du Brin (1981:132) is van mening dat, afgesien van uitsonderlike gevalle waar iemand personlike konflik ervaar as gevolg van moeilike keuses wat die persoon tussen twee of meer alternatiewe moet maak, daar gewoonlik twee of meer persone of partye by konflik betrokke sal wees.

Hieruit kan afgelei word dat konflik alomteenwoordig is, en dat konflik in sulke gevalle plaasvind binne die onderneming as gevolg van mag, kommunikasiegapings en angs om emosies na vore te bring. Inligting word nie deurgevoer vanaf topbestuur na laevlakbestuur nie, en konflik ontstaan as gevolg van 'n tekort aan inligting ten opsigte van veranderinge in die onderneming.

1.4.2 Bestuur

Daar word aanvaar dat alles op aarde wat in 'n sisteem te werk "bestuur" gaan word. Dissipline, mag, beplanning, werknemers, werkgewers en arbeid vorm deel van bestuur in die onderneming.

Schermerhorn (1999:08) definieer bestuur as die proses van beplanning, organisering, leiding en die beheer van die gebruik van hulpbronne vir die bereiking van prestasiedoelwitte. Bestuur as 'n proses is dus 'n tipe werk of 'n stel aktiwiteite wat somtyds goed uitgevoer word en somtyds nie. Dit is 'n proses wat betrekking het op sekere funksies en aktiwiteite wat bestuurders in die algemeen tydens daaglikse aktiwiteite moet uitvoer.

Smit (1992:5) is van mening dat indien daar gekyk word na bestuur as 'n dissipline en na die wyse waarop dit gedefinieer word in die bestuurswetenskap, dit blyk dat daar vier belangrike bestuursfunksies na vore tree, naamlik: beplanning, organisering, en kontrole wat saam geskakel word deur leiding. Met ander woorde, indien 'n konfliksituasie ontstaan tussen twee individue of groepe, moet ontlonting daarvan geskied deur implisiete en eksplisiete beplanning. Dit is belangrik om in gedagte te hou wat die omvang van die konflik is en of die konfliksituasie konstruktiewe of destruktiewe nagevolge na vore bring.
Volgens Thomas en Schmidt (1976:98) bestee middelvlak bestuurders ongeveer 25% van hulle tyd aan die bestuur van konflik, terwyl op ander vlakke, byvoorbeeld dié van eerstelyntoesighouers, nog meer tyd aan konflikbestuur bestee word.

In die laaste twee dekades kon die opkoms van konflikbestuur in die studieveld en organisasiesielkunde duidelik waargeneem word

Samevattend kan daar afgelei word dat die bestuur van konflik meer en meer tyd in berslag neem, en dat die vaardighede om die konflik op te los ontbreek en aanleiding gee tot destruktiewe konflik binne die onderneming.

1.5. METODE VAN ONDERSOEK

Die doel van hierdie studie is om deur middel van 'n kwantitatiewe- asook 'n kwalitatiewe benadering die konflik in 'n staalmaatskappy te ondersoek. Die teoretiese-empiriese studie behels 'n ontleding van bepaalde sosiologiese benaderings asook 'n beskouing van die literatuur rakende verskeie velde van konflik Vanuit hierdie teoretiese grondslag is spesifieke navorsingsprosedures en –tegnieke ingespan ten einde empiriese waarnemings moontlik te maak (Babbie, 1992:137). Vervolgens word die werkswyse wat in hierdie studie gebruik is, meer volledig bespreek.

1.5.1 Literatuur en Bronontleding

Om 'n teoretiese grondslag te vind ten opsigte van konflikdinamika is handboeke, joernale en tydskrifartikels gebruik met betrekking tot teorieë oor konflik met die bestudering van Marx en Dahrendorf se konflikteorie as uitgangspunt.

Soos dit algemeen bekend is, is Marx (Cockeram 1995:25-27) die persoon wat in sy denke oor konflik sentraal gestaan het. Sy teorie wys duidelik daarop dat dit as die beginpunt van die sosiologiese en filosofiese denke oor konflik beskou kan word. Kritiek wat gevolg het op sy konflikteorie het in der waarheid op 'n groot deel van sy denke en beskouinge ten opsigte van konflik, 'n invloed gehad. Ralf Dahrendorf het in sy boek "*Class and class conflict in industrial society*" (1959) 'n besondere bydrae gelewer met sy teorie oor konflik (Havenga, 2002:9).

Relevante literatuur ten opsigte van konflikdinamika is uiteenlopend van aard en is opgeneem uit boeke en vaktydskrifte. Dit kan gebruik word om verklaringsmoontlikhede te bied vir die konflik wat moontlik bestaan in die spesifieke mynsektor wat as gevallestudie gebruik sal word.

'n Aanvanklike elektroniese ondersoek het aangetoon dat daar genoegsame literatuur oor die onderwerp en verwante sub-onderwerpe bestaan en beskikbaar is. Daar is grotendeels van die Noord-Wes Universiteit se biblioteek gebruik gemaak en die geraadpleegde bronne is in 'n bronnelys vervat.

'n *INMAGIC*-soektog is onderneem met behulp van die volgende trefwoorde: **Conflict** (Konflik), **Conflict Management** (Konflikbestuur), **Conflict Analysis** (Analise van Konflik), **Steel company** (Staalmaatskappy).

Die volgende databasisse is geraadpleeg om bronne te bekom:

- Katalogus van die Ferdinant Postma-biblioteek van die Noord-Wes Universiteit.
- Katalogus van die biblioteek van die Universiteit van Johannesburg.

- Die Gemeenskaplike Katalogus vir Proefskrifte en Verhandelings (G.K.P.V.).
- Nexus (RGN).
- INMAGIC.
- Repertorium van Suid-Afrikaanse tydskrifte.
- Ebscohost.
- African Digital Library (ADL).

1.6 EMPIRIESE ONDERSOEK

1.6.1 Navorsingsontwerp.

Deur van erkende wetenskaplike teorieë gebruik te maak, asook deur middel van ontledings daarvan soos dit geïntegreer word in literatuurhoofstukke twee, drie en vier as basis, is daar by wyse van verkennende navorsing gefokus op die oorsake, verloop en gevolge wat konflik vir 'n staalmaatskappy inhou.

Nadat die literatuurstudie onderneem is, is 'n vraelys wat gerig is op die identifisering van konflik, konflikbestuur, probleme en tekortkominge met betrekking tot konflikbestuur gebruik.

Daar is aan die hand van 'n vraelys ook gekyk na aspekte soos die oorsake en intensiteit van konflik binne die staalonderneming. Verder is daar ook van onderhoude gebruik gemaak, met verskeie middelvlak- asook laevlakwerkers om sekere inligting te bekom.

Ten einde objektiwiteit te handhaaf en te verseker dat werknemers onafhanklik en objektief die vrae kon beantwoord en nie deur sy werksomgewing benadeel word nie, is sal alle inligting beskou word as konfidensieel. Die vrae is opgestel om die reedsgenoemde navorsingsvrae uit te lig.

1.6.2 Navorsingspopulasie en vraelys.

Die teikenpopulasie van die studie, bestaan uit die somtotaal van al die werknemers in die spesifieke staalmaatskappy.

Babbie (1992:155) toon aan dat 'n veldnavorser poog om alle verskynsels binne die ondersoekveld waar te neem. Om hierdie rede is vanuit die populasie 'n steekproef getrek om sodoende elke kandidaat 'n gelyke kans te gee om 'n vraelys te voltooi.

Die vraelys is gestandardiseerd. Die gestandardiseerde vraelys genaamd die ROC-II meet die teenwoordige konflikhanteringsmetodes binne 'n organisasie na aanleiding van die vier konflikhanteringstyle naamlik: Vermyding, Kompromie, Kompetisie en Samewerking. Die vraelys sal by 'n staalmaatskappy getoets word en reëlings is met die bestuurder getref om die ondersoek daar te doen.

1.6.3 Ondersoekgroep

Die ondersoek sal plaasvind by 'n spesifieke staalmaatskappy. Die ondersoekgroep sluit net die betrokke personeel van die maatskappy in en gevolgtrekkings kan nie veralgemeen word na die res van die land nie.

Uit die beskikbare populasie van 60 werknemers uit middelvlak- en laevlakbestuur is alle werknemers gebruik. 'n Gestratifiseerde ewekansige steekproef is getrek om sodoende 'n ewekansige trekking uit al die betrokke posvlakke te bewerkstellig met 'n persentasie-fout van 100%. Die steekproef is dus proporsioneel en ewekansig na gelang van die aantal werknemers per vlak in elke posvlak.
Topvlakwerkers is nie by die ondersoek betrek nie vanweë die tekort daaraan. Die bedoeling was nie om enige werker te benadeel en/of te bevoordeel binne hul werksituasie nie. Om vertroulikheid te maksimaliseer, is die vraelys as konfidensieel gehanteer en die betrokke kandidate se anonimiteit behou. Geen identifikasie van die respondente is onderneem nie.

Almal sal dieselfde vraelys ontvang; onafhanklik dit self voltooi, en by 'n sentrale punt inhandig.

1.6.4 Data ontleding

Alle statistiese verwerkings sal met behulp van die verskillende toepaslike statistiese tegnieke, te wete, Die Cronbach-alfa koëffisiënt, T-toetse, Die Tukey-toets en 'n ANOVA ontleding gedoen word. Die verwerking sal in samewerking met die Statistiese Konsultasiediens van die Noord-Wes Universiteit gedoen word.

1.6.5 Samestelling van die studie

HOOFSTUK 1: Inleiding en probleemstelling.

In hierdie hoofstuk word die inleiding, probleemstelling en die metode- en doel van die ondersoek, afbakening van die studieterein asook relevante begrippe aangespreek.

HOOFSTUK 2: Enkele sosiologiese teorieë.

Teoretiese perspektiewe en benaderings tot konflik. Daar is hoofsaaklik van die teorieë van Marx en Dahrendorf gebruik gemaak en word hulle teorieë as basis geneem vir die bespreking van die denkskole.

HOOFSTUK 3: Konflik binne die maatskappy.

Konflik word in hierdie hoofstuk bespreek op toepassing binne die organisasie. Tipes konflik, naamlik konstruktiewe en destruktiewe konflik, lyn- en straf konflik asook die hantering daarvan.

HOOFSTUK 4: Die Konflikbestuursproses en Konflikoplossing.

In hierdie hoofstuk word die verloop, bestuur en oplossing van konflik deur middel van insig in die konflik- proses bespreek.

HOOFSTUK 5: Empiriese ondersoek en navorsing resultate

'n Uiteensetting van die empiriese ondersoek. Die data word ontleed en die resultate van die empiriese ondersoek word weergegee.

HOOFSTUK 6: Gevolgtrekkings en enkele aanbevelings

In die hoofstuk word die belangrikste bevindinge geinterpreteer en enkele aanbevelings teen opsigte van die staal maatskappy gedoen.

HOOFSTUK 2

Sosiologiese konflikteorieë

2.1 Inleiding

Met verwysing na Havenga (2002:14) stel Linde (1997:13) dat geen verskynsel ondersoek kan word sonder om gebruik te maak van 'n minder of meer duidelike onderskeibare teoretiese benadering nie. Hy beweer ook dat dit nie altyd maklik is om die regte teoretiese benadering te vind vir die verklaring van die spesifieke verskynsel nie. Met die bestudering van konflik word daar in die literatuur gevind dat die konflikteorieë van Karl Marx en Ralf Dahrendorf 'n basis of vertrekpunt vorm.

Daar is baie gedebateer oor Marxisme asook hoe om Marx se siening te interpreteer en hoe om sy konsepte van toepassing te maak op vandag se gebeure en oorsake. Dit is ook belangrik om tussen Marxisme en wat Marx geglo het te onderskei

Die literatuur toon verder dat Pareto, Dahrendorf, Marx, Weber en Davis groot bydraes gelewer het tot die konflikteorie. Hierdie studie fokus grootliks op die bestudering van Marx en Dahrendorf se bydraes tot die konflikteorie.

Havenga (2002:14) en Du Plessis (2000:37) stel dat konflikteorieë en gemeenskappe primêr konflikterend is eerder as konsensueel, en die fokus val dus op spanning binne gemeenskappe as die dryfkrag vir sosiale verandering. Konflik is 'n samelewingsverskynsel en nie slegs 'n verskynsel binne die onderneming nie. Dit kom op alle vlakke van die samelewing voor (Jordaan 2000:25).

Max Weber se siening in die sosiologiese wetenskappe verskil van dié van die natuurwetenskappe omdat hy op die mens self fokus. Die molekules in 'n chemiese reaksie gee nie om vir die ander nie, kies ook nie om met die ander te verbind nie. Alles verloop vanself. Die sosioloë bestudeer mense met gevoelens, aksies en bewuste asook onbewuste idees (Jordaan, 2000:23).

Die sosiologiese benadering sien konflikteorie met die oog daarop dat die gemeenskap of organisasie so funksioneer dat elke individu en sy groep die maksimum voordeel uit die oefening kan trek, wat ook kan lei tot sosiale verandering soos byvoorbeeld verandering in die politiek en revolusies. Hierdie teorie verduidelik konflik tussen sosiale klasse in ideologieë soos kommunisme en sosialisme. Dit poog

om funksionaliteit te weerlê, aangesien gemeenskappe en organisasies so funksioneer dat elke individu 'n spesifieke rol speel soos elke orgaan in die liggaam. Om die konflikteorie beter te verstaan, is dit belangrik om kompetisie in ag te neem (Marx: 1952:52).

Die wetenskaplikheid van hierdie studie berus op 'n vak-teoretiese agtergrond, en daarom word daar aandag gegee aan Karl Marx en Ralf Dahrendorf se konflikteorieë.

Met die bestudering van die werke van die teoretici wat hierbo genoem is, kom dit aan die lig dat hulle denke in hoofsaak op die makro-sosiale vlak fokus. Dit beteken dat hulle denke toespits op die werking van die samelewing of gemeenskappe tussen klasse, groepe of die staat (Havenga:2002:15).

Volgens Wallace & Wolf (1980:62) word die konflikteorie beskou as 'n alternatief vir die struktuur-funksionalisme wat toenemend onder kritiek moes deurloop. Die struktuur-funksionaliste word daarvoor gekritiseer dat hulle siening polities-konserwatief is, en daarom nie in staat is om sosiale verandering te hanteer nie. Daarbenewens word hul onvermoë om sosiale konflik te analiseer, gekritiseer. Daar is 'n poging aangewend deur 'n paar sosioloë om die probleme van die struktuur-funksionalisme te bowe te kom deur middel van die integrasie van 'n betrokkenheid by struktuur en 'n belangstelling in konflik (Jordaan:1989:33).

Die konflikteorie en Marxisme kan as sinonieme gesien word. Die werk van Marx kan vandag nog as kontemporêr beskou word, en veral sy werk is dus belangrik vir die doeleindes van hierdie navorsing.

2.2 Lewenskets van Marx

Karl Marx is in 1818 in Trier, Pruise gebore. Alhoewel sy familie van Joodse afkoms was, het hy die Christelike geloof aangeneem sodat sy vader kon voortgaan in sy beroep as prokureur in Anti-joodse regte. Marx studeer regte in Bonn en Berlyn waar hy 'n Ph.D. tesis in die filosofie geskryf het. Hy voltooi sy doktoraal in 1841 en hoop vir 'n akademiese pos, maar hy was toe alreeds te radikaal van denke daarvoor. Marx skakel oor na die joernalistiek en raak betrokke by politieke en sosiale komplikasies. As gevolg hiervanoorweeg hy die kommunistiese teorie. Van sy vele studies is die volgende vier van uitstaande kwaliteit: "Contribution to a Critique of Hegel's Philosophy of Right, Introduction" en "On the Jewish Question." Marx se Griekse

filosofie is in 1843 afgehandel en gepubliseer in die "Deutsch-Franzosische Jahrbucher". Daar is ook van Marx se werk wat nooit gepubliseer was nie (Wikipedia:2005).

Marx trou in 1843 en verlaat Duitsland vir Parys se meer liberale atmosfeer. Hier gaan hy voort met die idees van Hegel, maar kom ook in aanraking met die Franse sosialisme, asook die Engelse politieke ekonomie. In 1845 ontmoet Marx vir Friederich Engels, 'n man wat later sy lewenslange vriend sou wees en in 1847 skryf hy saam met Engels 'n boek getiteld "The Holy Family." Dié boek lewer heelwat skerp kritiek op sommige van hulle Hegeliaanse vriende se siening oor vervreemding (Havenga:2002:17). Hierdie boek wat hulle gesamentlik geskryf het, is ook nie gepubliseer nie, maar dit is in dié teks waar Marx sy geskiedkundige teorie begin ontwikkel het. Die boek " The Communist Manifesto" is Karl Marx se populêrste boek (Wikipedia, 2005). Marx was onwelkom in Duitsland vanweë die politieke rewolusie in Frankryk asook as gevolg van sy politieke sienswyse in 1848. Marx het daarna bedank as die redakteur van die nuusblad waarvoor hy gewerk het en keer terug na London waar hy die grootste gedeelte van sy volwasse lewe deurgebring het (Jordaan:1993:17).

Volgens Grabb (1984:17) & Lever (1982:10) het Marx in 'n Britse museum in 1852 met sy bekende studies begin, en dié studies handel hoofsaaklik oor die politieke werking van die kapitalistiese stelsels. Hy verskuif sy fokus vanaf Duitsland na Engeland en Frankryk. Weens die radikale ontwikkeling in Frankryk, fokus Marx sy denke op politiek. Ekonomiese denke was baie ver gevorder in Engeland en Marx se aandag is daar baie geniet. Engeland was ook die tuiste van die Industriële Revolusie. In hierdie tydvak het die drie volumes " Das Kapital" die lig gesien (Jordaan:1993:17).

Volgens Havenga (2002:18) stel Ashley (1995:246) dit dat Marx weer in 1863 betrokke geraak het in die politiek deur middel van sy aanstelling by die "International" nuusblad, maar met die disintegrasie van die koerant en die mislukking van verskeie revolusionêre bewegings, tesame met sy swak gesondheid, het hy in 'n toestand van depressie verval. Sy vrou stref 1881, en sy oudste dogter in 1883, kort voor sy eie dood. Marx se idees het die gang van die wêreldgeskiedenis ingrypend beïnvloed. Hy het vandag nog 'n groot invloed in die akademiese wêreld in die sosiologie asook in die ekonomie (Ashley, 1995:246).

2.3 Teoretiese beskrywing van Marx se teorie.

2.3.1 Marx: liberalisme, materialisme en sosiale klasse.

Vir Marx is konflik 'n oorkoepelende begrip wat verskynsels soos klasse-antagonismes, klassestryd, rewolusie, opstand en burgeroorlog insluit, maar waarvan die essensiële kenmerk antagonisme tussen twee partye is (Jordaan,1993:18)

Klassestryd kom oral voor en konflik is die gevolg van klassestryd binne die staalonderneming. Kommunikasiegapings tussen werksvlakke veroorsaak konflik en daar sal later in die studie meer aandag gegee word hieraan.

Marx gee baie aandag aan die verskil tussen onderwerp en voorwerp – die gesamentlike konstitusie. Hy maak ook 'n vernaamde konsep met 'n groter wegbreek van die veronderstellende kern – die konsep van sosiale klasse. Die mees eksplisiete verklaring van die dialekte tussen voorwerp en onderwerp word verkry in die " Theses on Feuerbach", met die beperking van materialisme wat alle aandag op die voorwerp plaas (der Gegenstand). Slegs idealisme gee aandag aan die aktiewe deel van die verhouding, en dit is die rol van die onderwerp in die konstitusie van sosiale realiteit. Mense is nie die passiewe produk van sosiale kondisie nie: in 'n sekere mate is mense bekwaam om die evolusie van geskiedenis te beheer. Dit is belangrik om te weet dat, alhoewel dit 'n oordrewe verklaring is, dat verstandiges die wêreld moet verander en nie net moet interpreteer nie (Domingues, 1995:61).

Die materialistiese oorsig van die geskiedenis begin by die mees belangrike determinant van die sosiale lewe, en dit is die werk wat mense verrig, veral die werk wat voorsorg tref vir die basiese benodighede vir die mens se oorlewing, naamlik kos, klere en behuising. Marx beweer dat die manier waarop werk sosiaal georganiseer is en die tegnologie wat gebruik word vir die produksie 'n groot impak het op elke ander aspek van die gemeenskap. Volgens Marx is alles wat van waarde is in die gemeenskap van menslike arbeid afkomstig. Met ander woorde, Marx sien werkernde mans en vroue gekoppel aan die verbetering van die omgewing, en die ontwikkeling vir hul eie bestaan.

Marx som die sleutelelemente van die materialistiese siening in die geskiedenis soos volg op:

> In the social production of their existence, men inevitably enter into definite relations, which are independent of their will, namely relations of production

> appropriate to a given stage in the development of their material forces of production. The totality of these relations of production constitutes the economic structure of society, the real foundation, on which arises a legal and political superstructure and to which correspond definite forms of social consciousness. The mode of production of material life conditions the general process of social, political and intellectual life. It is not the consciousness of men that determines their existence, but their social existence that determines their consciousness (Marx, 1971:20).

Marx verdeel die geskiedenis in verskillende vlakke volgens die brëe ekonomiese struktuur van die gemeenskap. Die belangrikste vlakke is feudalisme, kapitalisme en sosialisme. Die omvang van Marx se skrywe is om die materialistiese model van die gemeenskap tot die kapitalisme toe te pas. Die fase van ekonomiese en sosiale ontwikkeling in die 19de eeu in Europa word deur Marx as dominant gesien. Private eiendom is die sentrale instelling van die kapitalistiese gemeenskap, die sisteem waarvolgenskapitaal (geld, masjienerie, fabrieke, gereedskap en ander materiële voorwerpe wat tydens produksie gebruik word) beheer word deur 'n klein deel van die populasie. Hierdie hiërargie lei tot twee teenoorgestelde klasse, die eienaars van die kapitaal (bourgeoisie) en die werkers (proletariaat). Laasgenoemde se enigste eiendom is hul eie arbeidstyd, wat hulle aan die kapitaliste kan verkoop.

Die studie kan vereenselwig word met Marx se siening ten opsigte van die kapitalistiese gemeenskap. Die staalonderneming bestaan ook uit kapitaliste en werkers. Dié wat eiendom en kapitaal besit, en dié wat slegs hul arbeid kan verkoop om 'n bestaan te kan maak. Die bourgeoisie kan vergelyk word met die kapitaliste of aandeelhouers en die proletariaat kan vergelyk word met die arbeidersklas of laevlakwerkers.

Eienaars maak profyt deur werkers minder te betaal as wat hulle werk werd is, en so word hulle misbruik (Domingues, 1995:64).

Dit is wel logies dat Marx die digotomie (bourgeoisie en proletariaat) op ekonomiese vlak sou deurtrek tot op politieke vlak. In "Manifesto of the Communist Party" skryf hy die volgende:"the bourgeoisie has at least, since the establishment of Modern Industry and the of the world-market, conquered for itself, in the modern representative State, exclusive political sway. The executives of the modern State is

but a committee for managing the common affairs of the whole bourgeoisie." Dit is duidelik dat Marx klas en politiek gelykstel omdat hy in dieselfde manifes verwys na die bourgeoisie-staat terwyl hy ook verwys na die probleme wat die proletariaat sal ondervind om hulself in 'n klas en 'n politieke party organiseer (De Kock, 1984:52).

Volgens Jordaan (1993:34) stel Kock (1984:66) dat die Europa van Marx nie gekenmerk is deur 'n aantal homogene nasionale state nie. Die vraag kan selfs gevra word of Europa in Marx se tyd etnies minder pluraal was as Afrika vandag. Verskillende etniese groepe impliseer 'n verskeidenheid kulture en subkulture, meningsverskille, gebrekkige kommunikasie, misverstande en historiese antagonismes. Vir Marx was al hierdie antagonismes klasse-antagonismes.

Binne die staalonderneming is dit duidelik uit die navorsing wat hier gedoen is dat klasse-antagonisme voorkom en 'n oorsaak is vir konflik. Klasse-antagonisme kom al hoeveel jare voor en is nog altyd 'n probleem waar mense moet saamwerk as 'n sisteem om 'n sekere doelwit saam te bereik.

Afrika besit vandag verskeie tipes kulture en rasse, en die verskeidenheid word daagliks al hoe groter. As gevolg van die program van regstellend aksie binne die meeste van die organisasies, kom al hoe meer konflik na vore as gevolg van rasseverskille. Jordaan (1993:34) beweer dat nasionalistiese strewes na selfbeheer en na eie mag meer dominant kan wees as die strewe na materiële besit.

Soos dit meer duidelik bespreek word in hoofstuk 5, voel 60% van die populasie in die staalonderneming dat regstellende aksieprogramme die oorsaak is van konflik. Dit kom ook voor dat kultuurverskille en rasseverskille probleme veroorsaak omdat die oorgrote meerderheid beweer dat hierdie twee verskille 'n groot oorsaak is in die organisasie.

2.4 Marx se konflikbegrip.

Marx konsentreer baie op antagonisme en verwys baie min in sy werk na konflik self. Volgens Havenga (2002:18) gebruik Marx die begrip konflik, antagonisme en stryd as

sinonieme, en dui nie een van die begrippe op geweld nie. Du Plessis (2000:35) stel dit dat konflik tussen die klasse nie altyd vyandig is nie. Die klasse bestaan uit groepe in die samelewing met verskillende belange wat meestal saamwerk as een sisteem, en dit lei tot konflik. Almal het verskillende waardes en norme asook verskillende behoeftes en dit sou nie moontlik gewees het om groepe van mekaar te onderskei as almal dieselfde waardes gehad het nie.

In Lopreato & Hazelrigg (1972:19) word Marx se siening van klassestruktuur soos volg beskryf:

> A Class is a group of people holding a common relationship to the means of production, to the political-power structure, and to the ideas of the time, a relationship which necessarily brings it into conflict with some other group having divergent ideas and different interests with respect to economic and political structures.

Uit die bogenoemde definisie van Marx kan afgelei word dat 'n klomp mense binne een groep dieselfde doelwit nastreef met verskillende behoeftes en waardes wat tot konflik lei.

Bukharin (Lopreato & Hazelrigg, 1972:19) identifiseer vier verskillende klasse naamlik:

- Basiese klasse.
- Intermediêre klasse.
- Oorgangsklasse.
- Gemengde-tipe klasse.

Die prominentste klasse wat Marx gebruik is die bourgeoisie en die proletariaat soos ons gesien het, maar hy onderskei hulle ook verder van die middel-klas, naamlik die "petty-bourgeoisie." Laasgenoemde klas bestaan uit winkel-eienaars, kleinhandelaars en kafee-eienaars (Havenga, 2002:19).

Volgens Marx kan ons uit die bogenoemde sien dat konflik en klassestryd hand-aan-hand loop. As gevolg van die verskillende klasse ontwikkel verskillende behoeftes

met verskillende norme en waardes wat veroorsaak dat party meer mag het as ander, en dit lei tot konflik.

2.4.1 Eiendom, mag en invloed

Die onderliggende begrip en toestand van klasseverskille kom voor as gevolg van eiendom. Dit is private eiendom wat deur die kapitalis bestuur en beheer word. Hierdie private eiendom word gebruik om profyt te maak deur mense in ander sosiale klasse (naamlik die proletariaat) te gebruik. Hulle verkoop hulle arbeid en tyd aan die kapitalis en so het die kapitalis mag en absolute beheer oor hierdie persoon.

In Lopreato & Hazelrigg (1972:32) beskryf Kahl (1953:2) hierdie hiërargie van klasse soos volg:

> The ruling class, through law and propaganda, would create a whole superstructure of community life that would further its class interests. Thus the rules of property, the laws of family life and inheritance, the schools, and even the churches, were shaped for the benefit of the few who had the power. Naked economic interest need not always be in evidence, for the rationalization of men are devious and wondrous. Through their power even a slave can be made to accept slavery and fight for his master.

Hieruit is dit duidelik dat hoe meer private eiendom daar besit word, hoe meer mag het jy omdat daar van ander versoek word om hul arbeid aan jou te verkoop om jou profyt te maak. Hierdeur stel hulle vertroue in hul werkgewer en is hulle afhanklik van die kapitalis wat mag het oor die werker. Werkers word beïnvloed deur hul werkgewer en bewys hul lojaliteit aan die persoon van wie hulle afhanklik is.

Hierdie argument kan weer eens vereenselwig word met Marx se teorie. Aandeelhouers is die kapitaliste en het mag oor die werkers wat fisiese werk op die vloer doen, byvoorbeeld sweisers en pakkers.

2.5 Basiese aannames van die konflikperspektief

In Havenga (2002:21) en Greyling (2000:41) word gesê dat Marx se basiese doel in sy beredenerings rondom konflik is om verklarings te vind vir die meganisme van stabiliteit en verandering in die gemeenskap, wat as resultaat, die onmisbare aanvang tot die omverwerping van die kapitalistiese stelsel het. Marx moes basiese aannames maak oor die mens om hierdie perspektiewe rondom konflik te kan ondersteun en dit kan soos volg opgesom word:

- Die wêreld asook die sosiale wêreld, word gekenmerk deur onstabiele verandering eerder as deur stabiliteit.
- Eenvormigheid en reëlmatigheid kan waargeneem word in die sosiale wêreld en as gevolg daarvan vind verandering nie toevallig plaas nie. Volgens Havenga (2002:22) stel Dahrendorf (1976:232-236) dat die tempo van verandering direk varieer met die hewigheid of intensiteit van konflik. Verskillende vorme van verandering word ook onderskei met die eindpunt en middelpunt op 'n skaal wat die tempo van verandering aandui.
- "Wêreld van werk" is die sleutel tot die patroon van verandering binne die ekonomiese orde. Die wyse waarop elkeen sy bestaan maak het 'n merkbare invloed op die hele struktuur van die gemeenskap.

Die gemeenskap bestaan uit verskeie interafhanklike dele waarvan die ekonomie grootliks verantwoordelik is vir die vorming van ander dele.

- Houdings en gedrag van mense word gevorm deur die sosiale instellings in die gemeenskap. Marx sien die mens as 'n intelligente, sensitiewe en rasionele wese. Hierdie eienskappe kan egter 'n verwronge vorm aanneem indien die sosiale reëlings van die gemeenskap nie behoorlik ontwerp is nie. Elke mens stel sy eie belange bo dié van 'n ander.
- Marx glo dat die mens van die begin van sy bestaan vry is van homself, maar hierdie vryheid is tog onvolledig omdat die mens verbind is met die natuur en daarom 'n slaaf van die natuur is. Hy verwys na die aard van die mens en sy basiese verhouding met die wêreld as historiese materialisme.

Havenga (2002:23) formuleer die volgende kerngedagte uit die bogenoemde ses aannames van Marx:

> Alhoewel die sosiale wêreld gekenmerk word deur verandering eerder as stabiliteit, vind dit nie toevallig plaas nie. Hierdie verandering vind egter plaas binne die ekonomiese orde waarin die mens sy bestaan moet maak. Die mens se basiese verhouding met die wêreld is egter histories-materialisties en sy houdings en gedrag word deur die sosiale instellings van sy wêreld gevorm.

Cockeram (1995:25) vind dit ook belangrik om die konflikperspektief op toepassing te maak van die werkhumanisering en –dehumanisering, en hy formuleer dit in hoofsaak soos volg:

- Daar bestaan 'n neiging in die samelewing om mense in klasse te verdeel soos die bourgeoisie (kapitaliste) en die proletariaat (werkersklas). Aan die bokant van die hiërargie is die bourgeoisie wat die eiendom besit en die meeste mag besit. Aan die onderkant van die hiërargie kom die proletariaat voor wat hul tyd en arbeid verkoop omdat dit al is wat hulle besit.

- Uitbuiting en vervreemding van werkers as gevolg van die groot klassebewustheid lei tot konflik, en gee makliker aanleiding to polarisasie.

- Die groter en ongelyke verdeling van skaars hulpbronne tussen die kapitalis en die werknemer veroorsaak ook meer intense konflik tussen klasse.

- Konflik veroorsaak dat klasse al hoe meer homogeen raak, en wanneer groepe hul uiterste toleransievlak bereik kan die bestaande struktuur deur middel van rewolusionêre handeling radikaal verander.

Alle groepe ding mee om mag, prestige, status en rykdom te verkry. Daar ontstaan 'n vorm van dwang en dominering wat as gevolg van tegnologiese ontwikkeling,

sentralisasie en rasionalisasie plaasvind. Sodoende vorm konflik tussen die besitters en die nie-besitters van mag.

2.5.1 Ideologie en vervreemding.

Ideologie word beskryf as 'n klomp idees en verskillende teorieë, wêreldbeskouings en uitkyke van mense. Volgens Marx het ideologie 'n negatiewe konnotasie en word dit die beste verklaar deur Engels, wat Marx se regterhand was op daardie stadium: hy beweer dat ideologie misleiddend is. Van Marx se vroegste skrifte word ideologie gekoppel aan vervreemding, waar mense weg geforseer word van hul eie bestaan en menswees. Marx se studie neem 'n meer humanistiese vorm aan. Daar kan gesien word dat mense hul eie menswees en bestaan ontken. Die doel van die ware gemeenskap lê in die mens se aktiwiteit self, maar met die ontwikkeling van private eiendom word ons gealiëneer van die produkte van die aktiwiteit. Met ander woorde die private eiendom dien as katalis tot vervreemding.

Marx verbind die proses van betaalde-arbeid, die mark en die wisselkoers met die produksie van vervreemdingsbewustheid. In die proses van verandering van die menslike wese, staan dit nie in verband met mekaar as die menslike wese self nie. Met ander woorde die menslike wese verloor sy persoonlikheid en emosionele toestand en word net gesien as 'n arbeider wat werk. Die fisiese en die psigiese dele van die mens word geskei. Daar bestaan nie meer 'n psigiese persoon nie, omdat die werkgewer slegs die fisiese benodig. Alles verloor die betekenis van persoonlike, menslike eiendom. Die werker begin later aan aliënasie ly. Hierdie argument word beter beskryf in die "Economic and Philosophical Manuscripts" waar Marx dit soos volg beskryf:

> The object that labour produces, its product, stands opposed to it as something alien, as a power independent of the producer... it is the objectification of labour... In the sphere of political economy this realisation of labour appears as a loss of reality for the worker, objectification as loss and bondage to the object, and appropriation as estrangement, as alienation (Marx 1975:324).

Hieruit lei die studie af dat produksie en ideologie saam staan as een proses. Dit is baie moeilik vir werkers omdat hulle beheer verloor oor die realiteit van hulle

menswees en gedagtes soos wat hulle beheer verloor oor die produksieproses. Die werker produseer kapitaal en kapitaal produseer die werker, nie net fisies nie maar ook psigies (Joseph, 2003:23).

Volgens Marx kan afgelei word dat vervreemding 'n groot oorsaak is van konflik. Dit veroorsaak ook dat werkers totaal en al weg beweeg van die organisasie se kultuur en psigiese omgewing, wat ook 'n swak moraal tot gevolg het. Dit kan ook ander werkers beïnvloed en produksie verlaag.

Sowat 25% van die werkerskorps by die staalmaatskappy wat hier bestudeer word beweer dat hulle hulself van hul medewerkers vervreem as gevolg van konflik. Daar kan 'n afleiding gemaak word dat 25% van die werkers moontlik aan vervreemding kan lei as gevolg van konflik.

2.5.2 Klas, gemeenskap en die staat.

Volgens Jordaan (1989:46) stel Wallace & Wolf (1980:99) dat die staat deur Marx as 'n instrument van klasseheerskappy beskou word. Voorts sien hy politieke dominasie as 'n weerspieëling en uitdrukking van konflik tussen klasse. Hy redeneer dat tesame met die klaslose gemeenskap, die staat ook tot niet sal gaan, en dat daar in die plek van dwangstrukture slegs roetine- en onomstrede administratiewe take sal oorbly.

Voordat Marx 'n kommunis geword het, het hy hom verbind met Hegel se teorie oor die staat, politieke gemeenskap en die burgerlike gemeenskap wat die ekonomiese sfeer asook private verhoudings omvat. Marx kritiseer egter Hegel se siening dat die staat optree om universele belange te waarborg. Hy glo dat die staat beheer word deur burokrasie. In plaas daarvan om die universele belange te beskerm, word daar nuwe belange ontwikkel.

Die staat is 'n direkte verteenwoordiger van die dominante ekonomiese klas. Wanneer die ekonomie gesien word as die basis van die gemeenskap sal die staat ook gesien word as die grootste gedeelte van die politieke struktuur.

'n Welbekende interpreteerder van Marx se seining oor die staat is Ralph Miliband. Miliband (1973:23) se redenasie omtrent die staat soos wat dit volgens hom voorgeskryf word deur Marx, lui soos volg:

> In the Marxist scheme, "the ruling class" of capitalist society is that class which owns and controls the means of production and which is able, by virtue of the economic power thus conferred upon it, to use the state as its instrument for the domination of society.

Jordaan (1989:47) skryf dat al sou die bogenoemde moontlik wees, die vraag nogtans ontstaan of daar dan enige waarborg bestaan dat die mens ten alle tye sal saamstaan en saamstem oor waar en wanneer wat gedoen moet word. Daar kan aanvaar word dat as daar wel gebrek in die gemeenskap sou ontstaan, dit nie die verantwoordelikheid van die individu sou wees om te voorsien nie, en die mag en belangrikheid (rol) van die staat dan eerder sou toeneem.

2.6 Ontleding van Marxisme: 'n waardebepaling.

Marx se belangrikste bydraes tot die samelewingskritiek is eerstens sy bydrae oor die wyse waarop persone in dieselfde ekonomiese posisie geneig is om saam te groepeer vir gemeenskaplike aksie. Tweedens verduidelik Marx hoekom en waarom verskillende gemeenskappe verskil in terme van groepseienskappe wat deur hul ekonomiese voortbestaan gevorm word (Jordaan, 1989:47).

Volgens Jordaan (1989:47) beskou Marx die samelewing as 'n geïntegreerde sisteem. Daar kan onderskei word tussen verskillende subsisteme soos die ekonomiese, die juridiese, die religieuse, ensovoorts, en hierdie subsisteme hang almal met mekaar saam sodat verandering in die een subsisteem tot 'n kettingreaksie van verandering lei waardeur al die ander subsisteme en uiteindelik dus ook die sisteem self verander. Hy beweer in sy werk dat klassekonflik sy oorsprong in die struktuur van die ekonomiese subsisteem van die samelewing het. Hy toon in sy analise van die moderne kapitalistiese ekonomie aan dat dit 'n sisteem is wat op naakte uitbuiting van een ekonomiese klas (die proletariaat) deur 'n ander ekonomiese klas (die bourgeoisie) gebaseer is. Hy wys voorts daarop dat ekonomiese uitbuiting onder die kapitalisme nie noodwendig 'n gevolg van die "hebsug" van die kapitaliste is nie, maar eerder 'n strukturele vereiste van die kapitalistiese sisteem is (Oosthuizen, 1984:25).

Marx se konflikteorie is van toepassing op die navorsing van konflikdinamika omdat Marx baie konsentreer op persone se posisie met betrekking tot sy ekonomiese welstand en rangorde in die gemeenskap. Wanneer 'n persoon binne 'n gemeenskap finansieël sterk is, verdien hy vanselfsprekend 'n hoër rang as die persone wat nie finansieël sterk is. So 'n persoon geniet dus baie meer mag en voordele.

Binne 'n organisasie is die situasie soortgelyk omdat die werknemers afhanklik is van die werkgewers, en omdat die werkgewers die kapitaliste is binne die organisasie. Die werkgewers besit al die mag en die werknemers gee verslag aan die werkgewers, en dit lei gewoonlik tot konflik. Dit is nie altyd vir almal ewe maklik om met ondergeskiktes te werk nie en werknemers word somtyds misbruik.

Ons kan die voorbeeld wat Marx gebruik van die posisie van die bourgeoisie teenoor die proletariaat van toepassing maak op die situasie binne 'n organisasie deur die werkgewer te vergelyk met die bourgeoisie of kapitalis en die werknemer te vergelyk met die proletariaat.

2.7 Teoretiese beskouing van Ralf Dahrendorf

Ralf Dahrendorf (1929-)

2.7.1 Inleiding

Ralf Dahrendorf (1929-) tans die sekretaris van die staat Duitsland, bied 'n teorie aan (1959: *passim)* van sosiale klasse waarvan Marxistiese elemente 'n baie interressante deel uitmaak. Die doel hiervan is om Marx se teorie op datum te bring en om sodoende sy eie teorie wat bekend gestaan het as die "elite theory" te herbedink. Alhoewel Dahrendorf van sy eie werk in klas en klassekonflik gekritiseer het, het hy gesê dat "the class theory of conflict is not so much wrong as irrelevant if applied to conflict, and to the striking absence of conflict, in the contemporary world.". Anders as Marx, fokus hierdie studie op Dahrendorf se 1959 aanbieding:. Klas en Klassekonflik in die Industriële Gemeenskap. Dahrendorf werk hier teen die struktuur-funksionalisme deur die funksionalistiese opvatting van die gemeenskap as utopiies te beskou (Lopreato &Hazelrigg, 1972:50).

2.7.2 Lewenskets (1929-)

Ralf Dahrendorf is 1929 in Hamburg (Duitsland) gebore. Hy was nou by politieke sake betrokke en ook 'n onafhanklike demokratiese lid van die "*Baden-Wurtemburg Landtag*" van die Wes-Duitse "*Bundestag*" (Parlement). Die grootste gedeelte van sy akademiese loopbaan bring hy by die Duitse universiteit van Konstanz, Brugen in Hamburg deur. Vanaf 1947 tot 1952 studeer hy filosofie aan die Hamburgse Universiteit en in die periode 1952-1954 studeer hy in die sosiologie aan die "*London School of Economics*". In 1957 word hy privaat-dosent by Saarbrucken nadat hy aan die Universiteit van Saarland gestudeer het. Vir die periode van 1957-1960 was hy verbonde aan die "Akademie fur Gemeinwirtschaft" te Hamburg. Vanaf 1966-1967 is hy hoof van die departement Sosiologie aan die Universiteit van Konstanz. Hy word direkteur van die "London School of Economics" in 1974.

Hier volg enkele van sy belangrikste werke: "Klassenstruktuur und Klassenkonflikt in der entwickelten Industriegesellschaft (1955)"; "Soziale Klasse und Klasse konflikt" (1956); "Marx in perspektiv: Die idée de Gerechten in denken van Karl Marx (1953)"; "Gesellschaft und Freiheit (1961)"; "Die Angewandte Aufklarung (1963)"; "Essays in the theory of society (1968)"; "Konflikt und Freiheit (1972)"; en " The new liberty (1975)"(Havenga, 2002:31); (Jordaan, 1993:51).

2.8 Dahrendorf se konflikteorie

Volgens Hamlin (2001:65) bestaan daar drie basiese veronderstellings in Dahrendorf se konflikteorie Die doel van die studie is om die onderstaande elemente in die onderneming te bestudeer en verklarings te vind:

- Konflik ontstaan tussen verskillende elemente van die gemeenskap.
- Alle elemente lei tot konflik op een of ander manier.
- Die gemeenskap en sosiale orde is moontlik omdat sekere lede van die gemeenskap bekwaam is.

Dahrendorf karaktariseer die lewe as konflik eerder as konsensus. Norme en waardes word nie gelyk versprei en aanvaar deur alle lede van die gemeenskap nie. Mense wat dieselfde norme en waardes deel groepeer saam. Dahrendorf beskryf mense as "sosiale diere." Die verhouding tussen groepe asook binne groepe is baie eenvoudig en swak. Mag is 'n belangrike eienskap wat voorkom wanneer daar nie balans voorkom om take te laat voortgaan nie, en wanneer hul strewe na konsensus (Hamlin, 2001:65).

Volgens Havenga (2002:34) skuif Dahrendorf die fokus weg van die ekonomiese sfeer van die gemeenskap, na die sosiale struktuur in die algemeen en in besonder na daardie sosiale struktuur waarin 'n verhouding van beheer ontstaan. Hy word gelei deur ervarings en spesifiek nie ten opsigte van eienaarskap en beheer nie (Dahrendorf, 1976:172). Havenga (2002:34) beweer volgens Jordaan (1993:51) dat mag wat gekoppel is aan posisie die kernelement van Dahrendorf se analise is. Daar word van persone in magsposisies verwag om gesag uit te oefen oor persone onder hulle beheer. Die persone domineer ander as gevolg van verwagtinge van persone om hulle, en nie as gevolg van psigologiese eienskappe nie. Hieruit kan ons aflei dat mag in die posisie gesetel is en nie in die persoon self nie.

Met die organisatoriese strukture van mag word verwys na gekoördineerde assosiasies. Marx verwys hierna as die Dialektiese Verhouding. Dit is die primêre definisie van 'n groep, en sluit die magsverhouding in tussen die "Ruled and Rulers" soos Dahrendorf daarna verwys. Dit is noodsaaklik om te onthou dat wanneer die verhouding afwesig is daar ook nie 'n groep sal bestaan nie. Die groep funksioneer in harmonie saam soos 'n sisteem, byvoorbeeld 'n masjien. Elke deel het 'n spesifieke funksie. Die geheim daarvan om die sisteem glad te laat verloop is om outoriteit te aanvaar (Hamlin:2001:65).

Dahrendorf beskryf die legitieme gebruik van mag soos volg:

> *This provides a coerced relationship. Too much overt use of power and the system is out of practical control. Too much consensus, and people will expect democratic procedures. (Marx's thoughts on the U.S.)* (Hamlin, 2001:67).

2.9 Dahrendorf se soorte konflik

Volgens Jordaan (1993:57) onderskei Dahrendorf tussen baie soorte konflik, maar hy lê klem op twee spesifieke soorte: endogame- en eksogame konflik.

Ons kan daaruit aflei dat die een van binne en die ander invloede van buite het. Eksogame konflik word van buite 'n samelewing of 'n ander assosiasie ingedra. Endogame konflik is die soort wat binne 'n samelewing of enige ander assosiasie opgewek word.

Dahrendorf stel voor dat eksogame konflik vir eers uit die teorie vir sosiale konflik uitgesluit word, omdat dit baie moeilik verklaarbaar is in die geval van internasionale twis tussen twee lande (Jordaan, 1993:57).

Endogame konflik wat voorkom binne die samelewing word in twee groepe verdeel. Die meer spesifieke endogame konflik wat in spesifieke samelewings op grond van historiese gebeure ontstaan, byvoorbeeld Afrika-Amerikane en blankes in die Verenigde State van Amerika, protestante en Rooms-katolieke in Nederland en Flaminge en Walone in België (Dahrendorf, 1958:172).

- Eerstens kan hieruit afgelei word dat spesifieke endogame konflik baie met rassekonflik vergelyk kan word.

- Tweedens is daar die algemene strukturele konflik wat in alle samelewings van alle tye of alle samelewings in dieselfde stadiums van ontwikkeling ontstaan. Volgens Jordaan (1993:57) kan dit saamgevat word met die volgende woorde van Dahrendorf:

> To put is less dramatically, the sociological theory of conflict would do well to confine itself for the time being to an explanation of the frictions between the rulers and the ruled in given social structural organisations (Dahrendorf, 1958:172).

2.10 Klassekonflik en die gereg.

Die relatiewe mag van groepe hang af van watter groepe reëls maak en wie in die posisie is om die reëls af te dwing. Verskillende groepe sal mag besit op verskillende tye of te wel in 'n posisie wees om die reëls uit te voer. Die bekragtiging en die afdwing van reëls is twee verskillende soorte mag. Die mag om reëls af te dwing is net so belangrik as die mag om reëls te ontwikkel. Die ontwikkeling en afdwing van reëls teenoor groepe met dieselfde hoeveelheid mag kan die verhouding meer rig in die rigting van 'n revolusie of 'n politieke verandering. Die persone met die minste mag is die meeste geneig tot kriminele dade (Hamlin, 2001:68).

Hierdie studie toon dat hoofde soms hul mag gebruik om 'n besluit in hul guns te kry. Daar is laevlakwerkers wat beweer dat van hul hoofde hul mag misbruik. Soos dit uit die argument hier blyk, kan die persone wat die minste mag het hul eerder skuldig maak aan kriminele dade as gevolg van magsmisbruik deur hul meerderes.

Alhoewel mag versprei word tussen groepe sal daar altyd persone wees wat die verhouding probeer verander of die posisie probeer misbruik. In sulke gevalle word daar gepraat van "conflict-moves," en hulle lei gewoonlik tot probleemsituasies, misdade en misbruik van gereg (Hamlin, 2001:68).

2.11 Eienskappe van konflik en wat konflik veroorsaak.

- Definieer die grense van die groep en ontwikkel groepsidentiteit.
- Konflik lei tot sentraliseering van die groepstrukture veral mag en beheer.
- Help om blindekolle binne die groep te identifiseer en om die groep paraat te maak op aanvalle van buite (Hamlin, 2001:68).

2.12 Vereistes van 'n konflikteorie volgens Dahrendorf.

Volgens Jordaan (1993:58) is Dahrendorf van mening dat konflikteorie die volgende vrae moontlik kan beantwoord:

- Hoe ontstaan konflikgroepe uit die struktuur van die samelewing?
- Watter vorm kan die stryd tussen groepe aanneem?
- Hoe bring konflik tussen groepe 'n verandering in die sosiale struktuur mee?

Dahrendorf (1958:174) skryf:

> Thus it is the task of sociology to derive conflicts from specific social structures and not to relegate these conflicts to psychological variables ("aggressiveness") or to descriptive-historical ones. (The influx of Negro's into the United States) or to change. In sense of strict sociological analysis, conflicts can be considered explain they can be shown to arrive from the structure of social positions independently of the orientation of populations and of its historical dei ex machina.

Volgens Jordaan (1993:57) is die ideale sosiologiese teorie van konflik vir Dahrendorf 'n aspek wat alle kategorieë en soorte konflik kan analiseer en verklaar. Dit is die taak van die sosiologiese teorie van konflik om die arbitrêre aard van onverklaarde historiese gebeurtenisse te bowe te kom deur die gebeure aan sosiaal-strukturele elemente te verbind. Dit behels die taak om te bewys dat die konflikte op sekere sosiaal-strukturele patrone gevestig is en altyd sal ontstaan waar sulke patrone aanwesig is.

2.13 Vorming van konflikgroepe

Volgens Dahrendorf word groepe gevorm as gevolg van die bekleërs van mag en hulle ondergeskiktes. Dit word gevorm volgens elkeen se posisie in die samelewing.
Volgens Jordaan (1993:61) wys Dahrendorf (1959:178) op die volgende stappe in die vorming van konflikgroepe. Daar bestaan twee kwasi-groepe gebaseer op die dominante- en ondergeskikte gesagsposisie. Die twee kwasi-groepe het

teenoorgestelde latente belange. Die groepe word kwasi-groepe genoem, aangesien hulle blote versamelings en nie georganiseerde eenhede is nie. Daar word verwys na latente belange omdat dit nog nie bewustelik is nie.

De Kock (1984:156) wys daarop dat die twee kwasi-groepe teenoorgestelde belange het. Die dominante kwasi-groep het belange by die behoud van die status quo terwyl die oorheersde kwasi-groep belang het by die verandeing van die status quo. Tensy sekere empiriese veranderende toestande tussenbeide tree, organiseer lede van die opponerende kwasi-groepe hulself in groepe met manifestebelange. In teenstelling met kwasi-groepe is belangegroepe georganiseerde entiteite. Voorbeelde hiervan is politieke partye en vakbonde. Manifeste belange is geformuleerde programme en ideologieë. Lede van 'n belangegroep is dus bewus van die konflik van belange (Jordaan, 1993:61)

Volgens Dahrendorf is die doel van die model om die probleemkonflikterrein af te baken en bepaalde strukturele faktore te identifiseer en hulle te orden. So word dit duidelik dat die probleemarea nou afgebaken is deur sosiale konflik te beskou as konflik tussen groepe wat ontstaan uit die gesagstruktuur van sosiale organisasies (Dahrendorf, 1958:178).

Dahrendorf (1958:178) skryf soos volg oor die ordening van die pertinente faktore:

> Their order, however can be expressed on the basis of the model in three functions: interest groups (for example, parties) are a function of conditions of organisation if an imperatively co-ordinated group is given; specific forms of conflict (e.g. parliamentary debates) are a function of the conditions of conflict if the interest groups are given; specific forms of change (e.g. revolutions) are a function of the conditions of change if the conflict among interest groups is given.

Hieruit kan afgelei word dat konflik die identifisering van omstandighede en toestande is en die onderskeie gewigte hiervan kan deur kwantitatiewe meting bepaal word.

Dahrendorf se konflikteorie kan die soos volg opgesom word:

- Konflik tussen klasse word bepaal deur die verspreiding van gesag tussen klasse.
- Verhoudings van 'n outoritêre struktuur is tweedelig, in die sin dat iemand outoriteit het of nie outoriteit het nie.
- Die feit dat tweeledige outoriteit ervaar word in 'n populasie, beteken dat 'n tweeledige klassestryd in die gemeenskap verwag kan word.
- Die deel wat nie outoriteit ervaar of verdien nie, sien dit as onwettig en bied minder samewerking as die deel aan wie daar meer outoriteit toegeken word.
- Die mense wat hulself wil opwerk in die hiërargie en geleenthede wil aangryp is minder geneig om op te tree asof hulle in klasse verdeel is. Die mense wat stagneer op dieselfde vlak en geen geleenthede aangryp om boontoe te beweeg nie is minder optimisties oor geleenthede in die gemeenskap (Lopreato, 1972:75).

2.14 Ooreenkomste en verskille tussen Marx en Dahrendorf se teorieë

Marx se konflik teorie was die mees invloedryke in die sosiologie. Hy het 'n historiese material gebruik om sy hipoteses in die geheel te staaf. Alhoewel Marx se teorie nie oplossings bied vir sekere fasette van konflik nie, verskaf hy steeds 'n verstaanbare fondasie vir die konflikteorie (Mc Neil, 1965:93)

Gebreke van Dahrendorf se teorie is dat dit 'mobilisasie in die gemeenskap of organisasie nie na behore verreken nie, en daar kan ook nie met behulp van sy werk voorspel word in watter afdelings daar konflik gaan plaasvind nie.

Volgens Havenga (2002:40) stel Du Plessis (2000:33) die volgende kritiek op Marx se teorie:

- Hy kon nie sekere veranderinge in die toestande van werkende mense binne die kapitalistiese stelsel akkuraat voorspel nie.
- Dat hy die oorsaak vir alle sosiale verskynsels in die ekonomiese wêreld probeer vind.

- Dat hy nie aanvaar dat die mens in wese feilbaar en sondig is nie.

Dit is duidelik dat Marx oorwegend op die sosiologie gefokus het en nie op die psigologie nie , omdat hy meer op mense in groepe fokus as op die individue self.

Volgens Lopreato (1972:506) kan daar na die volgende verskille en ooreenkomste van Marx en Dahrendorf gekyk word:

Net soos Marx fokus Dahrendorf op die "het" en "nie het nie." Marx fokus byvoorbeeld op die bourgeoisie en die proletariat, terwyl Dahrendorf nie op besitting fokus nie maar op die outoriteit. Streng gesproke is daar 'n duidelike verskil maar ook 'n duidelike ooreenkoms tussen die twee teoretikuste. Om gesag te hê, moet jy tog 'n besitter wees en die meeste ondergeskiktes besit geen gesag nie omdat hulle nie besit nie.

Na aanleiding van Havenga stel Hazelrigg (1972:518) dat na aanleiding van 'n empiriese ondersoek in Italië aanvaar kan word dat Dahrendorf se teorie van sosiale konflik op vaste grond staan. Sy teorie is meer bruikbaar in die verklaring van konflik tussen persone of groepe wat hulle in die nabyheid van gesagsposisies bevind. Lopreato stel ook dat:

> whatever evidence exists to sustantiate a theory of conflict based on a dichotomous class division, it is more favourable to Marx's theory of conflict than to Dahrendorf's. Thus Marx's theory persists-partly valid and partly not, but quite useful in a heuristic sense (Hazelrigg, 1972:518).

Volgens Hazelrigg (1972:531) beskou Dahrendorf, Marx se teorie soos volg:

> Dahrendorf argues that Marx's criterion of "effective private property in the means of production is not appropriate, since this limits the applicability of class theory to at most a few centuries of European history. Rather he proposes that the determinant of class should be conceived of as the 'exercise of, or exclusion from authority,' which he interprets as a more general category than property.

Dahrendorf stem nie met Marx ooreen wanneer dit kom by die enkele fokus op eiendom of besittings nie. Gesag word verdien en is vir Dahrendorf 'n baie belangriker aspek as materiële items.

2.15 Samevatting

Marx gee baie aandag aan die verskil tussen onderwerp en voorwerp. Hy het 'n baie materialistiese uitkyk en konsentreer meer op kapitaal, masjiene en eiendom en die profyt wat daaruit verkry word. Marx gebruik toestande uit die 19de eeu in Europa om sy teorie te vorm. Sy belangrike onderskeid tussen die bourgeoisie wat die besitters en die kapitaliste was en die proletariaat wat hul arbeid aan die kapitaliste verkoop het en afhanklik was van die bourgeoisie spruit hieruit voort.

Marx beskryf konflik as 'n antagonisme wat 'n stryd tussen twee beginsels beteken. Hy verwys nie in sy teorie na konflik self nie. Streng gesproke is konflik vir Marx afkomstig van die klassestryd. Marx sien die ekonomie as 'n baie belangrike aspek van die bestaan en hy glo dat alles beïnvloed word deur die ekonomie.

Sy teorie het later 'n meer humanistiese vorm begin aanneem. Hy sien die mens en die produk as twee verskillende integrale aspekte van die samelewing, waar die produk besig is om die menswees en persoonlikheid van die mens te aliëneer van die mens self. Hy sien produksie en aliënasie binne 'n kapitalistiese stelsel as een konsep.

Die staat word gesien as die direkte verteenwoordiger van die dominante ekonomiese klas.

Dahrendorf se teorie volg op Marx se teorie. Hy konsentreer meer op die norme en waardes en die groepering van mense daarrondom. Dahrendorf lê klem op endogame en eksogame konflik, maar brei nie baie uit oor eksogame konflik nie omdat dit nie van toepassing is op die klassestryd nie. Hy konsentreer baie op wie mag besit en wie nie mag besit nie.

Volgens Dahrendorf word groepe gevorm volgens die posisie wat elkeen beklee. Daar bestaan twee kwasi-groepe naamlik die dominante- en die ondergeskikte groepe. Hierdie twee groepe het teenoorgestelde belange.

Daar is 'n duidelike verskil in Marx en Dahrendorf se teorieë. Marx is materialisties

geörienteerd waar Dahrendorf meer op die mens se psigologiese aspekte fokus.

Aan die hand van die teorië reeds bespreek sal daar vervolgens in Hoofstuk 3 breedvoerig gekyk word na konflik in die organisasiekultuur.

HOOFSTUK 3

KONFLIK IN DIE ORGANISASIESTRUKTUUR

3.1 INLEIDING

Hoofstuk 2 toon waar die klem gelê word volgens die twee belangrikste konflikteoretikuste. Streng gesproke kan ons hierdie twee uiteenlopende sienings soos volg saamvat:

> Konflik kom voor as gevolg van teenstrydige belange in die strewe na dieselfde doelwit. Mag wat gepaard gaan met posisies asook die hoeveelheid eiendom en kapitaal wat besit word, gee aanleiding tot konflik omdat dit oneweredig verdeel en versprei is.

Ons kan vandag hierdie twee teoretikuste se sienings van toepassing maak op verhoudings binne organisasies waar konflik voorkom.

Havenga (2002:47) skryf dat die veronderstellings van die kritiese konflikperspektief daarop neerkom dat saamleef en saamwerk as dialektiese struktuurproses en rewolusionêr-ontwikkelende proses in geheel beskou moet word. So 'n geheel bestaan uit belangegroepe (werkernemers en werkgewers) wat om skaars hulpbronne en ander aspekte soos mag, prestige, rykdom, klasposisie en invloed meeding.

In hierdie hoofstuk sal daar aandag gegee word aan konflik binne 'n staalmaatskappy soos dit op mikrostrukturele-vlak plaasvind. Soorte konflik, stadiums van konlik en alle aspekte rondom konflik binne organisasieverband word in hierdie hoofstuk bespreek.

Volgens Gouws (1986:15) is verdere potensiaal vir konflik geleë in belangebotsings en skaars hulpbronne aangesien die werkgewer en die werknemer in mindere of meerdere mate uiteenlopende sienings hieroor handhaaf. Sameweking betrek werkgewer en werknemer ten einde die voortbestaan en groei van die onderneming te verseker.

Binne die staalonderneming waar die studie plaasvind, het dit navore gekom dat 55% van die werkerskorps beweer dat die verspreiding van skaars hulpbronne die oorsaak is van konflik.

Werkers sal egter gedurig poog om hul posisie in die verhouding en die voordele wat hulle uit die onderneming kan verkry, te verbeter, terwyl eienaarskap sal poog om groter wins te maak. Die resultaat hiervan is konflik. Die vraag bly natuurlik altyd of konflik noodwendig in die arbeidsverhouding teenwoordig moet wees. Kan dit byvoorbeeld totaal uitgeskakel word ?

3.2 Wat is konflik?

Voordat ons hierdie vraag beantwoord, moet ons kortliks kyk na wat konflik is. Gouws (1986:15) definieer konflik soos volg:

> 'n Toestand waar die belange van een party nie bevorder kan word sonder om die belange van 'n ander party te benadeel nie. Konflik het normaalweg te doen met mededinging om hulpbronne, hetsy hierdie hulpbronne materieël van aard is. Tipiese voorbeelde van minder materiële hulpbronne is mag en invloed.

Aan die basis van die arbeidsverhouding lê dus elemente wat 'n potensiaal vir konflik het, naamlik belangebotsings en 'n kompetisie om skaars hulpbronne. Konflik in die arbeidsverhouding kan gevolglik beswaarlik totaal uitgeskakel word. Konflik in die verhoudinge kom verder hoofsaaklik op twee vlakke voor, naamlik in die primêre verhouding tussen eienaarskap en arbeid, en tussen groepe binne die werksituasie, dit wil sê ook in sekondêre verhoudings. Die hiërargie van bestuurders beklee 'n onbenydenswaardige posisie binne hierdie verhouding. Die primêre doel van die bestuur is om die verhouding tussen werkgewers en werknemers vlot te laat verloop. In die sekondêre verhouding is die bestuur in konflik met die werkers en moet toesien dat organisasiedoelwitte nagestreef en opdragte uitgevoer word (Gouws, 1986:15).

Andrew Grove, President van INTEL gee die volgende kritiek oor konflik vanuit sy organisasie.

> *Many managers seem to think it is impossible to tackle anything or anyone head-on, even in business. By contrast we at INTEL believe that it is the essence of corporate health to bring a problem out into the open as soon as possible, even if this entails confrontation. Dealing with conflict lies at the heart of managing any business. As avoided only at the manager's peril (Puth, 2001:93).*

Puth (2001:94) gee die volgende veronderstellings oor konflik:

- Konflik kom onvermydelik: mense kan nie saamwerk sonder om konflik te ervaar nie.
- Konflik is nie 'n vuil word nie. Wanneer konflik voorkom beteken dit nie dat die mense wat betrokke is sleg is of nie waardevol genoeg is vir die organisasie nie. Inteendeel: konflik kan tot voordeel vir die organisasie wees en dit kan verhoudings versterk.
- Konflik kom voor as gevolg van baie redes en kan in verskillende vorme voorkom. Daar is baie redes hoekom mense in konfliksituasies betrokke raak. Jy moet vaardig wees om 'n konfliksituasie te ontleed en hoe om daarin op te tree.

Konflik kan varieer van 'n redenasie tot 'n ekstreme argument waar die verhouding daarna verbreek word. Kommunikasie is deel van konflik -- meestal is kommunikasie die oorsaak asook die oplossing van konflik. Swak kommunikasie of 'n gebrek aan kommunikasie is 'n oorsaak van konflik, en om konflik reg te hanteer is effektiewe kommunikasie nodig.

Daar sal wel baie aandag geskenk moet word aan kommunikasie binne die staalonderneming, omdat dit na vore gekom het uit die persoonlike onderhoude dat

kommunikasiegapings 'n groot oorsaak is van konflik. Daar kom ook kommunikasiegapings voor tussen werksvlakke en verskillende departemente.

> Whenever you're in conflict with someone, there is one factor that can make the difference between damaging your relationship and deepening it. That factor is attitude (William James, 1842. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com. 28 Julie 2005).

3.3 Verskillende benaderings tot konflik.

Navorsing deur Grovè (1990:47) toon dat konflik oor die jare bestudeer is deur filosowe, sosioloë, politieke wetenskaplikes en psigoloë en dat dit nie 'n nuwe verskynsel is nie. Die afgelope 30 jaar het daar baie veranderinge met betrekking tot konflik navore gekom soos dit in die volgende uitgangspunte saamgevat kan word:

3.3.1 Tradisionele Benadering.

Volgens Rahim (1986:4) beskryf skrywers soos Taylor, Fayol en Weber konflik as 'n verskynsel wat tot nadeel van die onderneming strek en vermy moet word. Hulle lê klem op die daarstelling van vaste reëls, prosedures, hiërargiese vlakke en bepaalde gesagslyne in die proses van die vermyding of uitskakeling van konflik. Deur die ontwikkeling van organisasiestrukture soos die sogenaamde wetenskaplike bestuursbenadering is daar gepoog om konflik tussen bestuur en arbeid uit te skakel.

Fayol se benadering word deur Taylor ondersteun wanneer Taylor klem plaas op die bestuursfunksies van beplanning, organisering, bevelvoering, koördinering en beheer, sowel as aspekte soos eenheid van bevel en die spanwydte van beheer.

Volgens Robbins (1996:632) is konflik 'n disfunksionele gevolg van swak kommunikasie, gebrek aan vertroue en openheid tussen mense asook die

onvermoë van bestuur om aandag te gee aan die behoeftes en aspirasies van ondergeskiktes.

Mary Parker Follet was 'n uitsondering onder die skrywers van die klassieke bestuursbenadering. Haar sterk gedragsbenadering ten opsigte van bestuur het haar dekades voor haar tydgenote geplaas. In 1940 besef Follet die waarde van konstruktiewe konflik en wys op die volgende:

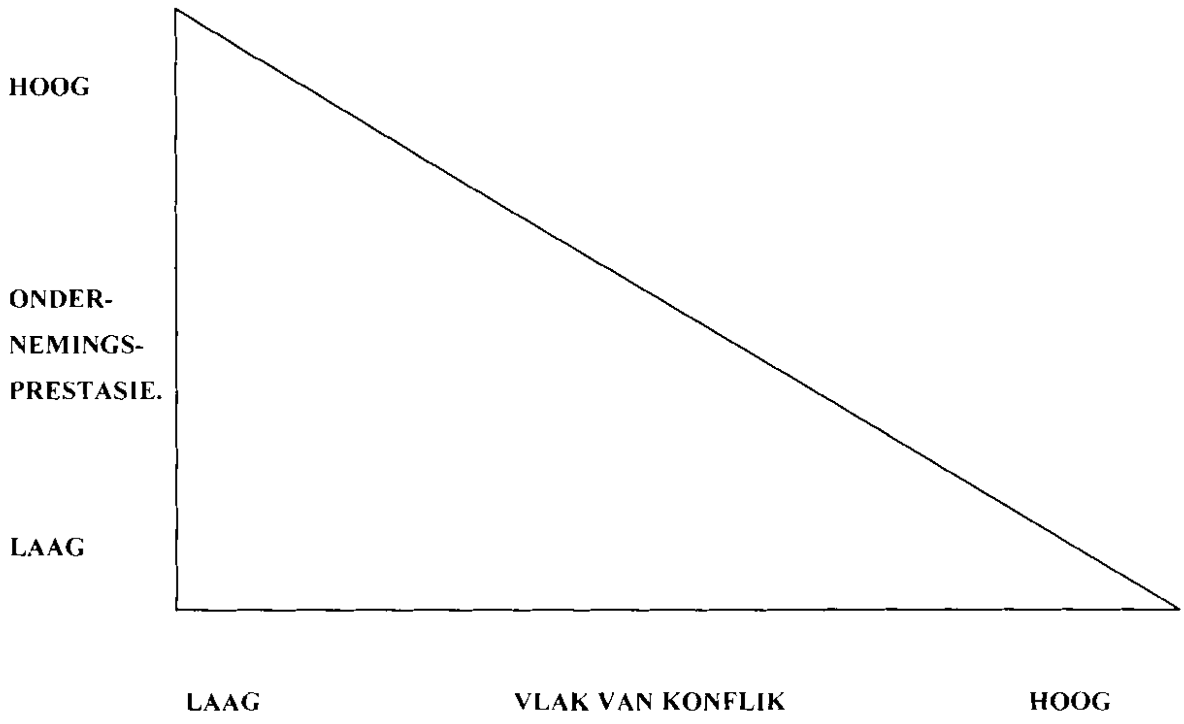
> We can often measure our progress by watching the nature of our conflicts. Social progress is in this respect like individual progress: we became spiritually more and more developed as our conflicts rise to higher levels.

Geïntegreerde probleemoplossingsmetodes in die hantering van konflik word ook baie deur Follet beklemtoon (Grovè, 1990:47).

Gedurende die klassieke tydperk word daar eerder op die oplossing van konflik gekonsentreer as die voordele of die hantering daarvan omdat almal konflik gesien het as nadelig en disfunksioneel.

Figuur 3.1

Die Tradisionele Siening van Konflik



BRON: Aangepas uit Gray en Stark (1984:481).

Figuur 3.1 toon duidelik dat produksie verlaag wanneer konflik binne die organisasie verhoog. Tydens die die tradisionele siening word baie meer gekonsentreer op konflikoplossingsmetodes en maniere om konflik te onderdruk eerder as om dit te hanteer of funksioneel te laat afspeel. Die werklike rede vir konflik word nie altyd geïdentifiseer nie. Volgens die tradisionele siening moet konflik ten alle tye vermy word en hierdie siening word ook baie sterk ondersteun deur die kerk. opvoeding en die hantering van konfliksituasies binne skole.

Na aanleiding van hierdie benadering is dit duidelik dat die tradisionele benadering tog altyd eerder staande sal bly omdat niemand konflik wil ervaar nie. Dit bly 'n onaangename proses al is dit soms funksioneel.

- Die Gedragsbenadering.

Die siening van gedragswetenskaplikes verskil nie wesenlik van dié van die tradisionele benadering nie. behalwe dat eersgenoemde 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 werksreëls, prosedures en vergoedingstelsels. Volgens Grové (1990:49) het die studies van Elton Mayo gedurende 1920 en 1930 aanleiding gegee tot die sogenaamde menslike bestuursomgewing. Mayo beklemtoon steeds dat konflik uitgeskakel moet word en hieruit blyk dit dat die siening van die tradisionele benadering nie baie verander het nie.

3.3.2 Die moderne siening van konflik

Die meeste mense sien konflik as 'n negatiewe aspek en as 'n saak wat so ver moontlik vermy moet word, omdat dit swak gedrag, angs en agressie navore bring. Onlangs het bestuurders begin besef dat konflik funksioneel (positief) of disfunksioneel (negatief) kan wees.

Daar kan positiewe gevolge ontwikkel uit disfunksionele konflik: verandering. Om konflik te onderdruk kan negatiewe gevolge hê: werkers kan mekaar byvoorbeeld begin wantrou. Dit is onmoontlik om konflik te vermy waar groepe saamwerk met die oog op een doelwit (Erasmus. 2000:369).

KLASSIEKE SIENING VAN KONFLIK	**HUIDIGE OF MODERNE SIENING VAN KONFLIK**
Konflik kan vermy word	Konflik is onvermydelik
Konflik is die gevolg van foute wat deur bestuur gemaak word in die ontwerp van die organisasiestruktuur of bestuur van ondernemings, of dit is die gevolg van die optrede van moeilikheidmakers.	Konflik ontstaan as gevolg van verskeie oorsake, soos onversoenbare doelwitte en verskille in persepsies en waardes van personeel.

Konflik versteur die werksaamhede van die onderneming en verhoed optimale werksprestasie.	Konflik lewer 'n bydrae tot of kan die optimale werksprestasie van die onderneming beïnvloed.
Optimale ondernemingsprestasie vereis die verwydering van konflik	Optimale ondernemingsprestasie vereis 'n gematigde vlak van konflik.

Tabel 3.1

BRON: Aangepas uit Stoner (1986:381)

Met behulp van hierdie sienings kan daar onderskei word tussen funksionele en disfunksionele konflik.

3.4 Funksionele en disfunksionele konflik

FUNKSIONELE KONFLIK	DISFUNKSIONELE KONFLIK
▪ Dit stimuleer verandering en kreatiwiteit. Langtermyn probleme word opgelos.	▪ Dit verlaag die moraal van die werkers. Dit verhoog stres en angs wat ontevredenheid veroorsaak.
▪ Dit lei tot hoër werkersentoesiasme omdat werkers 'n kans kry om hulle vermoë te toets.	▪ Individue fokus net op hul eie belange en dit voorkom spanwerk.
▪ Dit ontwikkel tot nuwe maniere om konflik op te los	▪ 'n Gevoel van wantroue kan ontwikkel.
▪ Dit kan lei na beter produktiwiteit.	▪ Werker-afwesigheid kan verhoog, en produktiwiteit verlaag.
▪ Dit verbeter lojaliteit, spanwerk en motivering.	▪ Tyd en energie word spandeer aan konflik asook om oplossings te vind.
	▪ Swak en vertraagde besluite het duur gevolge.
	▪ Dit onderbreek kommunikasie en

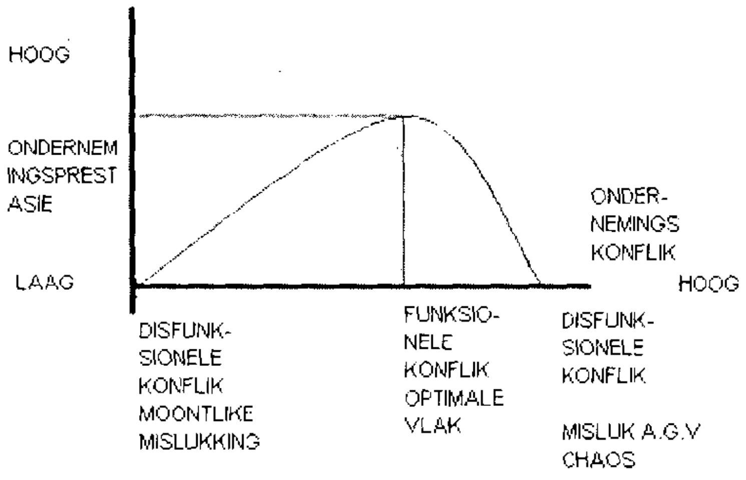
	maak mense onwillig om te luister.
	▪ Dit het 'n negatiewe effek op kliënteverhoudings.

Tabel 3.2

BRON: Aangepas uit Nelson, (2001:432.)

Hierdie tabel toon dat konflik meer voordelig kan wees wanneer die betrokkenes die konfliksituasie uit 'n funksionele oogpunt benader. Konflik bly altyd 'n baie moeilike aspek en dit is duidelik uit die vergelyking in die tabel dat konflik meer negatiewe aspekte na vore bring as funksionele aspekte.

Ondernemingsprestasie en Ondernemingskonflik.



Figuur 3.2.

BRON: Aangepas uit Stoner (1986:382).

Figuur 3.2 maak dit duidelik dat die onderneming se prestasie die beste is by die punt waar die optimale vlak 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 vlak 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. 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 (Grové, 1990:54).

> Conflict is inevitable. but combat is optional (Max Lucade. 1845. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com) 28 Julie 2005.

Volgens Grové (1990:54) wys Brown (1983:41) daarop dat daar drie vlakke van konflik in die onderneming voorkom, naamlik:

- Produktiewe konflik.
- Oormatige konflik.
- Te min konflik.

Skematiese grafiek van die drie vlakke van die hantering van konflik.

- **Produktiewe konflik.**

a)

ONDERHANDELING

Figuur 3.3 (a)

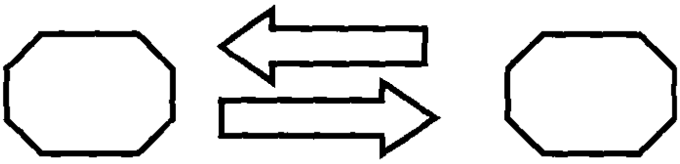
(BRON: Aangepas uit Brown (1983:41)

Produktiewe of gematigde konflik.

Die pyle in skets "a" toon dat daar versigtige interaksie tussen die partye plaasvind. Beide partye neem deel aan 'n wen-wen situasie om gesamentlik kompromie te bereik wat beide se belange ondersteun.

Skets "b" verteenwoordig 'n probleemoplossingssituasie waarin die partye saam redeneer en onderhandel om 'n oplossing te vind. Beide partye gee en neem in hierdie proses.

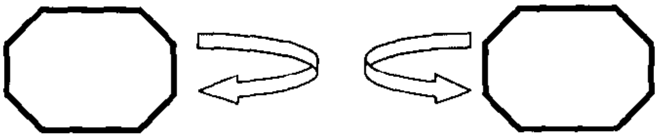
b)



PROBLEEMOPLOSSING

Figuur 3.4
(BRON: Aangepas uit Brown (1983:41)

- **OORMATIGE KONFLIK**



VERMEERDERING VAN KONFLIK

Figuur 3.5
(BRON: Aangepas uit Brown (1983:41)

Oormatige konflik.

In die geval van oormatige konflik verhoog spanning en raak die gesprek meer intens. Gewoonlik raak die betrokkenes meer emosioneel en konflik kan in hierdie geval disfunksioneel raak. Soos dit hierbo skematies aangetoon word, is daar 'n direkte botsing van belange, en beweeg die partye in teenoorgestelde rigtings. Uit hierdie situasie ontstaan wantroue tussen die partye en dit blokkeer kommunikasiekanale. Die partye blameer mekaar vir die konflik en dit lei daartoe dat die konflik vermeerder.

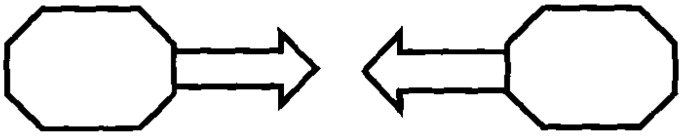
Oormatige konflik is tiperend van byvoorbeeld 'n stakingsituasie wat in die arbeidsverhoudingsveld aangetref word tussen bestuur en die vakbond. Die betrokke partye tree nie rasioneel op nie, en inligting word dan van mekaar weerhou in 'n poging om die eie magsbasis te versterk (Grové, 1990:57).

- **TE MIN KONFLIK**

a)

ONTREKKING

b)



ONDERDRUKKING

Figuur 3.6
(Bron: Aangepas uit Brown (1983:41)

Te min konflik

Soos aangedui word deur skets "a" kan die partye wat betrokke is totaal onttrek van die konfliksituasie. Onttrekking vind plaas as gevolg van persoonlike voorkeure, byvoorbeeld waar die partye dit nie as belangrik genoeg ag om sterker standpunt in te neem nie, of wanneer hulle konflik so ver moontlik wil vermy om slegte toestande te voorkom.

Wanneer topbestuur groot besluite neem en die res van die werknemers nie tevrede is met die besluit nie, (dit kan wees omdat hulle bang is vir verandering) onttrek hulle uit die situasie.

Volgens skets "b" kom onderdrukking voor as gevolg van te min konflik. In die geval waar vermyding van konflik plaasvind, bring die onderdrukking van konflik mee dat die vloei van kommunikasie belemmer word. Die moontlikheid word verhoog dat die betrokke partye 'n stereotipe siening van mekaar ontwikkel. Die gevolge van onderdrukking van konflik bring mee dat konflik, alhoewel dit nie sigbaar is nie, nog steeds teenwoordig is en dit kan meebring dat die onderneming se produktiwiteit verlaag weens 'n gebrek aan kreatiwiteit en innovasie (Grové, 1990:57).

3.5 Soorte konflik

Erasmus-Kritzinger (2000:368) onderskei tussen sewe soorte konflik:

3.5.1 Intrapersoonlike konflik.

Intrapersoonlike konflik kom voor binne een persoon self, byvoorbeeld wanneer hy verandwoordelikhede het en terselfdertyd sosiaal wil verkeer. Hy ervaar frustrasie, angs en agressie as gevolg van twee botsende behoeftes.

Intrapersoonlike konflik kom voor wanneer werkers betrap word wanneer hulle niks doen nie, byvoorbeeld wanneer hulle 'n opdrag gekry het vir die dag en hulle staan op ander plekke en kuier met medewerkers.

The greatest conflicts are not between two people, but between one person and himself (Garth Brooks. 1965. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com) 28 Julie 2005.

3.5.2 Interpersoonlike konflik

Interpersoonlike konflik kom voor tussen individue in die organisasie of tussen 'n individu en 'n groep binne die organisasie. Hierdie soort konflik kan voorkom as gevolg van botsende persoonlikhede, 'n tekort aan hulpbronne of wanneer daar nie saamgestem word oor verandering nie.

3.5.3 Konflik binne groepe

Konflik binne groepe kom voor tussen individue binne een groep. Een werker kan byvoorbeeld nie by die groep se tempo hou nie, of die ander voel dat hy nie sy werk voldoende afhandel nie.

Hierdie soort konflik kom voor met die probleem van samewerking in die staalonderneming. Die een werker bring sy deel en die ander is nie bereid om saam te werk nie.

3.5.4 Intergroep konflik

Hierdie soort konflik kom voor wanneer een groep in konflik kom met 'n ander. Die gevolge van intergroepkonflik is baie dieselfde as dié van konflik tussen individue. Sake wat (byvoorbeeld) daartoe aanleiding gee sluit te min hulpbronne, status, prosedures of doelwitte in.

Die bestuur wil werk so gou moontlik afgehandel hê sodat winste kan groei terwyl werkers op die vloer nie gemotiveer is om die werk te voltooi nie.

3.5.5 Bestuurskonflik en personeelkonflik

Hierdie soort konflik kom voor wanneer die bestuur en die personeel nie saamstem oor sekere aspekte in die organisasie nie byvoorbeeld vergoeding, werksure, hulpbronne, doelwitte, werkstoestande, ensovoorts.

Die navorsing in die staalonderneming toon duidelik dat konflik tussen bestuur en personeel 'n probleem is. Besluite word geneem sonder dat die veranderinge gekommunikeer word na die vloerpersoneel. Dit versoorsaak konflik as gevolg van 'n kommunikasiegaping tussen bestuur en personeel.

3.5.6 Inter-organisatoriese konflik

Inter-organisatoriese konflik kom voor wanneer twee organisasies wat dieselfde produk vervaardig met mekaar bots, byvoorbeeld Vodacom en MTN of Mercedes en BMW. In so 'n geval word die konflik opgelos deur middel van 'n hofsaak.

3.5.7 Gemeenskapskonflik

Dit kom gewoonlik binne 'n gemeenskap voor as gevolg van politieke, religieuse of ekonomiese redes. Almal in die gemeenskap word geraak deur hierdie aspekte en daar word groepe gevorm omdat daar verskille voorkom (Erasmus-Kritzinger, 2000:369).

Daar kom soveel soorte konflik voor maar in die volgende deel word daar ook aandag gegee aan 'n ander teoretikus se verskillende vorme van konflik wat ook verskil met dié van Kritzinger.

Volgens Jordaan (1989:66) identifiseer Nel en Van Rooyen (1985:98) die volgende vorme van konflik:

3.5.8 Substantiewe konflik

Hierdie vorm van konflik word erken as werklike konflik en kom voor gedurende die laaste fase van die konfliksituasie. Afwykende, agressiewe en abnormale gedrag is gewoonlik ter sprake in so geval.

3.5.9 Pseudo-konflik

Dit word ook erken as onegte konflik en toon gewoonlik dieselfde simptome as substantiewe konflik. In hierdie geval kom daar egter slegs kompetisie voor en nie konflik nie.

3.5.10 Konstruktiewe konflik

Dit kom voor in die geval van 'n positiewe skikking en kom voor binne 'n kompeterende verhouding. Hierdie soort konflik vind plaas op 'n kompromie-basis en nie op 'n wen-verloor-basis nie.

3.5.11 Destruktiewe konflik

Dit kom voor as gevolg van kompetisie oor skaars hulpbronne wat nie gedeel kan word nie. Hierdie konflik kan moontlik lei tot die verlies van die onderneming.

3.5.12 Latente konflik

Hierdie soort konflik kom nie tot uiting nie maar word wel deur die partye of persone aangevoel. Dié soort konflik kan ook opbou en uitloop op substantiewe konflik.

Scott (Parker et al.' 1981:133) identifiseer twee soorte konflik:

3.5.13 Basiese konflik

Hierdie soort konflik kom voor wanneer 'n groep werkers of personeel voel dat die vergoeding oor 'n sekere termyn nie voldoen aan die werk wat hulle ingesit het nie.

3.5.14 Prosedurekonflik

Prosedurekonflik kom voor as gevolg van korttermynveranderinge in vergoeding of werksomgewing.

Konflik kan op 'n georganiseerde of 'n ongeorganiseerde manier hanteer word. Dit kan georganiseerd hanteer word wanneer dit die vorm aanneem van groepsoptrede teen bestaande omstandighede binne die organisasie.

Dit kan ongeorganiseerd hanteer word wanneer een persoon uiting gee aan sy gevoelens as gevolg van 'n bepaalde situasie binne die werksomgewing.

Conflict is the beginning of consciousness(M. Esther Harding. 1965. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com) 28 Julie 2005.

3.6 Fases van konflik

3.6.1 Latente fase

Konflik ontwikkel waar die regte atmosfeer en kondisie vir konflik voorkom, byvoorbeeld in die geval van botsende belange. Hierdie is die eerste fase van konflik en die verskillende individue kan die verskille begin aanvoel.

3.6.2 Waarnemende konflik

Die tweede fase van die konflikproses kom voor wanneer die individue of die groepe wat betrokke is, weet dat daar 'n konfliksituasie aan die opbou is. Hulle kan die verskillende opinies en waardes en onbepaalde doelwitte identifiseer.

3.6.3 Ervaarde konflik

Wanneer een of meer van die partye angstig of agressief begin voel omdat daar 'n misverstand was, tree hierdie fase in. Konflik word vanaf waarneembare konflik verplaas na ervaarde konflik.

3.6.4 Vergestalting van konflik

Konflik vergestalt wanneer die innerlike gevoel van antagonisme oorgaan in fisieke gedrag of woordewisseling. Konflik kan vergestalt in openlike gedrag of in die vorm van onttrekking. In hierdie fase van antagonisme moet konflik reeds opgelos wees.

3.6.5 Gevolge van konflik

Gevolge van konflik vind plaas wanneer die konflik beheer, opgelos en afgehandel is. Onopgelosde konflik wat in baie organisasies voorkom sneeubal en vergestalt weer in konflik (Puth, 2002:159).

3.7 Bronne van konflik

Die algemene opvatting is dat konflik 'n onderbrekende of destruktiewe proses is omdat die meeste skrywers ietwat van 'n fiksasie toon wanneer dit oor die begrip "orde" gaan – orde is noodsaaklik, maar die 'status quo' kan nie in alle gevalle as die beste of selfs as 'n 'heilige koei' aanvaar word nie. Die gehalte van die bestuursproses kom hier ter sprake want dit bepaal die welslae van die onderneming – bestuur moet veranderinge antisipeer, swak prestasies verbeter, geleenthede ten volle benut en die organisasie na bepaalde doelstellings lei (Jordaan, 1989:72).

Daar is verskeie vorme van konflik en in die volgende deel word verskillende skrywers se sienings hieroor bespreek:

3.7.1 Verskille ten opsigte van metodes en doelwitnastrewing

Elke mens verskil wanneer dit gaan oor die manier waarop doelwitte nagestreef word en elke mens het verskillende metodes om take te verrig. Bestuur het die behoefte om wins te maak en hoë produksie te toon, terwyl die werkers net hulle vasgestelde ure per dag wil werk en hul vergoeding daarvoor wil kry (Nel & Van Rooyen, 1985:96).

Erasmus-Kritzinger identifiseer die volgende aspekte van konflik wat ontstaan as gevolg van verskillende doelwitte:

- Taakdubbelsinnigheid kan lei tot ongemaklikheid. Wanneer elke groep nie 'n duidelike aanduiding het van wat van hulle verwag word nie, ontstaan 'n moontlikheid dat hulle mekaar kan blameer ten opsigte van onvoltooide werk.
- Kompetisie vir erkenning kan somtyds lei tot onderbreking eerder as om 'n positiewe uitwerking na vore te bring. Dit gebeur byvoorbeeld wanneer twee departemente teen mekaar kompeteer om 'n vakansie te wen: hulle kan mekaar ondermyn terwyl hulle eerder veronderstel is om saam te werk om beter te presteer.

- Interafhanklikheid van departemente veroorsaak konflik. Die bemarkingsafdeling kan verpakking kies met helder kleure en 'n oorspronklike afwerking wat meer kapitaal gaan vereis terwyl die produksieafdeling 'n meer eenvoudige afwerking gaan verkies wat ook minder kapitaal gaan vereis.
- Status lei ook tot konflik. Dan kom dit voor as gevolg van onsekerheid tussen die lyn- en werkers gesag. Dit gebeur byvoorbeeld wanneer een werker beveel word om sy medewerkers te onderrig.
- Politieke konflik kom voor wanneer werkers bereid is om ten alle koste mag te bereik en om sukses te behaal. Eksterne politieke faktore soos regstellende aksie kan ook tot konflik lei (Erasmus-Kritzinger, 2000:370).

3.7.2 Ontbreking van gemeenskaplike doelwitte.

Wanneer daar 'n totale afwesigheid van 'n gemeenskaplike doelwit is, is dit normaal dat konflik kan ontwikkel.

3.7.3 Verskille in benadering

Die verskille maak 'n persoon of groep bevooroordeeld ten opsigte van 'n spesifieke doelwit. Dié situasie ontstaan as deel van die dinamika van 'n stel verwante oortuigings en waardes wat rondom 'n spesifieke doelwit of persoon voorkom. Houdings word deur die interaksie met omgewingsinvloede gevorm (Jordaan. 1989:74)

3.7.4 Verskille in inligting

'n Tekort aan inligting of verkeerde inligting lei altyd na misverstande. 'n Voorbeeld hiervan is wanneer 'n tikster 'n verslag van haar hoof ontvang om te verwerk en sy ervaar die verslag as negatief alhoewel dit nie negatief is nie. Hierdie verslag word negatief getik en dit het baie nagevolge.

Konflik wat ontstaan as gevolg van verkeerde inligting of 'n tekort aan inligting kan net deur effektiewe kommunikasie opgelos word (Erasmus-Kritzinger, 2000:368).

Daar is kommunikasiegapings tussen personeel wat aflewerings doen en personeel wat voorraad uitboek. Dit veroorsaak dat kliënte baie ontevrede is en ekstra geld en tyd kan dan vermors word deur swak kommunikasie binne die staalmaatskappy.

3.7.5 Semantiese verskille

Volgens Jordaan (1989:74) skryf Nel & Van Rooyen (1985:99) dat semantiese verskille gaan oor verskille ten opsigte van betekenis wat aan begrippe en woorde geheg word. Die semantiese verskille kom nie slegs voor tydens vertolking nie maar ook as gevolg van kulturele verskille. In die Suid-Afrikaanse pluralistiese en kultureel-diverse samelewing wat ook in die arbeidsveld geprojekteer word, is hierdie bron van konflik uiteraard van besondere kennis.

3.7.6 Uiteenlopende waardestrukture

Hierdie begrip verwys na morele en etiese waardes. Waardestrukture word direk gekoppel aan die individu se agtergrond soos sy kultuur, opvoeding en geloof. Die persoon se waardestruktuur verteenwoordig die persoon se verwysingsraamwerk. Ook in hierdie verband geld semantiese verskille (Jordaan, 1989, 74).

3.7.7 Werksomstandighede

Volgens Erasmus-Kritzinger (2000:369) is swak werksomstandighede 'n groot rede vir konflik. Swak of geen toerusting, 'n vuil omgewing, rokers en nie-rokers in dieselfde area, lang werksure, ensovoorts, kom hier ter sprake. Die meeste van hierdie probleme kan opgelos word deur middel van onderhandeling.

3.7.8 Swak selfbeeld

In die geval waar sekere personeel aan 'n identiteitskrisis of aan 'n swak selfbeeld ly, is hulle baie geneig om konflik te stimuleer.

So 'n persoon is gedurig baie jaloers, agterdogtig, agressief en manipulerend. Die meeste van die grootste organisasies bied fasiliteite waarby so 'n persoon kan baat en wat hulle kan help (Erasmus-Kritzinger, 2000:371).

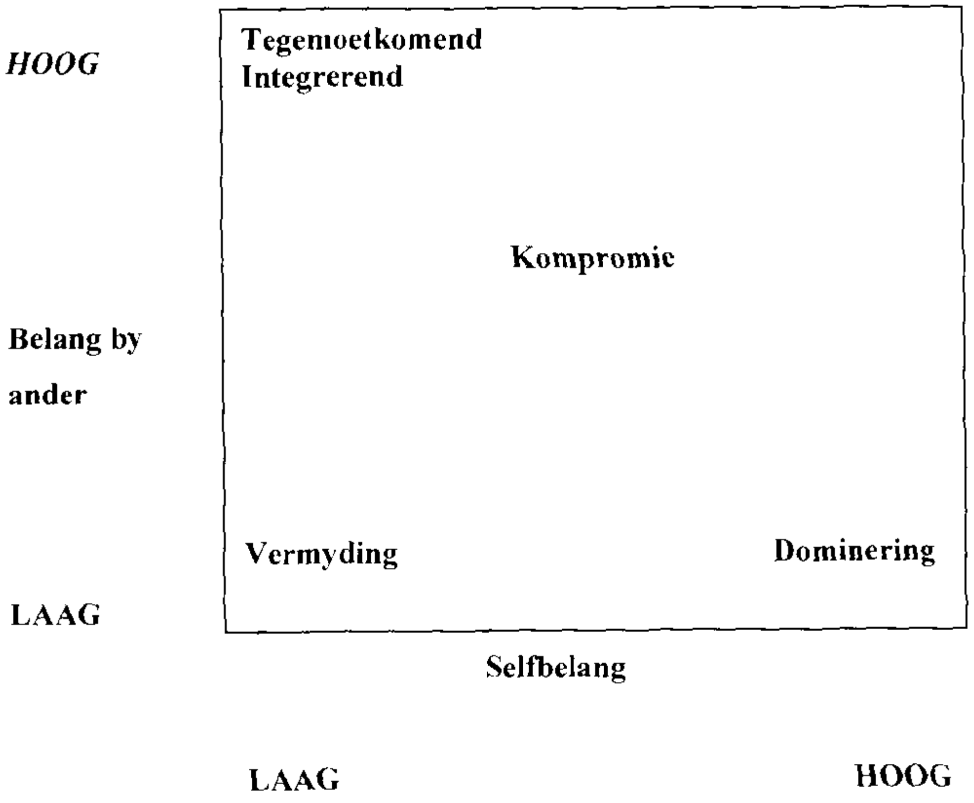
Conflict builds character. Crisis defines it (Steven V. Thulon. 1971. Robert Townsend. 1981. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com). 28 Julie 2005.

3.8 Reaksies op konflik

Die doel van die volgende skets is om die verskillende maniere waarop konflik hanteer kan word duideliker te maak. Die manier waarop konflik hanteer word, hang baie af van die belang wat ander persone daarby het of hoe belangrik die persoon se eie belange vir hom bo ander is.

Verskillend reaksies op konflik

Figuur 3.7



Bron: Aangepas uit Puth (2002:160)

3.8.1 Vermyding

Een manier om konflik te hanteer is om dit totaal te vermy. Vermyding is om niks aan die situasie te doen nie. Die leier besluit dat wanneer die konflik vermy word, dit vanself opgelos sal word sonder dat enige persoonlike gevoelens betrokke raak. Die partye vermy mekaar of wanneer hulle met mekaar te doen kry word daar nie oor die konfliksituasie gepraat nie (Grové, 1990:80).

In hierdie studie het dit navore gekom dat 55% van die werkerskorps beweer dat hulle openlike gesprekke met hulle medewerkers en hoofde vermy om konflik te voorkom. Bestuur sal drastiese aandag aan hierdie aspek moet gee.

3.8.2 Tegemoetkomendheid of versagting

Om as leier tegemoetkomend te wees, is nog 'n manier om die konflik te benader, of om die situasie te begin hanteer. Hierdie situasie vereis dat die ander party se siening in ag geneem word al moet hy sy eie siening onderdruk. Hier word nie regtig onderhandel wanneer die aspek onderhandelbaar is nie. Die hele gesprek gaan oor positiewe aspekte: geen negatiewe aanmerkings mag genoem word nie.
Om die konflik te versag, is 'n metode wat goed gebruik kan word wanneer daar konflik is tussen topvlak- en laevlakwerkers. Die leier stem in om na die ander party se siening te luister, byvoorbeeld in die geval van bestuur wat die laevlakwerkers se oogpunt moet insien. Gedurende die vergadering spandeer die leier baie tyd daaraan om vir die werkers te vertel watter goeie werk hulle verrig. Deur middel hiervan voel die een party baie goed vir 'n oomblik: konflik is versag en dit is baie makliker om die konflik op te los (Grové, 1990:80).

3.8.3 Dominering of forsering

Hierdie metode word gekenmerk deur mag en dominering. Hierdie metode word gebruik wanneer die een party 'n konfliksituasie wen omdat hulle meer mag in die organisasie besit. Hierdie metode is van baie nut in die geval van noodgevalle of wanneer daar vinnig 'n besluit gemaak moet word. Forsering of dominering

veroorsaak egter dat die party wat die onderspit delf agressie en angs ervaar as gevolg van die wen-verloor-situasie.

Hierdie reaksie op konflik kom die meeste voor in die werkplek as gevolg van mag.

3.8.5 Kompromie

Gedurende hierdie proses word daar deur beide partye gegee en geneem. Elke party beweeg van sy posisie na die middel waar hulle saam probeer om 'n oplossing te vind. Hierdie is die beste hanteringsmetode van konflik. Alhoewel die uitkoms nie totaal aanvaarbaar gaan wees vir beide partye nie is dit steeds 'n wen-wen situasie. Dit is nie altyd moontlik om hierdie metode te volg nie omdat daar soms partye is wat weier om saam te werk of weier om van hulle belange op te gee (Morgan, 1986:193).

3.8.5 Samewerking en integrasie

Met hierdie metode word konflik oopgevlek en uitgesorteer. Die partye se doel is om 'n oplossing te vind wat beide partye se belange gaan ondersteun. Gedurende die proses kan elke party sy gevoel en idees ontbloot en daarna kry elke party ook die geleentheid om na die ander party se situasie te luister. Alle alternatiewe word bespreek om 'n oplossing te vind waarby beide partye gaan baat vind (Grové, 1990:80)

Hierdie metode kan vergelyk word met die grieweprosedure en kollektiewe bedinging. Die konfliksituasie word oopgevlek en volledig bespreek.

> A good manager doesn't try to eliminate conflict. he tries to keep it from wasting the energies of his people. If you're the boss and your people fight you're openly when they think that you are wrong – that's healthy! (Robert Townsend. 1981. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com). 28 Julie 2005.

Hierdie aanhaling toon dat konflik hanteer kan word deur middel van kollektiewe bedinging. Werkers is steeds ontevrede oor hoe konflik hanteer word en vind dat daar

meestal nie die nodige aandag gegee word aan die opvolging van 'n konfliksituasie nie. Dit gee aanleiding tot onderdrukte emosies.

3.9 Persoonlike konflikhanteringstyle

Verwey en Du Plooy-Cilliers (2003:253) beweer dat elke individu verskillende maniere gebruik om konflik te hanteer. Hierdie strategieë word reeds in elke mens se opvoeding geleer en mense is nie altyd bewus van die manier waarop hulle op konflik reageer nie. Konflikhanteringstyle kom voor as 'n kombinasie van die hoeveelheid wat een persoon vir sy eie doelwit omgee en die hoeveelheid wat hy vir die ander party se doelwit omgee.

Vyf konflikhanteringstyle word vervolgens verduidelik:

3.9.1 Kompeterende tipe ("Tier"):

Die kompeterende tipe dwing sy opinie op sy opponent af en probeer hom dwing om sy metode te gebruik om die konflik op te los. Die verhouding is nie vir hulle van baie waarde nie. Om te verloor is 'n bewys van swakheid en so probeer die "tier"-tipe om ten alle tye te wen. Vir hulle is dit die enigste uitkoms.

3.9.2 Samewerking ("Dolfyn"):

"Dolfyne" probeer om oplossings te vind wat beide partye by kan baat en wat beide partye se belange en doelwitte in ag neem. Hulle bespreek die probleem volledig saam met die opponent en die verhouding is vir hulle baie belangrik. Hierdie benadering is effektief wanneer beide partye dieselfde probleme ervaar, wanneer die verhoudings interafhanklik is, wanneer daar genoeg tyd beskikbaar is om 'n oplossing te vind en wanneer die magsbasis eweredig versprei is.

3.9.3 Kompromie ("Verkleurmannetjie"):

"Verkleurmannetjies" neem gewoonlik hul eie doelwitte en dié van ander in ag. Hulle smag daarna om tot kompromie te kom en gewoonlik gee hulle vinnig in. Hulle gee maklik een deel van die doelwit op en probeer die ander party dwing om dieselfde te doen. Hierdie hanteringstyl kom gewoonlik voor wanneer daar net 'n tydelike oplossing gevind moet word, wanneer daar nie genoeg samewerking is nie, wanneer een van die partye gewillig is om ander doelwitte te laat vergestalt, wanneer mag eweredig versprei is en wanneer en daar te min tyd is om alle oplossings te oorweeg.

3.9.4 Akkomoderend ("Skoothondjie"):

Vir die "Skoothondjie" is die verhouding van groot belang omdat aanvaarding vir hulle baie belangrik is. Omdat hul eie belange en doelwitte van minder belang is, werk hulle baie goed saam en gee ook maklik in. Hulle probeer altyd om agressie en konflik te vermy. Hulle gee te veel toe en op 'n later stadium is hulle baie spyt oor hulle besluit. Hierdie hanteringstyl kom gewoonlik voor wanneer die ander party se belange belangriker gevind word, wanneer dit belangrik is om vrede te behou en wanneer die opponent meer mag het as die ander party.

3.9.5 Vermydend ("Volstruis"):

"Volstruise" vermy konflik met die hoop dat die situasie homself sal uitsorteer. Hulle glo dat dit beter is om te onttrek uit die situasie as om die konflik te hanteer. Hulle is gewoonlik meer verhouding- as doelwitgeöriënteerd. Hierdie styl kom meer voor wanneer meer tyd nodig is om informasie in te win, wanneer beide partye moet afkoel en nuwe perspektief moet kry oor die situasie of wanneer die ander party gevaarlik begin optree. Hierdie werknemers sal eerder hulle werksomgewing herorganiseer om kontak en verdere konflik met die opponent te vermy (Verwey et al. 2003:253).

Dit is duidelik dat konflik vermy word in die organisasie wat hier bestudeer word. Werkers vrees om negatiewe gevoelens ten opsigte van hul werksomstandighede na vore te bring omdat hulle viktimisasie wil vermy.

> Conflict is the gadfly of thoughts. It stirs us to observation and memory. It instigates to invention. It shocks us out of sheeplike passivity, and sets us at nothing and contriving (John Dewey, 1952. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com). 28 Julie 2005.

Hierdie opmerking van John Dewey toon dat konflik verandering meebring en help om almal uit die passiwiteit van alledaagse roetine te lig. Gedurende hierdie navorsingsproses word daar gestreef na verandering in die hantering van konflik, met die inagneming van alle resultate soos dit uitgewys is deur die werknemers en soos dit gevind is deur middel van die kwantitatiewe navorsingsmetode.

3.10 Samevatting

Besluite is deel van ons daaglikse lewe en kan baie arbeidsonrus veroorsaak wanneer dit nie reg hanteer word nie of wanneer almal in die organisasie nie kan deelneem in die besluite nie. Verkeerde besluite of verkeerde hantering van verandering lei gewoonlik tot disfunksionele konflik wat baie negatiewe gevolge vir die organisasie kan inhou. Kommunikasiegapings ten opsigte van besluite tussen werknemers en werkgewers is 'n probleem in die staalonderneming in Potchefstroom en lei na konflik wat disfunksionele gevolge inhou.

Die bestuur of leier wat die konfliksituasies hanteer moet bewus wees van die gevolge wat verkeerde besluite vir almal in die organisasie kan inhou. Dit is baie belangrik dat bestuurders van organisasies weet dat interpersoonlike en groepskonflik baie waarde kan inhou vir die werkers se verhoudings. Konflik moet reg bestuur word sodat dit funksionele waarde vir die organisasie het. Dit is die bestuur se besluit hoe hulle konflik wil hanteer: of hulle dit wil ignoreer en of hulle die positiewe waarde daaruit gaan gebruik. Dit is baie belangrik dat almal konflikdinamika reg verstaan sodat alle aspekte wat daaronder hoort, kan lei tot 'n positiewe waarde.

- Daar is bevind dat 95% van die studie populasie beweer dat hulle graag 'n opleidingsprogram sal wil ondergaan om meer te wete te kom oor konflik en die hantering daarvan.

- Om effektiewe kommunikasiekanale te gebruik. is tot die beste voordeel van almal binne die organisasie. Die uitkoms van die konfliksituasie sal grootliks afhang van die kommunikasiemetode wat gebruik word om die konflik te hanteer.

- Daar is 'n groot verskil in die klassieke benaderig tot konflik en die moderne benadering. Dit het baie tyd geneem om mense tot die besef te bring dat konflik wel positief of funksioneel kan wees.

Martin Luther King gee die volgende beskrywing van konflik:

> "Mankind must revolve for all human conflict a method which rejects revenge, aggression and retaliation. The foundation of such a method is compromising (Conflict quotes. http://en.thinkexist.com)". 28 Julie 2005.

Die volgende hoofstuk fokus op konflikhantering asook grieweprosedures wat gebruik kan word om funksionele konflik in die onderneming te verseker.

HOOFSTUK 4

4.1 KONFLIKOPLOSSING

4.1.1 Inleiding

Die voorafgaande hoofstuk het gefokus op al die tipes konflik: funksionele en disfunksionele konflik asook konflik wat magvergestalt. Daar is baie aandag geskenk aan die verskillende magsgroepe naamlik die proletariaat en die bourgeoisie. Daar is ook bepaal dat mag en gesag 'n baie dominante rol speel in gevalle waar konflik na vore kom.

Dit is baie belangrik om aandag te gee aan konflikoplossingstyle asook konflikhantering binne die staalmaatskappy; dit word in die volgende hoofstuk bespreek.

Elke persoon gebruik verskillende maniere om konflik op te los of te hanteer. Dit is duidelik uit die vorige hoofstukke dat konflik in die verlede beskou is as iets wat meestal 'n negatiewe uitwerking gehad het op al die betrokke persone. Vandag is dit voordelig om konflik so te hanteer en op te los dat dit funksionele gevolge eerder as disfunksionele oorsake tot gevolg het.

Die grondslag van konflikhantering is onderhandeling tussen twee persone of groepe met teenoorgestelde doelwitte. Alhoewel konflik gebaseer is op onderhandeling is teenoorgestelde doelwitte tussen twee groepe nie altyd die oorsaak van konflik nie.

Volgens Nelson en Quick (2001:422) veroorsaak toenemende mededinging en globalisering die vergroting van verskille tussen mense in terme van persoonlikheid, waardes, houdings, persepsies, taal, kultuur en nasionale agtergrond. Die toenemende diversiteit van die arbeidsmag bring meer potensiële onverenigbaarheid en konflik (Havenga, 2002:87).

Volgens Pienaar en Spoelstra (1994:325) bestee middelvlakbestuurders ongeveer 25% van hulle tyd aan konflikhantering (tussen hulleself en hul meerderes, kollegas en ondergeskiktes) terwyl daar in die laer vlakke, byvoorbeeld eerstelyntoesighouers, nog meer tyd aan konflikbestuur spandeer word. In die laaste twee dekades kon die

opkoms van konflikbestuur in die studieveld van organisasiesielkunde duidelik waargeneem word. Inhoudsontleding van sillabusse vir MBA studente in organisasiesielkunde toon dat konflikbestuur een van die meer gewilde onderwerpe is wat bestudeer word (Denton, 2000:241)

4.2 Verskil tussen 'n dispuut en 'n grief

Bendix (2001:568) verduidelik die verskil tussen 'n dispuut en 'n grief en konsentreer ook op die verskillende tipes dispute in die werkplek en sien dit soos volg:

- 'n ***Dispuut*** is 'n hoogs formele vergestalting van konflik ten opsigte van werksplekprobleme en wanneer griewe nie op gelos kan word nie.

- 'n ***Grief*** is 'n gedeeltelik formele uitdrukking van 'n individuele of kollektiewe konflik. Gewoonlik gaan dit in hierdie gevalle oor ontevredenheid in die werksplek.

Dit is baie belangrik om te onthou dat alhoewel konflik vergestalt met 'n dispuut of grief, die dispuut of grief self nie met konflik verwar moet word nie.

Wanneer konflik hanteer word, is die voorkoming en oplossing van die dispuut en/of grief die mees belangrikste aspek van die totale bestuursproses. Gedurende die transformasieproses vanaf konflik na 'n dispuut is daar 'n aantal faktore wat 'n belangrike rol speel. Hierdie faktore kan verdeel word in twee kategorieë, naamlik dié wat die intensiteit van die grief of dispuut vererger en die faktore wat aanleiding gee tot die transformasie van konflik na die dispuut (Bendix, 2001:568).

4.3 Griewe

Volgens Slabbert (1991:65) is 'n grief enige gevoel van ontevredenheid wat 'n werknemer het rakende enige aspek in sy werksituasie. Dieselfde skrywer meen dat tipiese voordele van griewe die volgende kan wees:

- Ontevredenheid van werknemers met hulle salaris of ander diensvoorwaardes.
- Ontevredenheid met die werksomstandighede, byvoorbeeld 'n onaangename omgewing, ongesonde toestande, of 'n gebrek aan behoorlike gereedskap om pligte te kan uitvoer.
- Konflik tussen 'n werknemer en sy onmiddellike toesighouer as gevolg van 'n misverstand oor die aard van die toesighouer se instruksies aan die werknemer.
- Onderlinge konflik tussen werknemers wat mag voortspruit uit misverstande, kulturele of politieke verskille of bloot vanweë 'n persepsie van swak maniere.

Volgens die Noordwes-Universiteit (www.puk.ac.za) is 'n grief enige gevoel van ontevredenheid, ongelukkigheid of verontregting wat deur personeellede ervaar word en wat verband hou met een of meer van die volgende sake:

- Gedrag van 'n ander werknemer of hoof teenoor die betrokke personeellid.
- Omstandighede in die werksomgewing (bv. toerusting, beroepsgesondheid en –veiligheid).
- Die benadeling van die personeellid se werknemerregte.

Die doel met hierdie griewebeleid en –prosedure is om 'n formele opwaartse kommunikasiekanaal aan personeel te verskaf deur middel waarvan hulle hul griewe individueel of as 'n groep onder die aandag van die bestuur kan bring. Die ingesteldheid van al die partye wat betrokke is moet wees dat griewe so spoedig moontlik asook op die laagste vlak moontlik hanteer en opgelos moet word (Noordwes-Universiteit, 2005)

Verder word daar ook verwys na die beginsel wat bekend staan as kollektiewe griewe. "Kollektiewe griewe word gedefinieer as 'n grief of klagte wat gelug word deur twee of meer werknemers wat dieselfde gevoelens deel."(www.puk.ac.za)

Bendix (2001:532) en Thomson (1976:1) definieer "grieweprosedure" soos volg:

Grieweprosedure word deur Thomson en Murray (1976:1) gedefinieer as 'n subsisteem van 'n groter kollektiewe bedingingsproses en verteenwoordig moontlik die primêre meganisme waarmee industriële partye daagliks interaktief verkeer.

Die grieweprosedure is die kanaal waar almal die geleentheid het om griewe en klagtes te lug voordat dit intens raak en vererger en industriële konflik veroorsaak Hierdie prosedure verseker dat daar aandag gegee word aan griewe voordat hulle onnodig vererger of skadelik kan raak (Bendix, 2001:532).

Uit hierdie navorsing lei mens af dat 'n grieweprosedure konflik kan laat voorkom en tydens hierdie proses kan alle werkers in die spesifieke afdeling of department alle onaangenaamhede en negatiewe gevoelens onder mekaar uitruil. Gedurende hierdie proses kan konflik opgelos of voorkom word sonder dat daar enige finansiële verliese sou voorkom as gevolg van konflik.

4.4 Instellings van grieweprosedures

Kragtens die Wet op Arbeidsverhoudinge van 1995 kan grieweprosedures by werksplekforums opgestel word. Sodanige werkplekforums bestaan uit vakbondverteenwoordigers van die bestuur asook nie-partye wat nie aan 'n vakbond behoort nie. Alhoewel grieweprosedure in die verlede gewoonlik slegs deur die bestuur opgestel is, het die bestuur van sommige maatskappye waarvan werknemers aan vakbonde behoort wel met die vakbonde of ander werknemerverteenwoordigers. soos werkplekforums. oorleg gepleeg om die grieweprosedure op te stel. Uiteraard sal die doeltreffendheid van sodanige prosedure verhoog indien werknemers van mening is dat hulle seggenskap van een of ander aard in die grieweprosedures het" (Van Rensburg. 2001:9).

4.3.1 Algemene beginsels van grieweprosedure

Sekere grondliggende beginsels moet nagekom word met die opstel en implementering van 'n grieweprosedure:

- Tydens alle stadiums van die grieweprosedure moet die gegriefde werknemer bygestaan en verteenwoordig word.
- Beide die bestuur en die werknemer moet die prosedure as regverdig sien en, indien moontlik, moet beide hierdie partye saamwerk aan die formulering van sodanige prosedure.
- Die prosedure moet eenvoudig en verbruikersvriendelik wees en moet suksesvol deur almal in die maatskappy gebruik kan word.
- Die prosedure moet verkieslik in 'n tydperk van "normaliteit" wanneer geen konflik heers nie in die maatskappy bekend gestel en geïmplimenteer word.
- Indien 'n vakbondlid 'n oplossing vir die grief voorstel wat 'n verandering in 'n klousule van die ooreenkoms tussen die vakbond en die maatskappy sou noodsaak, moet die grief as ongeldig beskou word.

- Tydens alle stadiums van die prosedure moet 'n beampte van die mensehulpbronafdeling beskikbaar wees om die werknemers sowel as die bestuur op versoek te adviseer. Sodanige beampte moet ook poog om die klag op te los op die laagste moontlike bestuursvlak binne die kortste moontlike tydperk. Dit is dan ook die beampte se verantwoordelikheid om alle gesprekke te notuleer wat later vir alle betrokke partye beskikbaar gestel moet word.

- 'n Kollektiewe klagte moet deur maksimum van vier genomineerde werknemers gelug word.

- Alle werknemers en/of groepwerknemers wat 'n grief lug, moet ten alle tye daarvan verseker wees dat hulle aan geen viktimisasie onderwerp sal word nie.

- Die prosedure moet onmiddellike en effektiewe aksie voorsien en vry wees van onnodige vertragings

- Alle bestuurders en toesighouers moet klagtes op 'n redelike en verantwoordelike wyse hanteer volgens die standaarde wat vervat word in die betrokke wetgewing (Van Rensburg, 2001:10).

4.3.2 Hoe grieweprosedure in die werkplek funksioneer

Die staalonderneming maak gebruik van informele prosedures waarby al die betrokke partye teenwoordig is. Tydens hierdie proses word die konfliksituasie volledig bespreek en word gepoog om 'n oplossing te bereik waarmee beide partye tevrede is. Dit is nie altyd moontlik om 'n wen-wen situasie te bereik nie. Tydens die persoonlike onderhoude het dit navore gekom dat van die werkers ontevrede is omdat hulle altyd argumente verloor as gevolg van kleurverskille.

Met die hantering van werknemers se griewe is dit belangrik om te besef dat die blote feit dat werknemers griewe mag hê en hulle mag uitspreek, nie gesien word as negatief of dat dit noodwendig die bestuur in 'n slegte lig stel nie.

Volgens Slabbert (1994:61) is konflik in die werksituasie feitlik onvermydelik aangesien verskillende individue of groepe verskillende behoeftes en belange het wat nie altyd ooreenstem nie. Dit is ook nie altyd moontlik dat daar ooreenstemming tussen die doelwitte van die individu en dié van die organisasie sal wees nie. Gevolglik sal die potensiaal van griewe altyd bestaan. Aangesien dit die geval is, behoort die beslissende faktore eerder te wees dat:

- Die werknemers hul griewe uitspreek en nie onderdruk nie.
- Daar toereikende prosedures vir die hantering van werknemers se griewe is.

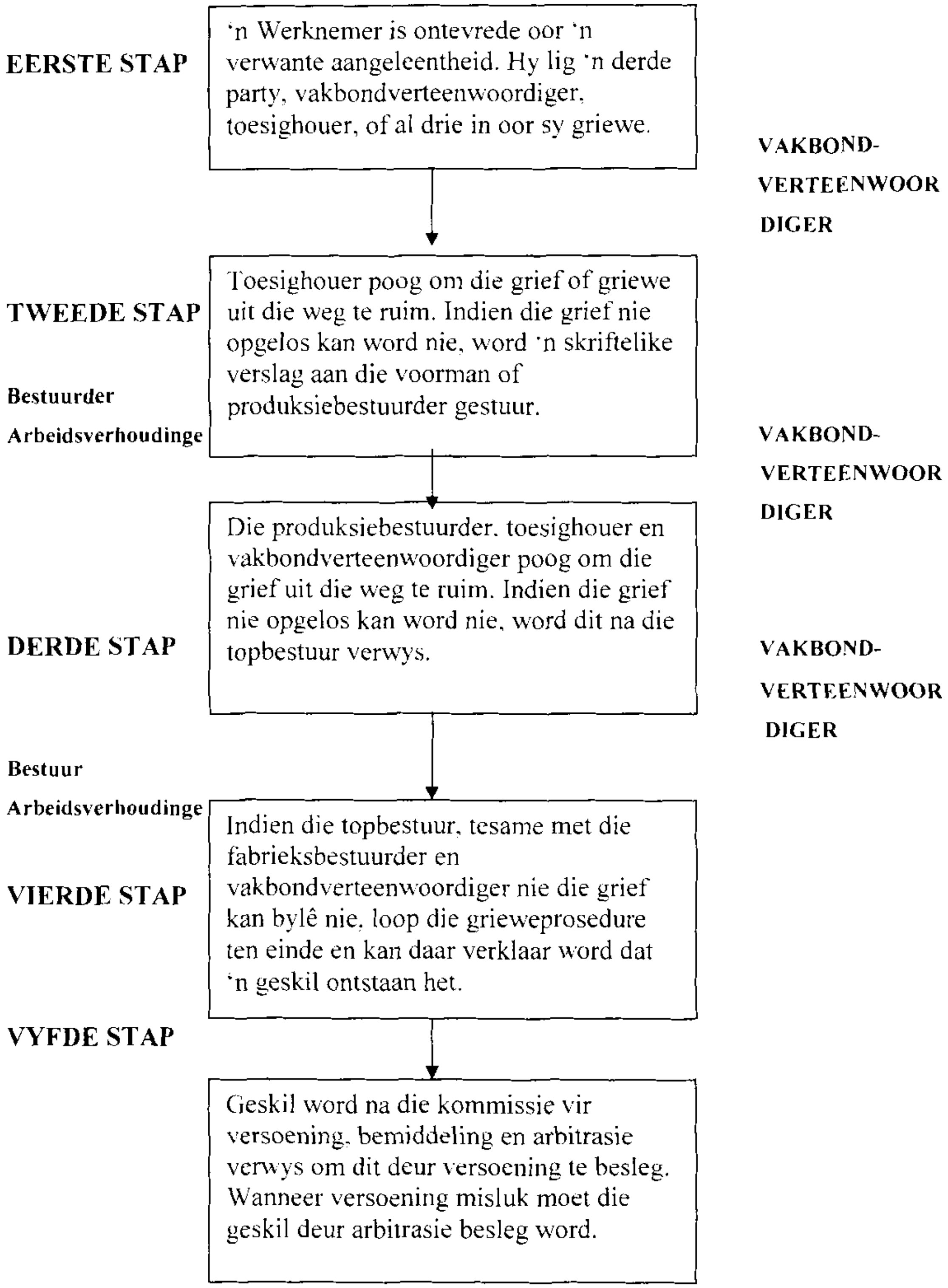
Verder fokus Slabbert (1994:65) ook op die feit dat as die bestuurskultuur in die organisasie sodanig is dat konflik beskou word as iets wat negatief is en vermy moet word, dit so sal wees dat werknemers nie vry sal voel om hul griewe te lug nie. Selfs al sou die werknemers hul griewe opper sou hulle nie die vertroue hê dat bestuur die griewe op 'n oop en nie-dreigende wyse sou benader nie. Die feit dat werknemers nie hul griewe lug nie, beteken nie dat hulle nie sodanige griewe mag hê nie. Onderdrukte

griewe kan die skyn van tevredenheid skep terwyl die werkers eintlik ontevrede is en hierdie onderdrukking van emosies kan lei tot 'n emosionele uitbarsting.

Figuur 4.1.

Die 5 stappe van die grieweprosedure soos dit voorkom binne 'n organisasie.

BRON: ANON, 2002.



Figuur 4.1 is 'n voorstelling van die 5 stappe van die griewe prosedure. Vanaf die eerste tot die vyfde stap word daar 'n proffesionele en geordende prosedure gevolg, waar elke party verteenwoordig word deur sy/haar vakbondverteenwoordiger asook al die betrokke partye wat nodig is vir die konflik oplossing tussen die twee partye.

4.3.3 Griewe-onderhoud

Met die hantering van 'n grief deur bestuur is dit belangrik om die volgende aspekte in gedagte te hou (ANON, 2002).

4.3.4.1 Voorbereiding

- Neem die diensvoorwaardes in ag. (Wat het die werkgewer gesê tydens indiensneming?)
- Bestudeer die werknemer se geskiedenis van indiensname.
- Bestudeer die grieweprosedure.
- In geval waar die werknemer sy klag direk op 'n meer senior-vlak gaan rapporteer het, in plaas van aan sy/haar direkte toesighouer, moet hierdie partye eers ooreenkom of hierdie nie eers aan sy/haar direkte toesighouer gebring moes word nie. Indien wel, moet die werknemer geadviseer word om dit wel in die toekoms so te doen.

4.3.4.2 Gedurende die onderhoud moet die werkgewer die volgende sake uitvoer:

- Aandagtig luister.
- Belangstelling toon.
- Nie hom/haar ontstel nie.
- Daarteen waak om emosioneel betrokke te raak.
- Die werknemer die voordeel van die twyfel gee indien dit regverdig is.
- Simpatiek, dog ferm wees.
- Nota's neem.
- Oorhastige besluite vermy.
- Nie te gou beloftes maak nie.

4.3.4.3 Na die onderhoud moet die volgende sake uitgevoer word:

- Oorweeg gepaste beleid.
- Bevestig en analiseer die feite.

- Verkry opinies van ander persone, indien nodig.
- Konsulteer met mensehulpbronspesialiste om vas te stel watter besluite geneem is in soortgelyke situasies in die verlede.

4.3.4.4 Stappe van besluitneming:

- Oorweeg alternatiewe.
- Oorweeg vorige besluite in soortgelyke situasies.
- Baseer alle besluite op feite.
- Bespreek die besluit met die topbestuur.
- Besluit wanneer en hoe die besluite aan die werknemer oorgedra gaan word.
- Teken die besluit wat geneem word duidelik aan.

4.3.4.5 Kommunikeer die besluit met die volgende oorwegings in ag genome:

- Beide partye moet betrokke wees wanneer die besluit oorgedra word.
- Voorsien feite en redes vir die besluit.
- Moenie betrokke raak in 'n dispuut oor 'n besluit nie.
- Stel vas of die werknemer tevrede is met die besluit.
- Verduidelik verdere prosedure wat geneem kan word indien die werknemer steeds nie tevrede is nie.
- Verduidelik die besluit verder indien nodig.

4.5 Faktore in verband met die intensiteit van 'n dispuut

Brand et al (2001:303) beweer dat tydens die oplossing van dispute daar meestal verskillende omstandighede asook 'n verskil in intensiteit sal wees. Die partye kan saamwerk en konstruktief te werk gaan en in 'n ander geval kan die partye baie obstruktief wees, en dit bemoeilik die oplossingsproses aansienlik. Sommige dispute is baie meer intens as ander en sommige dispute vererger in so 'n mate dat daar skaars 'n oplossing is terwyl ander weer minder intens is en makliker opgelos kan word.

4.5.1 Faktore wat die intensiteit van griewe kan vererger

'n Aantal faktore word geïdentifiseer wat die intensiteit van konflik volgens (Brand et al. 2001:302) kan vererger.

- Onrealistiese verwagtinge onder een of beide van die partye.
- Vorige onopgelosde dispute.
- Destruktiewe strategieë.
- 'n Algemene tekort aan respek en vertroue.
- Angs.
- 'n Tekort aan tyd.
- Kommunikasiegapings.
- Diskrimminasie.
- 'n Tekort aan legitieme prosedures.
- Swak besluite.
- Swak dispuutoplossingsvaardighede.
- Swak interpersoonlike vaardighede en mensekennis.

4.5.2 Faktore wat die intensiteit van griewe verminder

Brand et al (2001:303) identifiseer aksies binne die organisasie wat arbeidsdispute kan minimaliseer:

- Samewerking.
- Aanvaarbare wetgewing.
- Vertroue en respek onder die werkers.
- Sekerheid.
- Effektiewe kommunikasie en uitruiling van inligting.
- Stabiele beleide en prosedures.
- Korrekte besluite en prosesse.
- Korrekte geskiloplossingsvaardighede.
- Korrekte interpersoonlike vaardighede (Brand et al, 2001:303).

4.6 Metodes vir die hantering van griewe

In Hoofstuk 3 is daar baie aandag gegee aan funksionele en disfunksionele konflik asook alle aspekte van konflik in die werksplek. In die bespreking van die bestuurstrategieë en –tegnieke is dit ook wenslik dat kortliks aandag gegee word aan die wyse waarop konflikhantering meer vaartbelyn en professioneel gedoen word. Met dié doel word 'n kriptiese uiteensetting gegee van metodes of werkswyses van konflikhanteringstyle in die praktyk aan die hand van die werke van Brand *et al* 2001:40); Nell (2005:65) en Grossett (2000:187).

4.6.1 Filosofie en beleid

Alle werknemers het die reg om te weet wat hulle rol is. Werkers moet ten alle tye weet wat hul pligte is en hulle moet hul regte as werknemers ken.
'n Getekende werkskontrak word opgestel aan die begin van die eerste werksdag om alle misverstande uit te skakel.

4.6.2 Standaardprosedure

Elke werknemer moet bewus wees van alle standaarde. Standaardprosedures ten opsigte van lynhoofde, probleme, optredes in geval van griewe en onaanvaarbare werk moet aan die werknemers bekend wees.

4.6.3 Funksionele spesialiste

Wanneer 'n situasie kompleks voorkom is dit wenslik dat 'n spesialis dit hanteer. Met die hulp van 'n objektiewe persoon kan die situasie beter uitgelig word.

4.6.4 Gesprekvoering

Effektiewe kommunikasie en gesprekvoering asook die uitruiling van belangrike inligting is van aansienlike waarde. Die betrokkenes moet toegelaat word om asem te haal. Sodoende word angs, frustrasies en probleme opgelos en word samewerking van betrokkenes verkry.

4.6.5 Onderhandeling

Deur middel van die regte houding, gesindheid en kennistoepassing kan bevredigende onderhandeling bereik word. Hier kan gebruik gemaak word van verspreidingsonderhandelinge wat fokus op wen-verloor eise wat deur elke party gestel word met die oog op spesifieke uitkomste. Integrerende onderhandelinge gebruik 'n wen-wen oriëntasie om oplossings te vind wat aanvaarbaar is vir albei partye (Schermerhorn, 1999:343).

4.6.6 Opleiding

Vaardigheidsontwikkeling is 'n baie belangrike aspek van die organisasie. Konflik ontstaan soms weens onkunde of die onvermoë om die werk te verrig of as gevolg daarvan dat die persoon nie in 'n pos aangestel is waarin hy/sy sy/haar volle potensiaal kan benut. Die Wet op Vaardigheidsontwikkeling 56 van 1997 vereis ook opleiding van werkers in hul spesifieke afdeling of departement.

Volgens Gerber (1998:448) is opleiding die onderneming se verantwoordelikheid. Die regering is verantwoordelik vir die daarstelling van 'n wetgewingsraamwerk wat die ontwikkeling van vaardighede in die hand werk.

4.6.7 Bemiddeling

Mediasie of bemiddeling hetsy deur 'n derde persoon of deur konkrete middele kan as oplossingsmetode gebruik word. Objektiwiteit is 'n belangrike faktor tydens konflikoplossing, en partye neem 'n objektiewe buitepersoon meer in hul vertroue. Konkrete middele soos beligting, salaris en meublement kan oorweging geniet. Kreitner (2001:424) skryf dat die onmiddellike doel moet wees om direkte

kommunikasie te bewerkstellig. Die doelwit is om 'n gemeenskaplike kompromie te vind ten einde 'n konstruktiewe oplossing daar te stel.

4.6.8 Arbitrasie

Havenga (2002:124) skryf dat dit in sommige gevalle nodig is om 'n arbiter te kry om die konflik te besleg en 'n bevinding oor te dra. Hierdie metode behoort met versigtigheid oorweeg te word aangesien menslike gevoelens in die proses soms seergemaak kan word. Die funksie van die arbiter is om die sake van albei partye aan te hoor en ook hom-/haarself te vergewis van die fynere punte van die dispuut. Die arbiter besluit dan self op 'n finale aanbod. Wat die aanbod ook almag wees, dit moet bindend wees vir albei partye (Pons, 2000:1-12).

4.6.9 Versoening

Met die bereiking van versoening behoort die partye in staat te wees om die konflik te hanteer op 'n verantwoordelike wyse. Beginsels en beleid van die organisasie moet gehandhaaf word en partye moet nie na die groter frustrasies koester nie. Die verklarende woordeboek beskryf versoening as die "herstel van vrede of vriendskap; vredemaking." (HAT, 1980:978).

Binne 'n organisasie kom die versoening van konflik op dieselfde neer. Dit bewerkstellig nuwe vriendskaplike verhoudings teenoor werknemers. Dit kan bereik word deur die stigting van 'n forum waar die partye oor 'n dispuut bymekaar kom in 'n hernieude poging om dit op te los. Die versoeningsproses mag beïnvloed word deur 'n derde party of die Staat wat teenwoordig kan wees by die werklike proses van versoening, al dan nie (Nell, 2005:154).

4.6.10 Mediasie

Tydens die mediasieproses word 'n poging van versoening ook aangewend deur middel van 'n derde persoon. Die derde party is in hierdie proses van kardinale belang vir die uitvoering van objektiwiteit. Die mediator gee objektiewe raad aan beide partye maar slegs in 'n raadgewende hoedanigheid. Volgens Nell

(2002:186) kan die mediator geen besluit afdwing nie en hy het ook geen besluitnemende gesag nie.

4.6.11 Griewe

Konflik manifesteer gewoonlik in 'n grief tussen werknemer en werkgewer. Volgens Nell (2002:159) het die meeste ondernemings 'n amptelike grieweprosedure deur middel waarvan 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 en wat onversoenbaar is met die werknemer se persepsie van wat regverdig is (Havenga, 2002:125).

Werknemers is gewoonlik bang om griewe aan die bestuur voor te lê uit 'n vrees vir teenreaksie. Daar moet wel gewaak word teen die siening om net amptelike griewe wat aan bestuur voor gelê is, te sien as 'n aanduiding van konflik.

Schermerhorn (1999:343) en Anstey (1999:151) formuleer vier basiese beginsels waarop bestuur tydens konflikbestuur moet konsentreer. Met die inagneming hiervan is dit noodsaaklik om daarop te let dat die metode wat toegepas word om konflik op te los of te hanteer onderhewig is aan sekere basiese beginsels:

- Skei die persone wat betrokke is by die probleem.
- Fokus op belange en nie op posisie nie.
- Genereer verskeie alternatiewe voordat daar besluit word oor wat gedoen moet word.
- Dring daarop aan dat die resultate gebaseer is op 'n objektiewe standaard.

4.7 Die waarde van effektiewe griewe hantering

- Dit is soos 'n veiligheidsuitlaatklep wat die spanning en gevoelens laat lug kry.
- Dit gee die geleentheid om griewe ten toon te stel sonder angs of viktimisasie.

- As gevolg hiervan word 'n oper verhouding tussen werkgewer en werknemer bewerkstellig.
- Dit gee werkgewers die geleentheid om onnodige konflik en oorsake te voorkom.
- Dit voorkom dat klein probleempies eskaleer en sneeubal in groot, onbeheerde konflik.
- Dit fasiliteer ontwikkeling van 'n positiewe werkersmoraal.
- Dit gee 'n hupstoot aan die bereiking van 'n mikpunt.

Met die gebruik van 'n formele grieweprosedure het alle werkers sekerheid en misverstande kan voorkom word. Bendix (2002:231) lig die volgende voorvereistes uit vir 'n goeie grieweprosedure.

4.8 Voorvereiste vir 'n goeie grieweprosedure

- Werkgewer en werknemer moet die sisteem sien as regverdig en rigied. Indien moontlik moet altwee deel wees van die formulering van die prosedure.
- Die prosedure moet ondersteunend wees en formeel geskryf wees
- Dit moet geformuleer word in 'n periode van normaliteit byvoorbeeld in 'n periode van arbeidsvrede waarin 'n goeie klimaat en 'n hoë moraal heers. 'n Sisteem wat gebore is in 'n konflikatmosfeer sal altyd weer dié gevoel na vore bring.
- Volle ondersteuning van alle vlakke van die bestuur is nodig.
- Griewe moet deur die regte kanale gevolg word.
- Die prosedure moet eenvoudig en maklik wees om te gebruik vir almal.
- Daar moet onmiddellik opgetree word sonder enige tydsgaping.

4.9 Kollektiewe bedinging

Volgens Nell (2002:138) is kollektiewe bedinging die onderhandelingsproses tussen arbeid en bestuur waartydens besluite geneem word.

Arbeidsverhoudinge het belang by die verhoudinge tussen groepe en ook by die prosesse wat daaruit voortvloei.

Kollektiewe bedinging is 'n uitdagende proses en balans is 'n baie belangrike faktor. Die bestuur, arbeid en publiek trek baie voordeel daaruit en is betrokke by die proses.

Die persepsie van kollektiewe bedinging word bepaal deur verskeie faktore waaronder Nell (2002:139) die volgende identifiseer:

- Kollektiewe bedinging is 'n proses en sluit menslike gedrag in wat die proses kan bemoeilik of vergemaklik.
- Dit is 'n interaktiewe proses – die gedrag van een word beïnvloed deur die gedrag van die ander.
- Die gedrag vind plaas binne bepaalde beperkinge van die omgewing.
- Dit is nie 'n vrye proses nie maar 'n beperkte proses.

Kollektiewe bedinging (KB) is afhanklik van taal as medium en is in wese 'n kommunikasieproses. KB impliseer 'n wen-verloor situasie en is nie net 'n ekonomiese of marksituasie nie. KB is nie net 'n bestuurstyl nie maar moet eerder gesien word as proses van gesamentlike besluitneming. Tydens die proses word konflik beheer en voorkom. Die doelwitte is teenstrydig: daar is net een wenner en slegs een verloorder. Beide partye fokus saam op die gemeenskaplike probleem en doelwitte is nie in konflik nie.

4.9.1 Kollektiewe bedinging en konflik

Kollektiewe bedinging is die onderhandelingsproses wat voortspruit uit 'n konfliksituasie as gevolg van verskille tussen mense.

Gevolge van kompetisie en samewerking

Figuur 4.2

KOMMUNIKASIE	**Samewerkend** →	**Oop en Eerlik**
	Kompeterend →	**Misverstand**
PERSEPSIE	**Samewerkend** →	**Gedeelde belange**
	Kompeterend →	**Beklemtoon verskille**
HOUDING TEENOOR ANDERE	**Samewerkend** →	**Vertroue, Behulpsaam**
	Kompeterend →	**Vyandig**
TAAK	**Samewerkend** →	**Gedeelde probleem**
	Kompeterend →	**Beklemtoon eie mag** **Gebruik status tot nadeel van ander party**

BRON: Bendix (2002:157).

Figuur 4.2 verteenwoordig Bendix (2002:157) se formulering wat die verskil tussen kompetisie en samewerking meer duidelik maak en dit toon verder hoe ons die gevolge van samewerking en kompetisie kan ervaar.

Nell, (2002:155) beklemtoon die belangrikheid van onderhandelingsvaardighede.

4.10 Onderhandelingsvaardighede

- Duidelike doelwitte moet vooraf verseker en bepaal word.
- Moenie oorhaastig wees nie.
- Wanneer daar enige onsekerheid is, moet dit vooraf bespreek word.
- Voorbereiding is van uiterste belang en doelwitte moet vooraf geïdentifiseer word
- Beide partye moet buigbaar wees.
- Wees konsidirerend: nie net ten opsigte van wat die ander partye sê en doen nie maar ook hoekom. Dit is belangrik om te onthou dat ekonomiese motivering nie die enigste verduideliking is vir die ander party se aksies nie.
- Respekteer die ander party.
- Wees konstant bewus van die ander party se intensies en nie slegs van doelwitte nie maar ook van prioriteite.
- Wees 'n goeie luisteraar.
- Bou 'n reputasie van regverdigheid maar wees ook ferm.
- Leer om jou emosies te beheer en moenie bekommer nie.
- Meet elke aksie teenoor die doelwit. Elke onderhandelingsaksie moet in verhouding wees met die ander aksies.
- Gee aandag aan bewoording, woorde en frases want hulle is gewoonlik die rede vir 'n grief.
- Probeer om te kompromeer. "Gee en neem."
- Leer mensekennis aan asook elkeen se persoonlikheid.
- Oorweeg die impak van bestaande onderhandelings vir die toekoms.

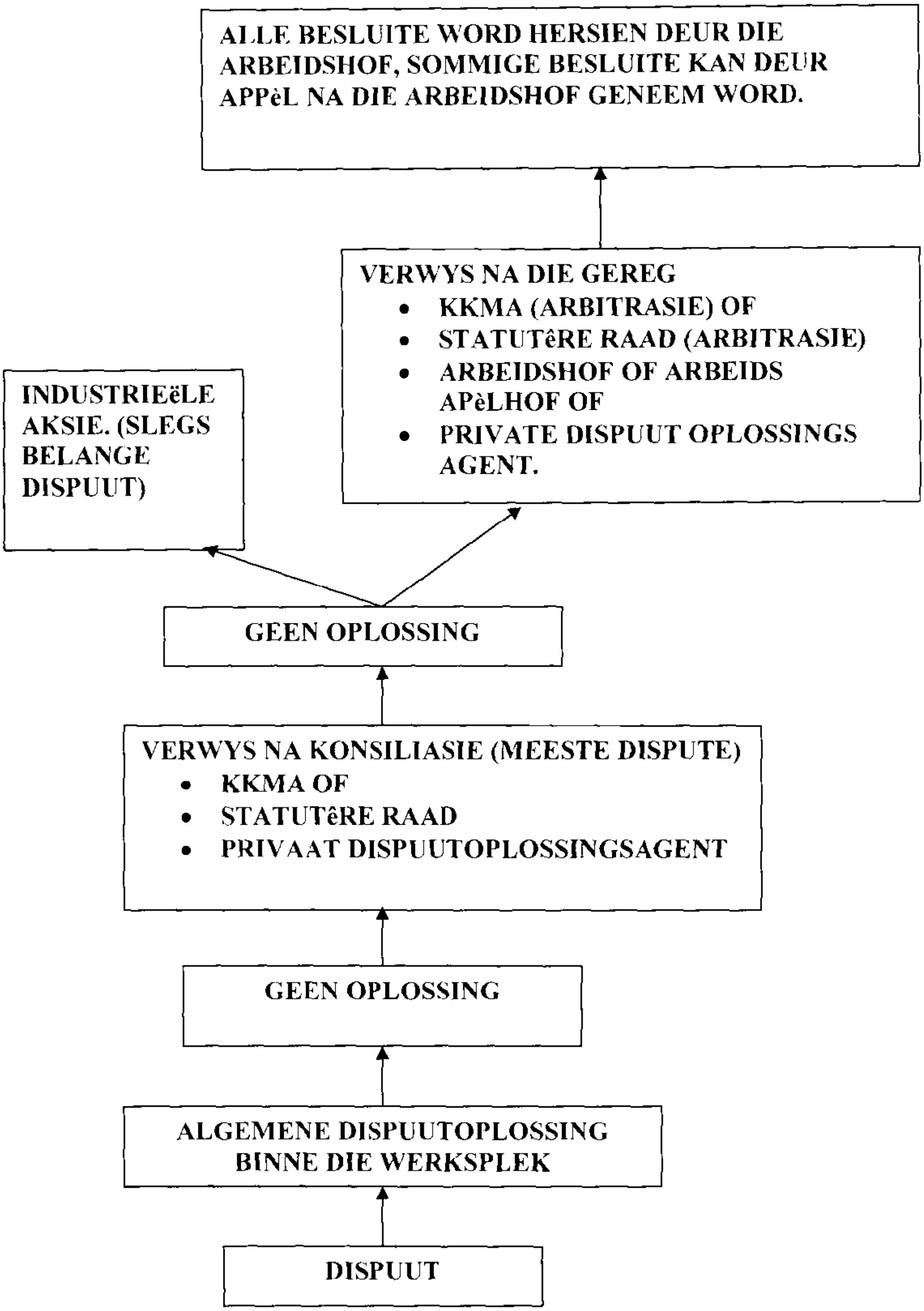
4.11 Dispuutoplossing binne die organisasie

Die Wet op Arbeidsverhoudinge 1995 onderskei tussen verskillende soorte dispute, maar al die dispute word eers deur middel van konsiliasie of by die Kommissie vir Konsiliasie, Mediasie en Arbitrasie (KVBA) deur middel van arbitrasie of in die heel laaste plek deur die arbeidshof uitgeklaar.

Soos Figuur 4.4 aantoon, word 'n grief eers by die werkplek opgelos tussen die twee partye in die teenwoordigheid van 'n ooggetuie en verteenwoordigers onder leiding van die menselikehulpbronbestuurder. Waanneer die konsiliasie faal, gaan die grief oor na die KVBA, die Statutêre Raad of die grief word deur middel van arbitrasie

opgelos. In die geval waar die dispuut nie opgelos kan word nie, word die saak verwys na die arbeidshof of die arbeidsappèlhof.

Figuur 4.3 Opsomming van 'n algemene dispuutoplossing in die arbeidsverhoudinge.



BRON: (Brand *et al*, 2001:42).

Volgens 'n dissiplinêre kode wat opgestel is deur AGRI Suid-Afrika vir die gebruik van boere en plaaswerkers is dit uiters belangrik om bewus te wees van alle gedragskodes en gedragsreëls binne die werksplek in die geval van 'n grief of 'n dispuut. Figuur 4.3 toon dat 'n konfliksituasie stap vir stap hanteer word wanneer daar geen oplossing gevind word nie en dan word die saak na die volgende stap verwys. Deur middel van konsiliasie, mediasie en arbitrasie word alle konfliksituasies opgelos deur middel spesifieke prosedures. Sodoende word die situasie op 'n regverdige wyse opgelos.

Brand et al (2001:46) beskryf 'n algemene dissiplinêre kode soos volg:

Die werker onderneem om die dissiplinêre kode wat van tyd tot tyd gewysig kan word, te gehoorsaam:

1. Enige daad van fisieke geweld . skeltaal of intimidasie en die gebruik van alkohol of dwelmmiddels gedurende werksure word as 'n ernstige oortreding van die kode beskou.
2. Hoë standaarde van eerlikheid, intergriteit en respek vir mense en eiendom moet ten alle tye gehandhaaf word.
3. Enige regmatige en redelike opdrag deur 'n meerdere moet spoedig uitgevoer word.
4. Stiptelike, bevredigende werklewering en higiëne is noodsaaklik.
5. 'n Dissiplinêre ondersoek sal gehou word om die gedragskode toe te pas in geval van oortreding. Dit sal gedoen word deur middel van die volgende moontlike stappe:
   - Regstellende optrede.
   - Drie waarskuwings om onbevredigende optrede te beëindig.
   - In ernstiger gevalle, ontslag, maar slegs nadat die werker ondervra en ondersoek is.
6. Indien nodig kan 'n werkgewer 'n werknemer skors met 'n ernstige oortreding met/ sonder volle betaling tot die dissiplinêre ondersoek/ verhoor afgehandel is.

7. Indien 'n ernstige oortreding ter sprake is, kan die werkgewer die werknemer summier ontslaan met betaling vir ure gewerk tot en met oortreding.

Indien 'n werkgewer sou besluit om nie 'n werker te ontslaan, te verhoor of te waarsku vir 'n oortreding van hierdie kode nie, sal dit nie gesien word as 'n presedent vir volgende oortredings nie, menend dat die werkgewer daarna geregtig sal wees om die werker te waarsku of te ontslaan vir 'n soortgelyke oortreding (Brand et al, 2001:46).

4.12 SAMEVATTING

Met die teenwoordigheid van menigsverskille as gevolg van gebrekkige kommunikasie. samewerking of klasseverskille -- soos dit meer volledig gestel word in hoofstuk 2 -- kom konflik voor as gevolg van disfunksionele kommunikasie en dit lei dan na 'n grief of dispuut. Wanneer konflik nie opgelos kan word nie en die saak verder geneem word vorm dit 'n dispuut, soos dit gestel word in hierdie hoofstuk. Die Wet op Arbeisdverhouding bepaal ook dat grieweprosedures opgestel word by werksplekforums wat dit meer gerieflik maar vir almal in die werksplek.

Soos hierdie hoofstuk dit duidelik maak, kan die intensiteit van grieweprosedures verminder word deur middel van samewerking, respek, vertroue en sekerheid. Die intensiteit kan egter ook vermeerder word wanneer angs, swak besluite, werkonsekerheid of diskrimminasie ter sprake kom.

In die verlede was daar nie formele grieweprosedures nie en konflik was nooit suksesvol opgelos nie. Vandag word almal beskerm en kan aandring op die volledige prosedure sodat konflik regverdig opgelos kan word.

Kollektiewe bedinging is die proses van konflikoplossing tussen twee persone. Die proses kan vergemaklik of bemoeilik word deur middel van 'n samewerkende of kompeterende houding. Eerlikheid speel 'n baie groot rol tydens die proses: dit kan baie tyd spaar en help dat onnodige verdere stappe geneem word.

Die volgende hoofstuk gee aandag aan konflik en die bestuur daarvan in die staalonderneming waar die navorsing plaasgevind het. Dié hoofstuk lig probleme uit en bespreek resultate ten opsigte van konflik binne-in die maatskappy.

HOOFSTUK 5

EMPIRIESE BEVINDINGE EN ONTLEDING VAN RESULTATE

5.1 Inleiding

Die voorafgaande hoofstukke skenk heelwat aandag aan die probleemstelling van die studie, naamlik konflik binne die staalmaatskappy. Die doel van hoofstuk 2 is om die teoretiese sienings van Marx en Dahrendorf van toepassing te maak op konflik binne die onderneming. Hoofstukke 3 en 4 bespreek die teoretiese beginsels wat onderliggend is aan die studieonderwerp. Daar word in besonder gekyk na die soorte konflikhanteringstyle asook konflikoplossing. Vervolgens is die oorsprong en aard van konflik en die konflikbestuursproses bespreek en in verband gebring met die teorieë van Marx en Dahrendorf.

Soos dit in hoofstuk 1 gestel is, is die teoretiese doelstelling om te bepaal hoe konflikdinamika binne die teorie en bedryfsosiologie gekonseptualiseer word ook met die oog op spesifieke bedryfsosiologiese beskouinge en algemene bestuur.

Met die oog op die problematiek binne die straalonderneming is 'n empiriese ondersoek gedoen ten einde sekere veronderstellings te bepaal. Bevindinge is geëvalueer en sover moontlik verklaar in terme van die vermelde teoretiese standpunte.

Volgens Havenga (2002:133) moet die verklaring van enige studieveld (insluitende konflikdinamika) gegrond wees op waarneming en ontleding. Die oplossing van 'n probleem moet dus berus op 'n wetenskaplike metode. Dienooreenkomstig word daar in hierdie hoofstuk word aan die volgende aspekte aandag gegee:

- Die doel van die ondersoek.
- Die ondersoekgroep.
- Die ondersoekmetode.
- Die meetinstrumente.

- Die vernaamste bevindinge.

5.2 Die doel van die ondersoek

5.2.1 Algemene doelstellings

Die algemene doelstelling van die navorsing is om die belewing en oorsake van konflik binne die staalonderneming te ondersoek.

5.2.1 Spesifieke doelstellings

5.2.2.1 Teoretiese doelstellings

Dit is om te bepaal hoe konflikdinamika in die literatuur gekonseptualiseer word deur middel van die toepassing van die bedryfsosiologiese teorieë, organisatoriese gedragsbeginsels en algemene bestuursteorieë.

5.2.2.2 Epiriese doelstellings.

Om deur middel van 'n vraelys te bepaal in watter mate personeel van die staalonderneming konflik ervaar.

- Om te bepaal wat die grootste bron van konflik is binne die staalonderneming.

- Om aan die hand van 'n vraelys te bepaal of konflik binne die verskillende vlakke van die staalonderneming korrek bestuur word.

5.3 Die meetinstrument

Die meetinstrument is 'n konflikevalueringsvraelys (bylae A) wat uit vier dele bestaan. Die eerste gedeelte (afdeling A) maak voorsiening vir die wesentlike biografiese inligting. Vir die kwalitatiewe gedeelte is onderhoude gevoer met 'n aantal personeellede van die staalonderneming.

Afdelings B en C is reeds-bestaande gestandardiseerde vraelyste wat deur middel van die ROC-II metode in 1983 deur Alfred Rahim ontwerp is om konflikhanteringsverskille binne 'n organisasie te meet (Rahim, 1983). Dié vraelys ondersoek vyf konfikhanteringstyle naamlik: vermyding, akkommodering, kompromie, kompetisie en samewerking. Die teoretiese beskouings hieroor is reeds in hoofstuk 4 bespreek.

Die ROC-II (dele sub_B en sub_C) bepaal die wyse waarop die lid van 'n organisasie konflik met sy of haar hoof en/of ondergeskikte hanteer. Die vyf konflikhanteringstyle word geïnkorporeer in drie dele soos uiteengesit in tabel 5.1. Die konflikhanteringstyle word deur middel van response op verskeie stellings nagegaan. Die stellings is gekies met behulp van 'n herhalende itemanalise. Die response op die stellings word aangedui op 'n vyfpunt Likertskaal wat die volgende keusemoontlikhede bied:

1- **Stem ten volle saam;**
2- **stem saam;**
3- **onseker;**
4- **stem nie saam nie;**
5- **stem glad nie saam nie.**

Hoe hoër die telling, hoe meer dikwels word 'n besondere konflikstyl toegepas.

Tabel 5.1 gee 'n uiteensetting van die vraelys met die indeling van die betrokke afdelings.

Verduideliking van kodes wat gebruik word in tabel

BQ: Verwys na Afdeling A wat slegs uit biografiese inligting bestaan.
CQ: Verwys na Afdeling B wat bestaan uit vrae wat die oorsake van konflik toets.
PQ: Verwys na Afdeling C-- hierdie afdeling toets die invloed wat konflik op die werkers het.
HQ: Verwys na Afdeling D -- hierdie vrae toets slegs konflik van die ondergeskikte met sy/haar hoof.
OQ: Verwys na Afdeling E-- die ondergeskiktes word getoets ten opsigte van hoe hulle konflik met hulle hoof hanteer.

Tabel 5.1 Indeling van die vraelys

Vraelysonderwerp	**Items van vraelys**
Afdeling A Biografiese besonderhede	**BQ1, BQ2, BQ3, BQ4, BQ5, BQ6, BQ7**
Afdeling B Oorsake van konflik	**CQ1 – CQ10**
Afdeling C Die invloed van konflik op werkers	**PQ1 – PQ9**
Afdeling D (Gestandardiseer) Konflik met HOOF: **Sub_1HQ** Samewerking, akkommodering, kompromie. **Sub_2HQ** Vermyding. **Sub_3 HQ** Gebruik van mag, gesag, kompetisie.	 **HQ5, HQ28, HQ10, HQ12, HQ1, HQ4, HQ22, HQ24, HQ23, HQ15, HQ2, HQ7.** **HQ16, HQ6, HQ17, HQ27, HQ3.**

	HQ18, HQ9, HQ8, HQ25.
Afdeling E (Gestandardiseerd) Konflik met ONDERGESKIKTE: **Sub_1OQ** samewerking, akkomodering, kompromie. **Sub_2OQ** Vermyding. **Sub_3OQ** Gebruik van mag, gesag, kompetisie.	**OQ12, OQ28, OQ1, OQ4, OQ5, OQ2, OQ24, OQ22, OQ15, OQ23, OQ14** **OQ16, OQ27, OQ3, OQ26, OQ17, OQ6** **OQ8, OQQ9, OQ25, OQ18**

Die volgende prosedures is gevolg ten einde 'n ondersoekgroep in die onderneming daar te stel.

- Die ondersoekgroep is saamgestel met behulp van 'n gestratifiseerde ewekansige steekproef uit die verskillende posvlakke in die onderneming en wat deur die onderneming beskikbaar gestel is.
- Goedkeuring is verkry van die departementshoof sowel as die hoof van menslike hulpbronbestuur van die staalmaatskappy.
- Die vraelys is versprei na die betrokke persone en na voltooiing ingesamel.
- Die vraelys is nagesien en die data is statisties verwerk.
- Die data is ontleed en aanbevelings is gedoen.
- Onderhoude is gevoer.

5.4 Statistiese ontleding

Die gestandardiseerde gedeeltes van die vraelys sowel as toepaslike vrae is deur kundiges van die Noordwes-Universiteit se statistiese konsultasiediens beplan en toegepas. Die data is aan die hand van die S.A.S.-program (SAS Institute, 2000) in persentasie- en frekwensietabelle weergegee.

Cronbach se Alfakoëffisiënt is gebruik om die betroubaarheid van die vraelys te bepaal. Korrelasies is gedoen met behulp van Pearson se korrelasie-koëffisiënttegniek.

5.5 Die ondersoekgroep en ondersoekmetdode

Die ondersoekgroep bestaan uit 'n gestratifiseerde ewekansige steekproef van die werknemers van laevlakbestuur en middelvlakbestuur in diens van die staalmaatskappy. Die staalmaatskappy is saamgestel uit die volgende direktorate:

- Aandeelhouers.
- Bestuurders.
- Middelvlakbestuur.
- Laevlakbestuur.

Die steekproef verteenwoordig die totale populasie van die laevlak- en middelvlakwerkers en sluit persone van beide geslagte en verskillende rasse in. Uit die beskikbare populasie van 60 werknemers vanaf middelvlak tot laevlak is 41 (N=41) werknemers gekies. Hierdie getal verteenwoordig 68.3% van die totale werkerskorps en is deur middel van 'n gestratifiseerde ewekansige steekproef verkry. Voorsorg is getref om geen werker te benadeel of te bevoordeel binne hul werksituasie nie. Om vertroulikheid te verseker is die vraelys as vertroulik hanteer en die betrokke kandidate se anonimiteit ten alle tye te beskerm.

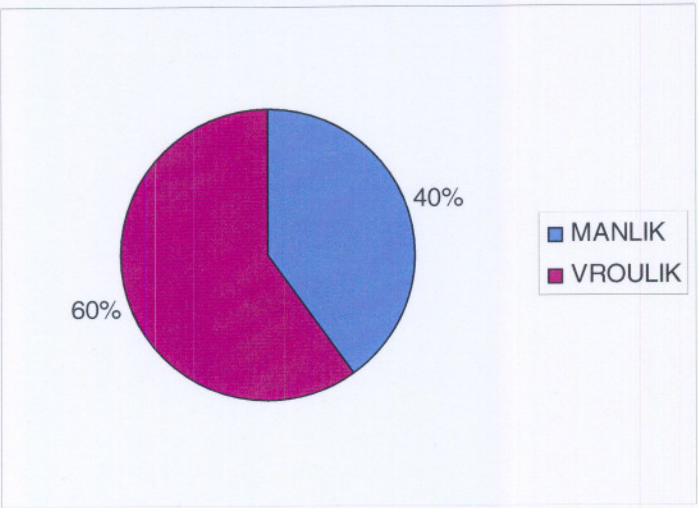
Van die 60 vraelyste wat binne die verskillende vlakke versprei is, is daar 66.67% terug ontvang. Redes waarom daar nie 'n groter respons was nie. word hieronder aangedui. Terugvoer het daarop gedui dat:

- Kandidate van mening was dat deelname aan die studie toekomstige prestasie en bevordering in sy/haar werk kon beïnvloed.
- Van die werkers ongeletterd of ongeskool is.
- Die onderneming uit vier takke bestaan terwyl drie van die vier takke se terugvoering as gevolg van afstand bemoeilik is.
- Die navorsingsprojek is beskou as 'n emosionele aangeleentheid en die motief van die studie is ook gewantrou.

Die response was egter wetenskaplik verteenwoordigend en 'n sinvolle statistiese gevolgtrekking kon gemaak word volgens die statistiese dienste aan die Noordwes-Universiteit.

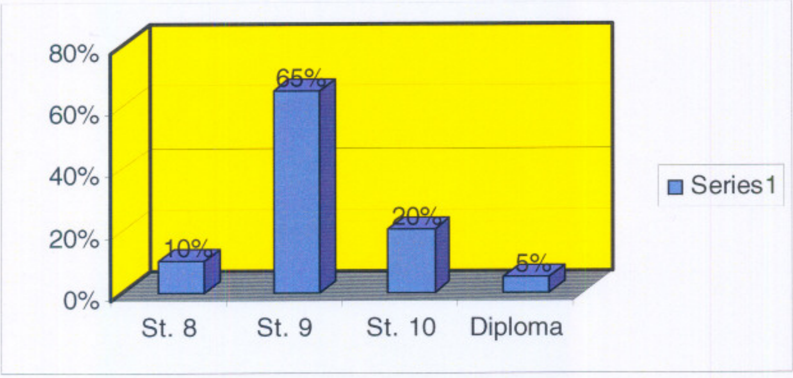
Afdeling A (VRAELYS)

Figuur 5.1 Geslagsamestelling van respondente



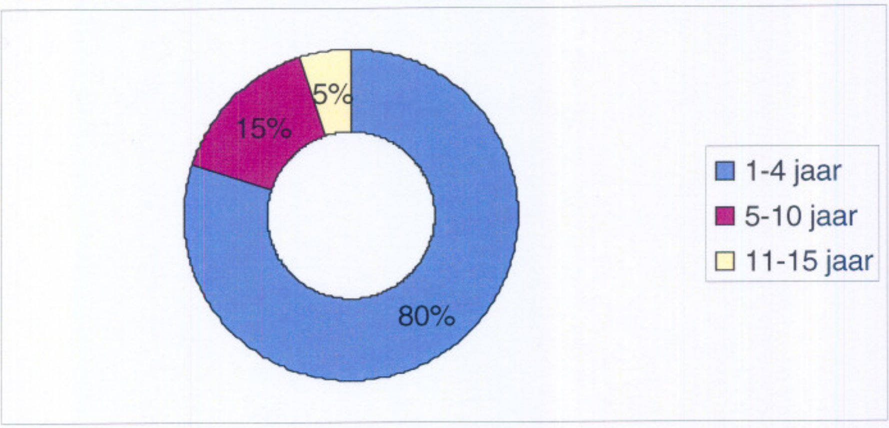
Figuur 5.1 toon duidelik dat die aantal respondente wat die vraelys ingevul het 40% manlik en 60% vroulik was.

Figuur 5.2 Kwalifikasies van respondente



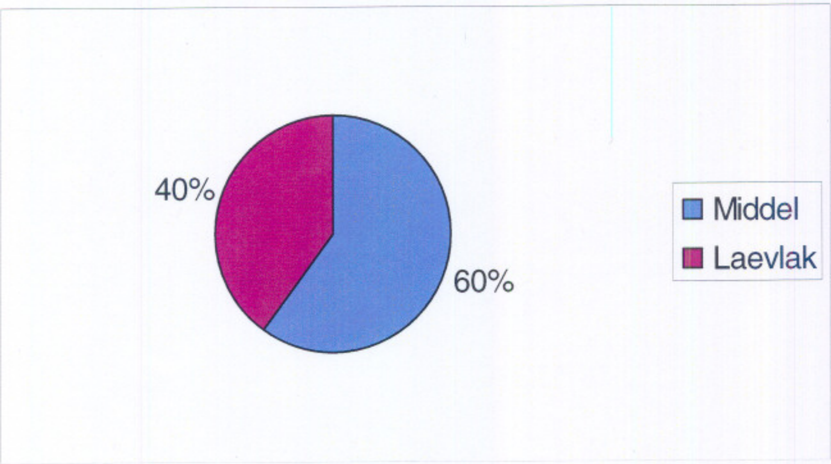
Figuur 5.2 is 'n voorstelling van die kwalifikasie van die respondente. As gevolg van meer fisiese werk in die staalonderneming kom ongeskoolde werkers meer voor as geskoolde werkers of werkers wat tersiêre opleiding ontvang het. Die 5 % werkers wat tersiêre opleiding ontvang het, is werksaam in die administratiewe afdeling.

Figuur 5.3 Duur van die tyd waartydens werkers werksaam was by die staalmaatskappy



Soos dit uit die vraelyste voorkom, is dit duidelik dat 80% van die werkers minder as 4 jaar by die maatskappy werk. 'n Getal van 15% van die totale populasie werk tussen 5 en 10 jaar by die staalmaatskappy en 5% is tussen 11 en 15 jaar werksaam by die onderneming. Die afleiding wat gemaak kan word, is dat die oorgrote meerderheid maar net tussen 1 en 4 jaar by die onderneming werksaam is.

Figuur 5.4 Verspreiding van middelvlak- en laevlakwerkers in die staalonderneming



Soos hoofstuk 4 dit stel, is daar nie gebruik gemaak van topvlakwerkers om die vraelys in te vul nie maar is daar later persoonlike onderhoude met sommige van hulle gevoer.

'n Hoeveelheid van 60% van die populasie bestaan uit middelvlakwerkers wat bestaan uit kassiere, ontvangsdames en vloeropsigters. Sowat 40% van die populasie is laevlakwerkers wat fisies op die vloer arbei soos sweisers, pakkers en trokbestuurders.

5.6 Die betroubaarheid en geldigheid van die vraelys

Die betroubaarheid van die vraelys is bepaal deur middel van die Cronbach se alfa-koëffisiënt.

Die Cronbach-alfa-koëffisiënt van 'n meetinstrument word bereken om die interne konsekwentheid en die mate waarin al die items van die toets dieselfde eienskap meet, aan te dui (Malan, 2001:63 en Havenga, 2002:145).

Die vraelys is in ses konstrukte verdeel waarna die betroubaarheid van die items bepaal is. Die hoofkonstrukte (veranderlikes) behels die volgende:

- Samewerking /hoof.

- Vermyding /hoof.
- Gesag /hoof.
- Samewerking /ondergeskikte.
- Vermyding /ondergeskikte.
- Gesag /ondergeskikte.

Die geldigheid van die ses hoofkonstrukte is bepaal deur middel van 'n faktorontleding waarmee die hoofkomponentmetode en Varimax-rotasie gebruik is soos dit voorgestel word deur Havenga (2002:161). Elk van die ses hoofkonstrukte bevat verskeie dimensies en daar kan dus verwag word dat meer as een faktor per konstruk verkry sou word Hierdie konstrukte sal in hierdie studie net so gebruik word omdat die observasies te min is om 'n faktoranalisering te doen.

Aangesien die meerderheid van die vraelys (afdelings B en C) gestandardiseer is, is dit onnodig om 'n meer omvattende studie daaroor te herhaal. Dit is ook nie die doel van die studie om afdeling D te standardiseer nie. Konflik is 'n baie omvattende onderwerp en vir die doel van hierdie studie is afdeling D bygevoeg om verskeie aspekte van die konflikervarings van respondente na te gaan. Die keuse van die items van afdeling D is gedoen soos dit voorgestel word deur Havenga (2002:161).

Item-homogeniteit verwys na die mate waarin tellings wat op een item van 'n toets verkry is, veralgemeen kan word na die tellings wat op 'n ander item in die toets verkry is. Interne konsekwentheidskoëffisiënte is maatstawwe van item-homogeniteit en kan behaal word deur die halveringsmetode asook deur middel van Cronbach se alfa-koëffisiënt (Anastasi, 1988:132).

Volgens Malan (2001:63) verskaf Cronbach se alfa-koëffisiënt 'n maatstaf van homogeniteit of interne konsekwentheid wat algebraïes gelyk is aan die gemiddelde van die halveringskoëffisiënte wat deur middel van die Guttman-formule op alle moontlike verdelings van die toets bereken sou kon word. Chronbach se x is egter nie bereken nie omdat daar te min data was.

5.7 Afdeling B (VRAELYS)

Daar is aan die repondente gevra om op 'n 1-3 skaal aan te dui watter van die onderstaande elemente 'n bydrae lewer tot konflik in die werksituasie.

Oorsake van konflik in die staalmaatskappy

TABEL 5.2

VRAE	JA	NEE	ONSEKER
A. Regstellende aksieprogram.	25%	40%	35%
B. Kultuurverskille.	30%	55%	15%
C.Rasseverskille.	20%	55%	25%
D. Toepassing van nuwe bestuurstegnieke.	45%	40%	15%
E. Beskikbaarheid van hulpbronne.	35%	45%	20%
F. Rasionalisering / Aflegging van werknemers	25%	55%	20%
G. Toepassing van nuwe tegnologie.	25%	60%	15%
H. Omvang en inhoud van werk.	45%	40%	15%
I. Oneweredige verspreiding van skaars hulpbronne tussen afdelings.	30%	50%	20%
J. Magsmisbruik deur meerderes.	40%	50%	10%

- A. Hierdie tabel toon duidelik dat 40% van die werkers in die onderneming beweer dat die regstellende aksieprogram nie die rede is vir konflik nie terwyl 25% voel tog dat regstellende aksie 'n bydrae kan lewer tot konflk. Sowat 35% is onseker oor dié aspek en dit kan ook as negatief gesien word.

- B. Die onderneming bestaan uit baie verskillende kulture maar tog word gevind dat meer as die helfte van die populasie voel dat kultuurverskille nie die rede is vir konflik nie terwyl 30% voel dat dit wel die rede is. In hierdie geval is 15% onseker.

- C. Meer as die helfte (55%) van die populasie beweer dat rasseverskille nie lei tot konflik nie; tog is daar 20% wat dit wel aandui as 'n probleem terwyl 25% onseker is. Dit blyk dus dat rasseverskille tog 'n mate van invloed het op konflik.

- D. Die toepassing van nuwe bestuurstegnieke lei tot die ontstaan van onsekerheid in 'n onderneming en die navorsing wat hier gedoen is, bewys dat 45% van die werkers voel dat dit die rede is vir konflikterwyl 40% beweer dat dit nie die oorsaak is tot konflik nie. 'n Hoeveelheid van 15% is onseker ten opsigte van die stelling. Dit blyk dus dat hier 'n probleem is wat deur die onderneming bestuur sal moet word.

- E. 35% Van die totale populasie beweer dat die beskikbaarheid van hulpbronne die rede is vir konflik terwyl 45% beweer dat daar nie 'n tekort is aan hulpbronne nie en 20% van die werkerskorps onseker is. Sowat 35% is steeds 'n hoë persentasie as dit kom by beskikbaarheid van hulpbronne en bestuur sal aandag daaraan gee.

- F. 'n Hoeveelheid van 25% van die populasie beweer dat rasionalisering nie 'n rede is tot konflik nie. 25% van die respondente het gesê dat dit wel 'n oorsaak is en 20% was onseker ten opsigte van die stelling. Dit wil sê dat 45% (25 en 20) van die werkers onseker is en 'n negatiewe gevoel toon hieroor.

- G. Daar is gevind dat 60% van die arbeiders in die staalonderneming voel dat die toepassing van nuwe tegnologie nie die oorsaak is vir konflik nie, terwyl 25% beweer dat dit wel lei tot konflik en 15% is onseker. 'n Totaal van 40% (25 en 15) van die werkerskorps is neutraal tot negatief ten opsigte van die stelling en dit lei daartoe dat bestuur aandag sal moet geen aan die toepassing of die aanwending van nuwe tegnologie.

- H. 'n Groep van 45% van die werkers glo dat die omvang en inhoud van die werk 'n primêre rede is vir konflik en 40% voel dat dit eerder 'n sekondêre rede is. 'n Hoeveelheid van 15% van die respondente was onseker hieroor.

Negatiwiteit ten opsigte van hierdie stelling kan ernstige gevolge inhou en werkers kan self fisiese gesondheidsprobleme ervaar in die geval waar die werksinhoud te veel raak.

- I. Met die verspreiding van skaars hulpbronne tussen afdelings het 30% aangedui dat dit die rede is tot konflik. 'n Hoeveelheid van 50% voel dat dit nie probleme tot gevolg het nieterwyl 20% onseker is. Daar kan afgelei word dat die helfte (30 +20=50) van die populasie onrustig voel ten opsigte van bogenoemde stelling.

- J. 'n Groep van 40% van die werkers voel dat magsmisbruik deur meerderes die oorsaak is tot konflik. 'n Hoeveelheid van 10% van die respondente voel onseker. Daar kan afgelei word dat 50% (10 en 40) van die populasie negatief voel en die ander helfte positief voel ten opsigte van die stelling. Wanneer hoofde hul mag misbruik kan werkers ontevrede raak en dit kan ook onseker werksomstandighede meebring.

Daar is dus aspekte waaraan die bestuur meer aandag aan sal moet skenk. Daar is drie stellings wat uiterste persentasies getoon het:

- Die toepassing van nuwe bestuurstegnieke is wel 'n probleem. 'n Totaal van 60% van die populasie voel neutraal tot negatief ten opsigte van dié probleem.
- Die omvang en inhoud van die werk toon ook hoë negatiewe persentasies en daar sal aandag geskenk moet word aan oorwerkte personeel.
- Dit kom voor dat meerderes hul mag misbruik binne die staalonderneming omdat 50% van die populasie negatief en onseker voel daaroor.

Afdeling C toets die ervaring van konflik.

5.8 Afdeling C (VRAELYS)

Indien u konflik in u werk ervaar watter invloed het dit op u? Dui aan op 'n skaal van 1-3 hoe u oor die saak voel.

TABEL 5.3

VRAE	JA	NEE	ONSEKER
A. Nie instaat om te presteer nie.	30%	65%	5%
B.. Raak vyandig teenoor kollegas.	25%	65%	10%
C. Weier samewerking.	15%	85%	0%
D. Ontwikkel stres.	55%	45%	0%
E. Oorweeg verandering van werk.	25%	15%	0%
F. Vervreem myself van ander personeel.	20%	75%	5%
G. Ontwikkel fisiese gesondheidsprobleme.	20%	70%	10%
H. Is u bewus van enige beleidsdokument of standaard prosedure wat konflikhantering en - oplossing aanspreek?	20%	40%	40%
I. Sou u bereid wees om 'n opleidingsprogram te ondergaan om meer te wete te kom oor konflik en die hantering en bestuur daarvan?	95%	5%	0%

- A. 'n Hoeveelheid van 30% van die populasie beweer dat die konflik wat ervaar word hul nie in staat stel om te presteer nie terwyl 65% aandui dat dit nie hul prestasie beïnvloed nie. Daar word dus tog 'n geringe mate van prestasieprobleme gesien.

- B. 'n Totaal van 65% van die werkers is nie vyandig teenoor ander werkers as gevolg van konflik nie terwyl 25% van die werkers wel vyandig raak teenoor hul medewerkers as gevolg van konflik.

- C. Dit is baie positief om te sien dat 85% van die werkers nie hul samewerking sal weier as gevolg van konflik nie en net 15% het gesê dat hulle wel hulle samewerking sal weier as gevolg van negatiewe gevoelens.

- D. Die feit dat konflik stres veroorsaak is baie voorspelbaar en 55% van die arbeiders sê dat konflik nie stres ontwikkel nie terwyl 45% wel aandui dat stres ontwikkel as gevolg van konflik.

- E. 'n Totaal van 75% van die populasie is nie van plan om ander werksgeleenthede te oorweeg nie en net 25% het gesê dat hulle van werk wil verander.

- F. Konflik kan'n negatiewe uitwerking op personeel hê en 75% van die werkers beweer dat hul nie hulself van die ander personeel vervreem nieterwyl net 20% sê dat hulle dit wel doen.

- G. Die ontwikkeling van fisiese gesondheidsprobleme as gevolg van konflik is 'n baie ernstige aspek en 20% van die populasie het gesê dat hulle wel hierdie probleme ervaar. 'n Totaal van 70% ervaar geen gesondheidsprobleme as gevolg van konflik in die werksplek nie.

- H. 'n Hoeveelheid van 40% van die populasie is nie bewus van enige beleidsdokument of standaardprosedure wat konflik en konflikoplossing aanspreek nie maar soos dit blyk uit die onderhoude wat gevoer is, is meer as die oorgrote meerderheid baie tevrede met die hantering van konflik asook alle konflikhanteringprosedures. Dit kan dus kan afgelei word dat beleidsdokumente nie aan almal bekend is nie.

- I. Dit is interessant om te sien dat 95% van die totale werkerskorps bereid is om 'n opleidingsprogram te ondergaan om meer te wete te kom oor konflik en die hantering en bestuur daarvan en dit is 'n aspek waaraan bestuur aan kan gee.

Slegs vraag D en I het uiterste persentasies getoon terwyl 55% werkers stress ontwikkel as gevolg van konflik by die werksplek. 'n Totaal van 95% van die werkers dui aan dat hulle graag 'n opleidingsprogram sal wil bywoon om meer te wete te kom oor konflik en die hantering en bestuur daarvan.
Die oorgrote meerderheid van die populasie word nie baie negatief beïnvloed as gevolg van konflik nie omdat ons kan sien uit die tabel hierbo dat die grootste persentasies by die "NEE" kolom voorkom.

Die afleiding hieruit is dat werkers nie noemenswaardig beïnvloed word deur konflik nie en dit kan daarop dui dat bestuur dit goed hanteer.

5.9 Afdeling D (VRAELYS)

Respondente moet op 'n 1-5 skaal hul keuse maak in antwoord op stellings soos vervat in die tabel hieronder.

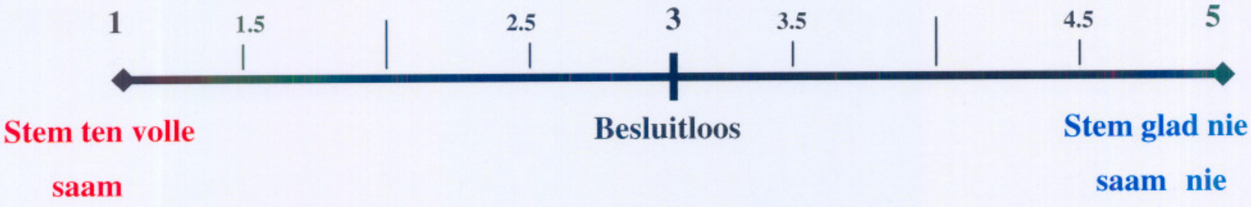
(1-Stem ten volle saam, 2-Stem saam, 3-Besluitloos, 4-Stem nie saam nie, en 5-Stem glad nie saam nie)

In tabel 5.4 word die gemiddeldes aangebring ten opsigte van al die werknemers: insluitende middelvlak- en laevlakwerkers. Die vyf belangrikste gemiddeldes en vyf onbelangrikste gemiddeldes gaan bespreek word sodat daar waargeneem kan word op watter stellings daar uiterstes voorkom.

Die onderstaande figuur 5.4 is 'n kontinuum met nodusse van 1, 3 en 5.
Hierdie skets is maak dit moontlik om duidelik te sien presies waar die gemiddeldes lê.

<u>Kontinuum vir die voorstelling van die gemiddeldes</u>

Figuur 5.4



<u>In tabel 5.4 word daar aan werkers gevra hoe hul voel ten opsigte van konflik teenoor hul hoofde.</u>

Die "gemiddeld" is die algehele telling tussen 1 en 5 -- met ander woorde tussen die uiterstes van stem ten volle saam (1) en stem glad nie saam nie (5).

TABEL 5.5

	Stelling	Gemiddeld	Standaard Afwyking
1	Ek probeer om 'n probleem wat ek met	1.4	0.75
	met my hoof het, te ondersoek en 'n		
	aanvaarbare oplossing vir ons albei te vind.		
2	Oor die algemeen probeer ek om aan die	1.2	0.52
	behoeftes soos gestel deur my hoof te voldoen.		
3	Ek probeer keer dat ek in die kollig geplaas	2.4	1.3
	word en probeer om konflik met my hoof vir		
	myself te hou.		
4	Ek probeer om my idees met die van my hoof	1.45	0.51
	sinvol te intergreer om gesamentlik tot 'n besluit		
	te kom.		
5	Ek werk saam met my hoof om 'n oplossing	1.3	0.47
	te vind wat ons verwagtinge bevredig.		
6	Oor die algemeen vermy ek openlike gesprekke	2.25	1.4
	oor my verskille met my hoof.		
7	Ek probeer 'n middeweg vind om	2.1	1.08
	probleme op te los.		
8	Ek gebruik my invloed om my idees	3.45	0.94
	aanvaar te kry.		
9	Ek gebruik my gesag om 'n besluit in	3.45	1.27
	my guns te kry.		

	Stelling	Gemiddeld	Standaard Afwyking
	van my hoof.		
11	Ek gee toe aan die wense van my hoof.	1.8	0.95
12	Ek ruil korrekte inligting met my hoof uit om 'n	1.35	0.58
	probleem op te los.		
13	Ek laat normaalweg toegewings toe aan my hoof.	1.8	0.89
14	Ek stel gewoonlik 'n middeweg, vir die oorkoming	2.1	0.85
	van 'n dooiepunt voor.		
15	Ek onderhandel met my hoof sodat 'n kompromie	1.85	0.48
	bereik kan word.		
16	Ek probeer om verskille met my hoof te vermy.	2	1.2
17	Ek vermy 'n onderonsie met my hoof.	2.2	1.23
18	Ek gebruik my deskundigheid om 'n besluit	2.6	1.31
	in my guns te kry.		
19	Ek gaan dikwels akkoord met die voorstelle	2.25	1.06
	van my hoof.		
20	Ek gebruik "gee en neem" sodat 'n kompromie	2.2	1.19
	bereik kan word.		
21	Ek staan normaalweg vas in die navolging	2.1	0.91
	van my kant van die saak.		

	Stelling	Gemiddeld	Standaard Afwyking
22	Ek probeer om al die bekommernisse	1.75	0.44
	te bring sodat probleemsake op die beste		
	manier opgelos kan word.		
23	Ek werk saam met my hoof om vir ons oplossings	1.7	0.57
	te vind wat vir ons almal aanvaarbaar is.		
24	Ek probeer om aan die verwagtinge	1.5	0.6
	van my hoof te voldoen.		
25	Somtyds gebruik ek my mag om 'n	3.25	1.16
	mededingende situasie te wen.		
26	Ek probeer om my verskille met my hoof vir	2.5	1.1
	my self te hou om sodoende kwade		
	gevoelens te vermy.		
27	Ek probeer om ongemaklike gesprekke	2.8	1.19
	met my hoof te vermy.		
28	Ek probeer om saam met my hoof te werk	1.65	0.58
	aan 'n behoorlike begrip vir die probleem.		

Die data in hierdie tabel toon dat die volgende 3 vrae **(vraag 8, 9 en 25)** as onbelangrik gesien kan word omdat die gemiddeld wat voorkom die naaste is aan 5 (Stem glad nie saam nie). **Vrae 1, 2, 4, 5 en 10** moet gesien word as belangrik omdat die gemiddeldes naaste lê aan 1 (Stem ten volle saam).

Vrae naaste aan 1

- **Vraag 1.** (Gemiddeld -1.4)

  Tabel 5.4 toon dat

  ondergeskiktes 'n probleem ondersoek en 'n aanvaarbare oplossing probeer vind wat werkers en werkgewers se behoeftes bevredig. Samewerking kan as baie belangrik beskou word en vergemaklik alle konfliksituasies wanneer ondergeskiktes bereid is om by die

  situasie aan te pas. Hierdie aspek korreleer met tabel 5.3 punt C: in beide gevalle word

  samewerking as prioriteit gesien.

- **Vraag 2** (Gemiddeld -1.2)

  Vraag 2 stel dit baie duidelik dat ondergeskiktes baie gesteld is op die behoeftes wat hul hoof uitspreek asook om daaraan te voldoen.

- **Vraag 4** (Gemiddeld -1.15)

  Ondergeskiktes probeer om idees sinvol met dié van hul hoof te integreer om tot 'n gesamentlike besluit te kom.

- **Vraag 5** (Gemiddeld -1.3)

  Soos dit blyk uit vraag 5 werk ondergeskiktes saam met hul hoof om 'n oplossing te vind wat beide se verwagtinge bevredig omdat 70% van die populasie gesê het dat hulle ten volle saamstem.

- **Vraag 24** (Gemiddeld -1.5)

  Ondergeskiktes binne die staalonderneming probeer om aan die behoeftes van hul hoof te voldoen omdat 55% van die populasie gesê het dat hulle ten volle saamstem en 40% gesê het dat hulle saamstem.

<u>Vrae naaste aan 5</u>

- **Vraag 8** (Gemiddeld - 3.45)

'n Hoeveelheid 45% van die populasie beweer dat hulle oor die algemeen geneig is om nie hulle invloed te gebruik om hulle idees aanvaar te kry nie omdat die gemiddeld (3.45) baie na aan 5 is.

- **Vraag 9** (Gemiddeld - 3.45)

  Oor die algemeen beweer die werkers dat hulle nie hul gesag gebruik om 'n besluit in hul guns te kry nie.

- **Vraag 25** (Gemiddeld - 3.25)

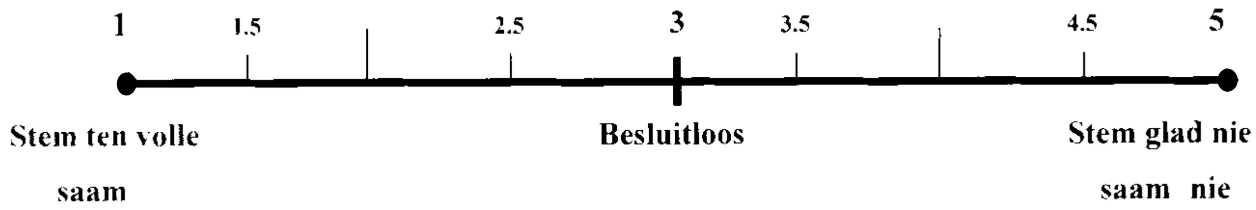
Die ondergeskiktes is oor die algemeen besluiteloos tot negatief oor die stelling dat hulle soms hul mag gebruik om 'n mededingende situasie te wen. Dit kom voor dat 'n groot aantal werkers ontevrede is omdat hul hoofde hulself skuldig maak aan magsmisbruik; 'n vorige vraag dui ook hierop.

5.10 Afdeling E (VRAELYS)

Daar word 'n stelling aan die werknemer gegee en hulle moet op 'n skaal van 1 tot 5 hul gevoel daaroor weergee.
(1-Stem ten volle saam, 2-Stem saam, 3-Besluitloos, 4-Stem nie saam nie, en 5-Stem glad nie saam nie)
In tabel 5.5 word die gemiddeldes aangebring ten opsigte van al die werknemers: middelvlak- en laevlakwerkers. Die vyf belangrikste gemiddeldes en vyf onbelangrikste gemiddeldes gaan bespreek word sodat daar gesien kan word watter stellings uiterste gevalle verteenwoordig.
Figuur 5.4 hieronder is 'n kontinuum met nodusse van 1, 3 en 5. Dié skets wys presies waar die gemiddeldes lê.

<u>Kontinuum vir die voorstelling van die gemiddeldes</u>

Figuur 5.6



In tabel 5.5 word daar getoets hoe <u>hoofde voel teenoor hul ondergeskiktes</u> ten opsigte van konflik.

Die "gemiddeld" is die algehele telling tussen 1 en 5, met ander woorde tussen (1) "stem ten volle saam" en (5) "stem glad nie saam nie".

Tabel 5.5

	Stelling	**Gemiddeld**	**Standaard afwyking**
1	Ek probeer om 'n probleem wat ek met my	1.5	0.51
	ondergeskiktes het, te ondersoek en		
	'n aanvaarbare oplossing vir ons		
	albei te vind.		
2	Oor die algemeen probeer ek om aan	1.9	0.85
	die behoeftesvan my ondergeskiktes		
	te voldoen.		
3	Ek probeer keer dat ek in die kollig geplaas word	2.55	1.31
	en probeer om konflik met my ondergeskiktes		
	te vermy.		
4	Ek probeer om my idees met die van my	1.8	0.61
	ondergeskiktes sinvol te integreer om gesamentlik		
	tot 'n besluit te kom.		

	Stelling	Gemiddeld	Standaard afwyking
5	Ek werk saam met my ondergeskiktes om 'n	1.85	0.75
	oplossing te vind wat ons verwagtinge bevredig.		
6	Oor die algemeen vermy ek openlike	2.75	1.16
	gesprekke oor my verskille met my		
	ondergeskiktes.		
7	Ek probeer 'n middeweg vind om 'n dooiepunt	2.3	1.03
	op te los.		
8	Ek gebruik my invloed om om my idees	3.45	1.05
	aanvaar te kry.		
9	Ek gebruik my gesag om 'n besluit in my	3.35	1.13
	guns te kry.		
10	Normaalweg akkommodeer ek die wense van	2.3	0.73
	my ondergesiktes.		
11	Ek gee toe aan die wense van my	2.7	1.12
	ondergeskiktes.		
12	Ek ruil korrekte inligting met my ondergeskiktes	1.8	0.41
	uit om 'n probleem tesame op te los.		
13	Ek laat normaalweg toegewings toe aan my	2.8	1.05
	ondergeskiktes.		
14	Ek stel gewoonlik 'n middeweg vir die oorkoming	1.9	0.64
	van 'n dooiepunt voor.		

	Stelling	Gemiddeld	Standaard afwyking
15	Ek onderhandel met my ondergeskiktes sodat 'n	2	0.79
	kompromie bereik kan word.		
16	Ek probeer om verskille met my ondergeskiktes	2.55	1.05
	te vermy.		
17	Ek vermy onderonsies met my ondergeskiktes.	2.55	1.19
18	Ek gebruik my deskundigheid om 'n besluit in	2.65	1.13
	my guns te kry.		
19	Ek gaan dikwels akkoord met die voorstelle van	2.9	0.96
	my ondergeskiktes.		
20	Ek gebruik "gee en neem" sodat 'n kompromie	2.5	1.1
	bereik kan word.		
21	Ek staan normaalweg vas in die navolging van my kant van die saak.	2.15	0.98
22	Ek probeer om al die bekommernisse na vore	1.95	0.82
	te bring sodat probleme op die beste manier		
	opgelos word.		
23	Ek werk saam met my ondergeskiktes om	1.65	0.48
	oplossings te vind wat vir ons almal		
	aanvaarbaar is.		
24	Ek probeer om aan al die verwagtinge van my	2.25	1.06
	ondergeskiktes te voldoen.		

	Stelling	Gemiddeld	Standaard afwyking
25	Somtyds gebruik ek my mag om 'n	3.3	0.97
	mededingende situasie te wen.		
26	Ek probeer om my verskille met my	3.2	1.28
	ondergeskiktes vir myself te hou.		
27	Ek probeer om ongemaklike gesprekke met my	2.85	1.22
	ondergeskiktes te vermy.		
28	Ek probeer om saam met my ondergeskiktes te	1.8	0.41
	werk aan 'n behoorlike begrip vir 'n probleem.		

<u>**Vrae naaste aan 1**</u>

- **Vraag 1** (1.5)

  Dit is baie positief om te sien dat die hoofde probeer om 'n probleem wat hul met hul ondergeskiktes het, te ondersoek en 'n oplossing te vind wat vir albei aanvaarbaar is.

- **Vraag 4** (Gemiddeld -1.8)

  Die bevinding van 1.8 lê tussen die pole van "stem ten volle saam" en "stem saam" op die kontinuum. Hoofde probeer om hul idees met dié van hul ondergeskiktes sinvol te integreer om gesamentlik tot 'n besluit te kom.

- **Vraag 5** (Gemiddeld -1.85)

  Hoofde werk saam met hul ondergeskiktes om 'n oplossing te vind wat hul verwagtinge bevredig. Die meerderheid van die populasie stem saam met die stelling.

- **Vraag 12** (Gemiddeld -1.8)

Ondergeskiktes word ingelig oor alle inligting deur middel van hul hoofde om sodoende probleme tesame op te los. 'n Hoeveelheid van 80% van die populasie het gestel dat hulle ten volle saamstem.

- **Vraag 23** (Gemiddeld -1.65)

  'n Totaal van 65% van die populasie het gesê dat hulle saam met hul ondergeskiktes werk om oplossings te vind.

Vrae naaste aan 5

- **Vraag 8** (Gemiddeld -3.45)

  Die populasie voel besluitloos tot negatief daaroor dat hulle hul invloed gebruik om hul idees aanvaar te kry. Die bevinding van 3.45 lê baie naby aan "stem nie saam nie."

- **Vraag 9** (Gemiddeld -3.35)

  Die werkerskorps het voel neutraal tot negatief daaroor dat hulle hul gesag gebruik om 'n besluit in hul guns te kry. Hoofde kan ook op dié manier hul gesag misbruik.

- **Vraag 25** (Gemiddeld -3.3)

  Die populasie stem neutraal tot negatief saam dat hulle hul mag gebruik om 'n mededingende situasie te wen. Net soos in die geval van vraag 9 kan dit 'n negatiewe uitwerking hê en laevlakwerkers kan voel dat hul geen sê het nie as gevolg van die feit dat hulle nie soveel mag het nie. Hier kan 'n korrelasie gemaak word ten opsigte van hoofde wat hul mag misbruik. In Afdeling B, vraag 10, is dit ook duidelik dat magsmisbruik 'n probleem is.

- **Vraag 26** (Gemiddeld -3.2)

Die respondente het gesê dat hulle nie hul verskille met hul ondergeskiktes vir hulself hou nie. Werkers voel neutraal tot negatief ten opsigte van dié stelling.

- **Vraag 27** (Gemiddeld - 2.85)

  Die bevinding van 2.85 lê tussen "stem saam" en "besluitloos." Dit wil sê dat die hoofde neutraal tot negatief is en geneig is om ongemaklike gesprekke met hul ondergeskiktes te vermy as eerder om met hulle daaroor te praat. Hierdie vermyding van "ongemaklike" gesprekke kan lei tot opeenhoping van negatiewe gevoelens wat konflik kan intensifiseer.

5.11 Effekgroottes vir die verskil in gemiddeldes

Die berekening van effekgrootes deur Ellis & Steyn, 2003 kom hier ter sprake.
Die praktiese betekenisvolheid van verskille word gemeet deur van die gestandardiseerde verskil (Cohen se d-waarde) gebruik te maak.

$d = \frac{|\bar{x}_1 - \bar{x}_2|}{s_{\max}}$ waar $s_{\max}$ = maksimum van s_1 en s_2, die steekproef SD's en $|\bar{x}_1 - \bar{x}_2|$ is die verskil tussen $|\bar{x}_1 - \bar{x}_2|$ sonder om die teken in konsiderasie te neem.

Cohen (1988) gee die volgende riglyne vir die interpretasie van 'n effekgrootte in dié geval:

(a)'n klein effek: d=0.2, (b) medium effek: d=0.5 en (c) groot effek: d=0.8. (5)

Ons beskou data met $d \geq 0.8$ as prakties beterkenisvol omdat dit 'n resultaat is wat'n 'n groot effek het.

Cohen (1988) stel die volgende riglyne voor vir f^2. Vir die waarde van $f^2 = 0.02$ word 'n klein effek bepaal wat beteken dat R^2 ongeveer ook 0.02 is.

5.12 Effekgroottes

In die volgende tabel gaan die effekgroottes bespreek word. Dit gaan oor hoe middelvlakwerkers en laevlakwerkers se opinie verskil ten opsigte van een stelling. Die stellings met medium tot groot effekgroottes gaan bespreek word: hulle word uitgelig deur middel van die bruin kleur.

Die kodes, byvoorbeeld" HQ1" is gebruik om die statistiese bewerkings te doen. Die stellings sal saam met die kode gegee word tydens die bespreking om verwarring te voorkom.

Dit is baie belangrik om te weet dat die laagste gemiddeld van die twee vlakke die meesteooreenstemming toon. Byvoorbeeld: wat HQ1 betref, stem middelvlakwerkers (1.25) meer ooreen as wat laevlakwerkers (1.71) ooreenstem omdat die middelvlak se gemiddeld laer is as dié van die laevlakwerker.

Tabel 5.6 Effekgrootte tussen middelvlakwerkers en laevlakwerkers.

Veranderlike	*Laevlak werkers*		*Middelvlak werkers*		*Effekgrootte*
	Gemiddeld.	*Standaard.*	*Gemiddeld.*	*Standaard.*	
HQ1	1.71	1.11	1.25	0.45	0.42*
HQ2	1.29	0.49	1.17	0.58	0.21
HQ3	2.43	1.13	2.17	1.40	0.19
HQ4	1.71	0.49	1.25	0.45	0.95**
HQ5	1.29	0.49	1.25	0.45	0.07
HQ6	2.00	1.15	2.17	1.40	0.12
HQ7	2.00	1.00	2.25	1.22	0.21
HQ8	3.71	0.76	3.33	1.07	0.36
HQ9	3.43	1.40	3.58	1.24	0.11
HQ10	1.71	0.49	1.33	0.49	0.77**
HQ11	1.57	0.53	1.75	0.97	0.18

HQ12	1.43	0.49	1.25	0.45	0.23
HQ13	1.43	0.53	1.92	1.00	0.49*
HQ14	2.00	0.58	2.17	1.03	0.16
HQ15	2.00	0.58	1.75	0.45	0.43*
HQ16	1.71	0.95	2.00	1.35	0.21
HQ17	2.14	1.07	2.08	1.31	0.05
HQ18	2.86	1.57	2.50	1.24	0.23
HQ19	1.86	0.69	2.42	1.24	0.45*
HQ20	2.29	1.25	2.17	1.27	0.09
HQ21	2.57	1.13	1.83	0.72	0.65*
HQ22	1.71	0.49	1.75	0.45	0.07
HQ23	1.86	0.69	1.58	0.51	0.40*
HQ24	1.57	0.53	1.42	0.67	0.23
HQ25	3.57	1.27	3.17	1.11	0.32
HQ26	2.57	1.51	2.33	0.78	0.16
HQ27	2.57	1.40	2.83	1.11	0.19
HQ28	1.71	0.76	1.58	0.51	0.17

*-Medium-effek

**-Groot effek

HQ1 – Ek probeer om 'n probleem wat ek met my hoof het, te ondersoek en 'n aanvaarbare oplossing vir ons albei te vind.

Die navorsing wat gedoen is toon duidelik dat middelvlakwerkers meer geneig is om saam te stem ten opsigte van hierdie stelling as laevlakwerkers omdat hulle gemiddeld 1.25 is en dié van laevlakwerkers 1.71. Die rede hiervoor kan wees dat middelvlakwerkers meer in aanraking kom met die topvlakwerkers as wat die laevlakwerkers kan.

HQ4 – Ek probeer om my idees met die van my hoof sinvol te integreer om gesamentlik tot 'n besluit te kom.

Middelvlakwerkers (1.71) stem meer saam as die laevlakwerkers (1.25) ten opsigte van vraag HQ4. Middelvlakwerkers is ook meer betrokke by die besluitneming as wat laevlakwerkers is en dit kan ook 'n rede wees waarom laevlakwerkers minder saamstem ten opsigte van die stelling.

HQ10 – Normaalweg akkommodeer ek die wense van my hoof.

Met 'n effekgrootte van 0.77 -- wat redelik groot is -- stem middelvlakwerkers (1.33) weer eens meer ooreen as laevlakwerkers (1.71). Middelvlakwerkers akkommodeer normaalweg die wense van hulle hoof maar dit is nie te sê dat laevlakwerkers nié die wense van hulle hoof akkommodeer nie. Hierdie is 'n veralgemening ten opsigte van die gemiddeldes.

HQ13 – Ek laat normaalweg toegewings toe aan my hoof.

Met 'n gemiddeld van 1.43 stem laevlakwerkers meer ooreen ten opsigte van stelling HQ13 terwyl mediumvlakwerkers 'n gemiddeld van 1.92 het. Daar is dus 'n baie groot verskil tussen dié twee werksvlakke. Stelling HQ13 het 'n effekgrootte van 0.49: dit is 'n mediumeffekgrootte is. Laevlakwerkers voel moontlik dat hulle geen sê het nie en daarom voel hulle dat hulle aan hulle hoof se toegewings moet toegee.

HQ15 – Ek onderhandel met my hoof sodat 'n kompromie bereik kan word.

Die stelling het 'n medium effekgrootte van 0.43. Dit is duidelik dat middelvlakwerkers (1.75) meer ooreenstem as laevlakwerkers (2.00). Laevlakwerkers op die vloer voel moontlik meer vrymoedig om met hul bestuurders te onderhandel ten opsigte van verskille.

HQ19 – Ek gaan dikwels akkoord met die voorstelle van my hoof.

Laevlakwerkers (1.86) stem meer ooreen ten opsigte van stelling HQ19 as wat die mediumvlakwerkers (2.42) ooreenstem. Laevlakwerkers voer slegs die pligte van hul

hoofde uit en dit kan die rede wees waarom hulle voel hulle gaan dikwels akkoord met die voorstelle van hul hoof.

HQ21 – Ek staan normaalweg vas in die navolging van my kant van die saak.

Middelvlakwerkers (1.83) stem meer ooreen as wat laevlakwerkers (2.57) ooreenstem ten opsigte van hierdie vraag. Daar is 'n mediumeffekgrootte van 0.65 en dit dui op 'n groot verskil tussen die twee vlakke in hierdie opsig. Mediumvlakwerkers het meer mag in die onderneming as wat laevlakwerkers het en dit kan die rede wees waarom hulle meer ooreenstem.

HQ23 – Ek werk saam met my hoof om vir ons oplossings te vind wat vir ons almal aanvaarbaar is.

Middelvlakwerkers (1.58) stem meer ooreen ten opsigte van stelling HQ23, moontlik omdat hulle meer betrokke is by die besluitneming as laevlakwerkers (1.86). Daar is nie 'n uiterste verskil tussen die twee vlakke nie omdat die effekgrootte 0.40 is.

5.13 Afdeling E

Afdeling E toets die gevoel van die hoofde teenoor hul ondergeskiktes.

Dieselfde metodes en verwerkings is gebruik as in Afdeling D.

Die kodes, byvoorbeeld "OQ1," is net gebruik om die statistiese bewerkings te doen. Om verwarring te voorkom, word die stellings saam met die kode gegee met die bespreking wat gaan volg.

Dit is baie belangrik om te weet dat die laagste gemiddeld van die twee vlakke
die meeste ooreenstemming toon. Byvoorbeeld: wat OQ1 betref, stem laevlakwerkers (1.43) meer
ooreen as wat middelvlakwerkers (1.50) ooreenstem omdat laevlakwerkers se gemiddeld laer is as dié van middelvlakwerkers .

Tabel 5.7

Veranderlike	*Laevlak werkers*		*Middelvlak werkers*		*Effekgrootte*
	Gemiddeld	*Standaard.*	*Gemiddeld.*	*Standaard.*	
OQ1	1.43	0.53	1.50	0.52	0.13
OQ2	1.71	0.49	2.00	1.04	0.27
OQ3	2.57	1.40	2.42	1.31	0.11
OQ4	1.86	0.69	1.75	0.62	0.16
OQ5	1.71	0.49	1.92	0.90	0.22
OQ6	2.71	1.25	2.67	1.15	0.04
OQ7	2.29	0.95	2.33	1.15	0.04
OQ8	3.29	1.25	3.67	0.89	0.30
OQ9	3.43	1.40	3.42	1.00	0.01
OQ10	2.14	0.90	2.42	0.67	0.30
OQ11	3.14	1.21	2.33	0.98	0.67*
OQ12	1.86	0.38	1.75	0.45	0.24
OQ13	2.86	1.21	2.67	0.98	0.16
OQ14	1.86	0.69	1.92	0.67	0.09
OQ15	2.14	1.07	1.83	0.58	0.29
OQ16	2.57	1.13	2.42	1.00	0.14
OQ17	2.86	1.21	2.25	1.14	0.50*
OQ18	2.71	1.38	2.67	1.07	0.03
OQ19	3.00	1.15	2.75	0.87	0.22
OQ20	2.57	1.13	2.33	1.07	0.21
OQ21	2.71	1.25	1.83	0.72	0.70**
OQ22	1.86	0.38	1.83	0.83	0.03
OQ23	1.71	0.49	1.58	0.51	0.25
OQ24	2.00	1.00	2.25	1.06	0.24
OQ25	3.29	1.25	3.42	0.79	0.10
OQ26	2.71	1.38	3.33	1.15	0.45*
OQ27	2.43	1.27	2.92	1.08	0.38

OQ28	1.71	0.49	1.83	0.39	

*-Mediumeffek

**-Groot effek.

OQ11 – Ek gee toe aan die wense van my ondergeskiktes.

Die middelvlakwerkers (2.33) stem meer ooreen ten opsigte van stelling OQ11. Die effekgrootte is medium tot groot. Laevlakwerkers (3.14) het geen ondergeskiktes nie en dit is die rede waarom middelvlakwerkers meer ooreenstem: laevlakwerkers is hulle ondergeskiktes.

OQ17 - Ek vermy onderonsies met my ondergeskiktes.

Middelvlakwerkers (2.25) stem meer ooreen ten opsigte van die stelling in OQ17. Laevlakwerkers (2.86) ervaar net konflik met hul hoofde. Middelvlakwerkers ervaar weer konflik met topvlakwerkers asook met laevlakwerkers.

OQ21 – Ek staan normaalweg vas in die navolging van my kant van die saak.

Middelvlakwerkers (1.83) stem meer ooreen as wat laevlakwerkers (2.71) ooreenstem ten opsigte hiervan. Daar bestaan 'n groot effekgrootte van 0.70 en dit toon 'n groot verskil aan tussen middel- en laevlakwerkers. Middelvlakwerkers het meer mag as laevlakwerkers.

OQ26 – Ek probeer om my verskille met my ondergeskiktes vir myself te hou om sodoende kwade gevoelens te vermy.

Laevlakwerkers (2.71) stem meer ooreen as die middelvlakwerkers (3.33) in hierdie opsig. Die effekgrootte is 0.45. Laevlakwerkers is bang om negatiewe gevoelens na vore te bring omdat hulle bang is vir viktimisasie. Middelvlakwerkers het meer mag en voel meer vrymoedig om konflik na vore te bring.

5.14 Faktoranalise

Met die gebruik van effektegroottes en faktoranalise word die verskil tussen middel- en laevlakwerkers ten opsigte van drie faktore aangetoon. Die drie faktore is samewerking, vermyding en gesag.

Die kodes -- byvoorbeeld "Sub_1HQ"- word slegs aangedui vir navorsingsdoeleindes. Die betrokke stelling word in die bespreking wat gaan volg saam met die kode gestel.

Tabel 5.8

Afdeling D (Gestandardiseer) Konflik met HOOF:	
Sub_1HQ Samewerking, akkommodering, kompromie.	**HQ5, HQ28, HQ10, HQ12, HQ1, HQ4, HQ22, HQ24, HQ23, HQ15, HQ2, HQ7.**
Sub_2HQ Vermyding.	**HQ16, HQ6, HQ17, HQ27, HQ3.**
Sub_3 HQ Gebruik van mag, gesag, kompetisie	**HQ18, HQ9, HQ8, HQ25.**
Afdeling E (Gestandardiseerd) Konflik met ONDERGESKIKTE:	
Sub_1OQ Samewerking, akkommodering, kompromie.	**OQ12, OQ28, OQ1, OQ4, OQ5, OQ2, OQ24, OQ22, OQ15, OQ23, OQ14**
Sub_2OQ Vermyding	**OQ16, OQ27, OQ3, OQ26, OQ17, OQ6**
Sub_3OQ Gebruik van mag, gesag, kompetisie.	**OQ8, OQQ9, OQ25, OQ18**

Tabel 5.9 toon die resultate wat verkry is met behulp van die faktoranalise (soos dié analise deur Havenga (2000:151) voorgestel is).

TABEL 5.9

Veranderlike	*Laevlak werkers*		*Middelvlak werkers*		*Effekgrootte*
	Gemiddeld	*Standaard.*	*Gemiddeld.*	*Standaard.*	
Sub_1HQ	1.57	0.23	1.49	0.26	0.70
Sub_2HQ	2.17	0.78	2.25	0.97	0.08
Sub_3HQ	3.39	1.12	3.15	0.82	0.22
Sub_1OQ	1.81	0.47	1.83	0.47	0.06
Sub_2OQ	2.64	1.06	2.67	0.93	0.02
Sub_3OQ	3.18	1.27	3.29	0.79	0.09

Sub_1HQ (Konflik met hoof) Samewerking, akkommodering en kompromie.

Met 'n effekgrootte van 0.70 is daar 'n duidelike verskil tussen die twee werksvlakke ten opsigte van samewerking. Middelvlakwerkers is meer geneig om saam te stem met 'n gemiddeld van 1.49 en laevlakwerkers het 'n gemiddeld van 1.57. Ondergeskiktes is meer geneig om met hul hoofde saam te werk.

Sub_2HQ (Konflik met hoof) Vermyding.

Laevlakwerkers (2.17) stem meer ooreen as middelvlakwerkers (2.25) maar daar is 'n baie klein effekgrootte van 0.08 wat aandui dat daar nie 'n groot verskil is tussen die twee vlakke nie. Beide vlakke beweer dat hulle nie vermyding gebruik tydens konflik nie.

Sub_3HQ (Konflik met hoof) Mag, gesag en kompetisie.

Middelvlakwerkers (3.15) stem meer ooreen dat hulle nie mag en gesag gebruik tot hul voordeel nie. Laevlakwerkers (3.39) is meer geneig om kompetisie te gebruik tot hul voordeel. Daar bestaan 'n klein effekgrootte van 0.22.

Sub_1OQ (Konflik met ondergeskiktes) Samewerking, akkommodering en kompromie.

Die laevlakwerkers (1.81) is meer geneig om saam te stem as die middelvlakwerkers (1.83) ten opsigte van die feit dat hulle saamwerk en kompromeer met hul ondergeskiktes.

Sub_2OQ (Konflik met ondergeskiktes) Vermyding.

Laevlakwerkers (2.64) stem meer ooreen dat hulle vermyding gebruik in konflik met hul ondergeskiktes as wat die middelvlakwerkers (2.67) dit gebruik. Daar bestaan 'n baie klein effekgrootte van 0.02.

Sub_3OQ (Konflik met ondergeskiktes) Mag, gesag en kompetisie.

Laevlakwerkers (3.18) stem meer ooreen ten opsigte van die feit dat hulle mag tot hul voordeel gebruik teenoor hul ondergeskiktes.Middelvlakwerkers (3.29) besit meer mag en dit kan moontlik die rede wees hiervoor.

5.15 Resultate van onderhoudvoering

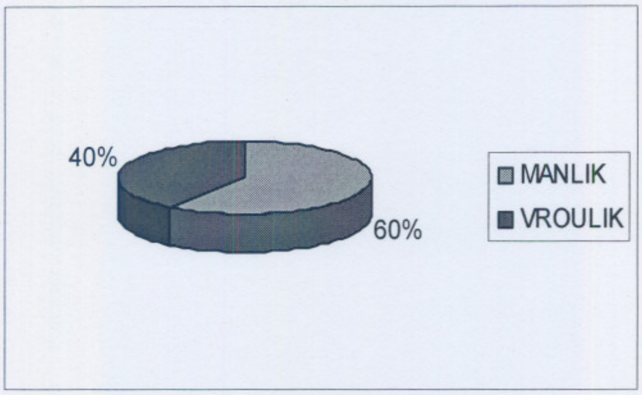
Na afloop van die vraelyste is daar ook persoonlike onderhoude gevoer met tien persone onder middelvlak- asook laevlakwerkers in die staalonderneming. Die werkers waarmee onderhoude gevoer is, het nie deelgeneem aan die invul van vraelyste nie. Die vrae is geformuleer vanuit die versameling primêre navorsingsvrae. Aan elke respondent is daar drie vrae gevra, waarvan al drie dieselfde was. Die resultate van die drie vrae is geanaliseer en met mekaar vergelyk. Vervolgens is 'n omskrywing gemaak van die vernaamste bevindinge tydens die onderhoude.

Vraag 1

Die eerste vraag van die vraelys het bestaan uit biografiese inligting, naamlik die bepaling daarvan of werkers manlik of vroulik is.

Geslagsverspreiding van respondente.

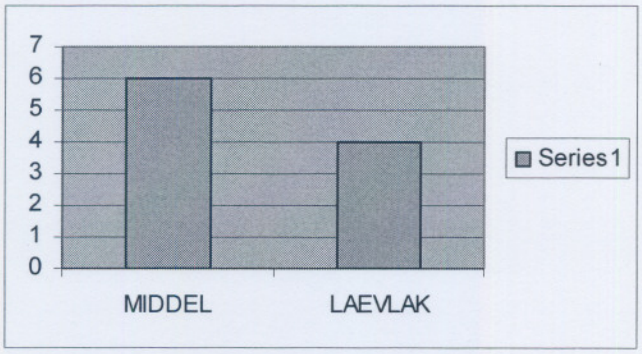
Figuur 5.6



- Die figuur toon dat 60% van die respondente manlik is en 40% vroulik.

Verspreiding van arbeiders.

Figuur 5.7



- 'n Totaal van 60% van die respondente bestaan uit middelvlakwerkers terwyl 40% van die werkers uit laevlakwerkers bestaan.

Vraag 1

Vraag 1 fokus op die hoofredes vir konflik soos elke respondent dit ervaar.
Die resultate toon duidelik dat kommunikasie by al die respondente 'n groot oorsaak is vir konflik binne die organisasie. Dissipline en samewerking staan ook uit as redes vir konflik binne die staalonderneming.
Die volgende redes is aangevoer vir die konflik:

- Kommunikasiegapings kom voor wanneer vloerwerkers asook laevlakwerkers nie alle inligting aan die administratiewe personeel gee nie en omgekeer. Voorraad word uitgeboek aan kliënte en wanneer kliënte die voorraad wil oplaai, is daar te min van 'n sekere produk. Dit veroorsaak onsmaaklike konfliksituasies en kliënte voel baie ontevrede.

- Dissipline is meestal 'n probleem waar daar baie laevlakwerkers voorkom. Daar word aangevoer dat dit soms moeilik is om al die werkers te konfronteer en lae produksie kom voor op hierdie vlak.

- Daar is 'n tekort aan samewerking. Laevlakwerkers maak gebruik van die flexityd-metode. Dit veroorsaak dat sekere werkers langer ure moet werk as ander. Werkers voel dat die probleme begin het toe die vloer in twee dele opgedeel. Werkers is baie ontevrede oor hul skofte.

Marx beskryf hierdie eienskappe binne 'n gemeenskap as klasse-antagonisme. Soos dit uiteengesit word in hoofstuk 2 is dit duidelik dat hierdie algemene probleme naamlik kommunikasie, samewerking en meningsverskille al op 'n baie vroëe stadium in die industriële geskiedenis voorgekom het en eintlik maar nog altyd 'n probleem was.

Tabel 5.1 toon dat 60% van die werkerskorps ontevrede voel oor die nuwe bestuurstegnieke. So word 'n korrelasie duidelik tussen vraag 5.1 en die tweede vraag in die onderhoud. 'n Totaal van 60% van die werkers was ook ontevrede met die

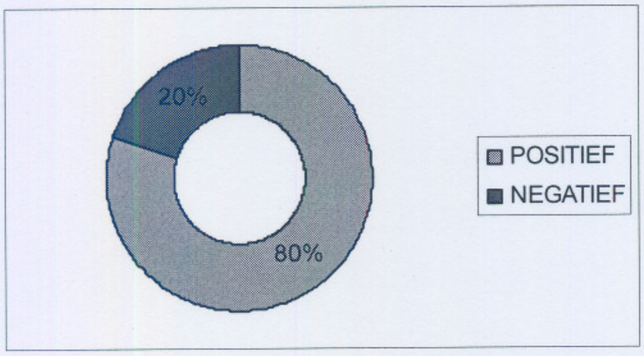
omvang en inhoud van hul werk en daar kan afgelei word dat werkers baie ontevrede is met hul nuwe werksmetodes.

Vraag 2

Daar is aan die werkers tydens die onderhoud gevra of hul tevrede is met die hantering van konflik asook met die vlak van opvolging rondom konfliksituasies.

Resultate van tevredenheid ten opsigte van die hantering van konflik binne die staalmaatskappy

Figuur 5.8



Figuur 5.7 wys dat slegs 20% van die respondente ontevrede of negatief is met die hantering en opvolging van die konflikprosedures binne die onderneming en dit dui op 'n klein groep.

'n Totaal van 80% was baie tevrede en voel dat konflik ook ten volle opgevolg word.

Vraag 3

Die meerderheid van die ondervraagdes voel dat hul geen verskil met die hantering van konflik bespeur nie terwyl een persoon beweer dat hy altyd argumente verloor as gevolg van 'n kleurverskil.

Tabel 5.2 toon dat 45% van die respondente voel dat rasseverskille tog 'n oorsaak kan wees vir konflik. Die afleiding wat gemaak kan word, is dat daar moontlik meer persone is wat ontevrede is met die stelling as wat die onderhoude laat blyk. Volgens

die resultate vanuit vraelyste is daar meer werkers wat ontevrede is ten opsigte van rasseverskille as wat die persoonlike onderhoude te kenne gee.

5.16 SAMEVATTING

Dit was duidelik dat die respondente die beantwoording van die vraelys baie goed verstaan het en dit redelik maklik gevind het om dit in te vul volgens hulle gevoel. Daar is korrerlasies gemaak tussen die persoonlike onderhoude en die resultate van die vraelyste.

Afdeling A van die vraelys bestaan slegs uit biografiese inligting. Afdelings B en C fokus op die soorte konflikhanteringverskille binne die organisasie.

Die vraelys ondersoek vier konflikhanteringstyle naamlik: vermyding, akkommodering, kompromie en samewerking. Hierdie vier afdelings word ook ondersoek deur middel van faktoranalise soos dit deur Havenga (2002) gedoen is.

Die vraelyste is versprei na sestig van die werkers binne die staalonderneming. Onderhoude is ook gevoer met tien van die werkers wat nie vraelyste ingevul het nie. Aan elk van die tien ondervraagdes is daar drie van dieselfde vrae gevra.

Die data is verwerk deur Dr. S. Ellis van die statistiese konsultasiediens aan die Noordwes-Universiteit met behulp van die SAS program. Die betroubaarheid van die vraelyste is getoets deur gebruik te maak van die Cronbach alfa-koëffisïnt.

- Sekere probleemareas in die staalonderneming het duidelik na vore gekom. 'n Groep van 45% van die populasie het beweer dat nuwe bestuurstegnieke die rede is vir konflik. Dit was baie interessant om te sien dat 95% van die populasie graag 'n opleidigsprogram wil ondergaan ten opsigte van konflikhantering.
- Daar kan afgelei word dat samewerking, kommunikasie en dissipline wel probleemareas verteenwoordig en daar sal baie aandag gegee moet word aan hierdie aspekte.
- 'n Groot persentasie werkers het getoon dat hul ontevrede voel ten opsigte van die omvang en inhoud van hul werk.
- Die meerderheid van die werkers voel dat van die werkers hul skuldig maak aan magsmisbruik. Dit sal positief wees as bestuur hieraan kan aandag gee.

- Dit is ook duidelik dat die hoofde saam met hul ondergeskiktes integreer om saam tot 'n besluit te kom wat beide partye se belange in ag neem. 'n Totaal van 80% van die populasie het beweer dat hulle ten alle tye bewus is van inligting om sodoende probleme saam op te los.

- Uit die faktoranalise kan afgelei word dat middelvlakwerkers meer eensgesind is ten opsigte van samewerking met hul hoofde.

- Middelvlakwerkers vind dat hul meer mag het en hulle is ook meer in aanraking met hul hoofde as wat laevlakwerkers is en dit is 'n rede vir die verskynsel.

- Laevlakwerkers is meer geneig om vermyding te gebruik binne 'n konfliksituasie.

- Die vraelyste lei tot die insig dat die oorgrote meerderheid baie tevrede is met die metode van konflikoplossing en dit is 'n baie positiewe aspek.

- Die onderhoude bring ook teenoorgestelde resultate na vore.

- Werkers voel dat konflik nie voldoende opgelos en opgevolg word nie.

- Werkers beweer dat hulle bang is vir viktimisasie en om dié rede wil hulle nie konflik na vore bring nie.

- Aandag sal hieraan geskenk moet word om verdere implikasies te voorkom.

Die volgende hoofstuk bespreek die resultate en aanbevelings meer breedvoerig.

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 Inleiding

Na die politieke omwenteling in 1994 was daar toenemende toestande van konflik in Suid-Afrika en het die konflik vergestalt in die vorm van arbeidsonrus, stakings en vertroebeling van verhoudings binne die werksmilieu. Transformasie, herverdeling van hulpbronne en regstellende aksie was en is nog steeds elemente wat na konflik kan lei.

Na afloop van die dekade het dit ook duidelik geword dat stakings, wegbly-aksies, intimidasie en geweld nie alleen toegeskryf kan word aan 'n politieke ondertoon nie. HIV-vigs, terrorisme, oorloë en veral globalisering wat spanningstoestande in 'n wêreld-konteks tot gevolg het, het 'n ekonomiese wanbalans tussen ontwikkelende en ontwikkelde lande tot gevolg gehad en dit het 'n negatiewe impak op Suid-Afrika gehad. Konflik het vanaf makro-vlak gevorder tot op mikro-vlak soos plaaslike owerhede, landbou koöperasies en staalondernemings soos dit in die studie bevind is.

Volgens Kruger (1999:35) is daar nog geen of weinig empiriese navorsing gedoen oor konflik binne ondernemings en die bestuur daarvan nie. Daar is wel heelwat navorsing gedoen oor kommunikasie binne die mikro- en makro-omgewing.

Omdat die bestuur van konflik so 'n belangrike aspek is binne organisasies is die doel van hierdie studie om die oorsake van konflik binne 'n staalonderneming en die wyse waarop dit hanteer word, na te gaan. Om die navorsingsdoelwitte te bereik is 'n literatuurstudie en empiriese studie oor die verskillende aspekte van konflik gedoen. Dit sluit die volgende in:

- Verklaring van kern begrippe.
- Sosiologiese konflikteorieë van Karl Marx en Ralf Dahrendorf as onderbou van die studie.
- Analise van konflik binne die onderneming.
- Analiseer van konflikhantering en oplossing binne die werksplek.

- Formulering van bevindinge wat spruit uit die literatuur en empiriese studie.

6.2. Teoretiese oriëntering

Hoofstuk 2 stel 'n breë teoretiese raamwerk saam uit literatuur van Marx en Dahrendorf. Die doel hiervan is onder andere om 'n konstruk te ontwikkel wat as verwysing gebruik kan word in die navorsingsmateriaal. Die begrippe "konflik" en "bestuur" is reeds in hoofstuk 1 verklaar.

Met die oog op Marx en Dahrendorf se bevindinge ten opsigte van die konflikteorie is daar duidelik gewys op die oorsake van of voorvereistes vir konflik. Mag en gesag, klasseverskille, gesag en kompetisie is aspekte wat duidelik uitgelig word in hul teorieë.

Dahrendorf (1976:12) skryf dat die bourgeoisie omskryf kan word as daardie persone wat bevoorreg is en oor verskeie hulpbronne beskik. Die proletariaat is die groep wat niks besit nie, minder bevoorreg is, en hul arbeid besit en dit vir materiële voordele en vergoeding verruil.

Marx skryf dat daar twee georganiseerde groepe was wat direk met mekaar gebots het. Hierdie twee ekonomiese belangegroepe raak bewus van hulle situasie en wil dit óf behou, óf verander.

Vir Marx is konflik 'n oorkoepelende begrip. Verskynsels soos klasse, klassestryd, antagonisme, opstand, rewolusie en selfs oorlog kan hierby ingesluit word.

Volgens Dahrendorf word groepe gevorm volgens die posisie wat elkeen beklee. Daar bestaan twee kwasi-groepe naamlik die dominante en die ondergeskikte groepe. Hierdie twee groepe het teenoorgestelde belange.

Daar is 'n duidelike verskil in Marx en Dahrendorf se teorieë. Marx is materialisties geöriënteerd terwyl Dahrendorf meer op die mens se psigologiese aspekte fokus.

6.3 Konflik binne die onderneming

In hoofstuk 3 word die hantering van konflik bespreek binne ondernemingsverband met die gebruikmaking van die teorie.

Werkers sal egter gedurig poog om hul posisie in die verhouding tussen werkgewer en werknemer en die voordele wat hulle uit die onderneming kan verkry, te verbeter, terwyl werkgewers sal poog om groter wins te maak. Die resultaat hiervan is konflik. Die vraag bly natuurlik altyd of konflik noodwendig in die arbeidsverhouding teenwoordig moet wees. Die vraag kan gevra word: kan dit uitgeskakel of bestuur word?

Uit die empiriese ontleding kom dit voor dat konflik nie 'n funksionele doel binne die staalonderneming het nie. Werkers se konflik hoop op en het dit 'n negatiewe invloed op hul werksomstandighede. Sommige van die werkers binne die staalonderneming oorweeg ander werksgeleenthede, vervreem hulself van medewerkers en ontwikkel gesondheidsprobleme as gevolg van stres en konflikterende toestande.

Die wyse waarop kommunikasie plaasvind tussen administratiewe personeel en vloerwerkers het uit die empiriese gegewens geblyk 'n punt van konflik te wees.

Konflik kan volgens die literatuur verdeel word in funksionele en disfunksionele kategorieë. Die feit dat konflik omgesit word vir funksionele doeleindes is 'n baie moderne siening en baie min ondernemings of sisteme sien konflik as voordelig. Konflik was nog altyd gesien as disfunksioneel en tot nadeel van die onderneming. Tydens die persoonlike onderhoude met werkers het dit duidelik na vore gekom dat werkers alle konflik negatief beskou.

Die verskillende fases van konflik asook die bronne van konflik is belangrike aspekte waaraan alle bestuurders in die onderneming aandag sal moet gee sodat alle grys areas uitgelig kan word en oplossings gevind kan word vir die probleme.

Alle individue het verskillende reaksies op konflik en gebruik verskillende maniere om konflik te hanteer. Bestuurders moet aan werkers ruimte bied om konflik te hanteer met hulle persoonlike konflikhanteringstyle -- maar binne perke.

Uit die literatuur en die empiriese studie blyk dat konflik 'n groot invloed het op werkers binne die staalmaatskappy. Hierdie stelling word gestaaf deur die gekleurde gedeeltes in die tabelle.

6.4 Konflikhantering en –oplossing binne die maatskappy

Hoofstuk 4 het betrekking op die hantering en bestuur van konflik en vind dat daar veral drie metodes bestaan deur middel waarvan organisasiekonflik bestuur moet word. Eerstens blyk dit dat die verskillende soorte konflik wat in hoofstuk 3 bespreek is feitlik onvermydelik is omdat dit geaktiveer word deur 'n verskeidenheid faktore. Tweendens blyk dit dat te veel konflik net so nadelig kan wees soos te min konflik. Derdens blyk dit dat daar nie net een manier is om konflik te hanteer nie maar dat daar wel verskillende asook persoonlik maniere is om konflik te hanteer.

Die volgende vyf style van konflikhantering dien as die basiese uitgangspunte vir die bestuur van konflik soos dit volledig bespreek word in hoofstuk 4.

- Samewerking.
- Kompetisie.
- Vermyding.
- Akkomodering.
- Kompromie.

Hierdie konflikhateringstyle is ook gebruik in die empiriese gedeelte in hoofstuk 5 waarin hierdie verskillende hanteringstyle opgedeel is in faktore. Die verskil tussen die hantering van konflik tussen die middelvlak- en die laevlakwerkers is bepaal met die oog op dié vyf style.

6.5 Empiriese studie

Na aanleiding van die aspekte wat in die literatuurstudie geïdentifiseer is, is 'n gestandardiseerde vraelys gebruik. Vier afdelings van die vraelys het betrekking op die navorsingsvrae wat verband hou met die doelstellings van die studie.

6.6 Bevindinge uit die literatuur en die empiriese studie

- Bedryfsosiologiese teorie, organisasiegedrag asook algemene bestuurbeginsels is gebruik om te bepaal hoe konflikdinamika binne die literatuur gekonseptualiseer word en die bevindinge word saamgevat in hoofstuk 2 en 3. Hierdie hoofstukke het ook as basis gedien vir die empiriese doelstellings.

- Aan die hand van die begripsverklaring van bestuur en konflik in hoofstuk 1 is daar bepaal dat konflikbestuur beskryf kan word as 'n implisiete en eksplisiete benutting van bestuursfunksies om 'n toestand te bestuur wat ontstaan wanneer 'n individu of groep se fisiese. materiële of sielkundige belange bedreig word en die verskillende kragte as onversoenbaar geïnterpreteer word.

- Marx en Dahrendorf se konflikteorieë toon ooreenkomste asook verskille maar dit is duidelik dat beide teoretikuste dieselfde visie het vanuit verskillende oogpunte. Hul verklarings van konflik word bespreek in hoofstuk 2.

- In hoofstuk 3 word die verskillende konfliktipes. hanteringstyle en die dinamika daarvan bespreek. Hierbenewens word aandag geskenk aan verskillende sake wat direk en indirek met konflik verband hou asook die metodes om konflikdinamika te bestuur.

- Konflik word gesien as die normale oorsaak van kommunikasieprobleme tussen twee individue met dieselfde doelstellings.

- In Hoofstuk 4 word gekyk na die belangrikheid van konflikhanteringstyle. Die doel is om die nodige beleide en prosedures te ontwikkel deur middel waarvan konflik binne die organisasie hanteer en bestuur kan word.

- Dit blyk uit die studie dat die konfliktipes wat in hoofstuk 3 bespreek is, onderskei kan word in terme van sosiologiese, ekonomiese , bedryfekonomiese, bedryfsosiologiese, kulturele en sosiale perspektiewe.

- Konflik is onvermydelik. Organisasies het diverse personeelkorps wat konflik op hul eie unieke manier hanteer. Konflik kom voor op horisontale en vertikale vlak tussen lyn- en staffunksionarisse asook tussen bestuur. Almal werk saam as 'n sisteem en indien hierdie sisteem versteur word, kan konflik die gevolg wees.

- Volgens Havenga (2002:175) is dit noodsaaklik om latente konflik betyds te identifiseer deur aanwysers van konflik reg te interpreteer en te ontleed

- Funksionele resultate hang af van hoe die bestuur en selfs die werkers konflik bestuur, hanteer en opvolg.

- Die effektiewe hantering en funksionering van 'n onderneming en die bereiking van sy doelstellings, missie en visie is die eindproduk van die onderlinge kompetisie tussen individu en individu, groep(e) en groep(e), individu en groep(e), groep(e) en die breë gemeenskap.

- Havenga (2003:176) skryf dat die oorbeklemtoning van destruktiewe konflik kan meebring dat die positiewe gevolge daarvan nie na wense benut word nie.

<u>Dit is duidelik uit die teoretiese en empiriese bevindinge dat die doel en die probleemstelling van die studie wel bereik is. Enkele van die vernaamste bevindinge word hieronder bespreek in terme van die doelstellings van die studie.</u>

1.Wat is die hoofredes vir konflik binne die staalmaatskappy?

- Die toepassing van ***nuwe bestuurstegnieke*** is wel 'n probleem. 'n Totaal van 60% van die respondente voel neutraal tot negatief ten opsigte van dié probleem.
- Die ***omvang en inhoud van die werk*** toon ook hoë negatiewe persentasies. 'n Totaal van 45% van die respondente toon dat hul ontevrede is met die omvang en inhoud van die werk terwyl 15% onseker is oor 'n antwoord op die stelling.
- Dit kom voor dat ***meerderes hul mag misbruik*** binne die staalonderneming omdat 50% van die populasie negatief en onseker voel hieroor.
- Die ***beskikbaarheid van hulpbronne*** is 'n oorsaak van konflik binne die staalonderneming. 'n Hoeveelheid van 35% van die populasie beweer dat hulpbronne 'n probleem is en 20% is onseker oor 'n antwoord op die stelling.
- Dit blyk ook dat die ***verspreiding van skaars hulpbronne*** aanleiding gee tot konflik. 'n Totaal van 50% van die populasie voel ontevrede oor hierdie saak. Hierdie vraag beklemtoon verskeie redes waarom konflik 'n probleem is in die staalonderneming.

Een van die geformuleerde doelstellings van hierdie studie is die insameling van kennis oor konflik in die onderneming. Dit impliseer dat prominente aandag geskenk is aan aspekte soos bestuurstegnieke, die omvang van die werk asook konflikhantering.

2. Hoe verskil die hantering van konflik in terme van die verskillende werksvlakke?

Die onderhoude met werkers toon duidelik dat hulle in alle werksvlakke tevrede voel oor hoe konflik hanteer en opgelos word. Werkers het dit duidelik gemaak dat alle werkers in alle vlakke ***regverdig*** en op dieselfde manier hanteer word en dit is 'n baie positiewe resultaat.

6.7 Aanbevelings

Hierdie resultate loop uit op die volgende aanbevelings ten opsigte van effektiewe konflikbestuur:

- 'n Totaal van 95% van die werkers sê dat hulle graag 'n opleidingsprogram sal wil ondergaan ten opsigte van konflikhantering. Dit word aanbeveel dat bestuur aandag gee daaraan en drasties werk maak daarvan om 'n opleidingsprogram te nader wat werkers inlig ten opsigte van konflikdinamika. Sodoende kan bewustheid, sensitiwiteit en kennis ten opsigte van konflik en die impak daarvan op 'n organisasie verhoog word. Die primêre doelwit van opleiding behoort te wees om begrip te bewerkstellig vir die hantering van konflik.

- Daar word aanbeveel dat induksie-opleiding deel van die konflikopleidingsprogram moet wees. Opleiding is noodsaaklik om suksesvolle inskakeling in die organisasie te bewerkstellig.

- Ten einde konflik in die staalonderneming aan bande te lê, beveel die studie aan dat gesonde bestuursbeginsels deurlopend toegepas word en dat alle bestuurspersoneel deeglik hierin onderlê sal wees.

Konflikhantering en die oorsake van konflik kan nie deur bestuur verontagsaam word nie en dit is in belang van beide partye om oplossings en maniere te vind om konflik binne die onderneming reg te hanteer.

BYLAE A

VERTROULIK

Vraelys voltooi te word deur werknemers van 'n Staalmaatskappy te Potchefstroom

DOEL
Om data te verkry oor konflik, omvang en aard daarvan binne die myn, dit te verwerk en dan met aanbevelings te kom oor hoe dit bestuur kan word.

BEANTWOORDING VAN VRAE
Die vraeboog kan in u eie tyd ingevul en beantwoord nie langer as 20 minute neem om te voltooi nie.
U moet die vrae sonder die hulp van ander persone en objektief en eerlik beandwoord.

KONFIDENSIALITEIT
Alle inligting wat verstrek word is vertroulik en konfidensieël en sal **onder geen omstandighede** u werk en posisie in gedrang bring nie. Die inligting is alleen ter insae van die navorser.

DATUM EN PLEK VAN INHANDIGING VAN VOLTOOIDE VRAEBOë
Die voltooide vraelys moet asseblief voor **12 Augustus 2005** in die bussie wat in u afdeling beskikbaar gestel sal word deur die Menslike Hulpbron Departement van die Myn geplaas word.

CONFIDENTIAL

Questionnaire to be completed by employees of the Steelcompany

OBJECTIVE
To gather data on conflict, its nature and extend thereof within the Mine, process it and then to make recommendations on how it should be managed.

ANSWERING THE QUESTIONS

The questionnaire can be completed in your own time and should not take longer than 20 minutes to complete.

Answer the questions objectively and honestly without the assistance of any one else.

CONFIDENTIALITY
Al information supplied will be treated as private and confidential an will **under no circumstances** place your work or position in danger. The information is only for perusal of the researcher.

DATE AND PLACE FOR HANDING IN THE QUESTIONNAIRE
The completed questionnaire must be placed in the appropriate box that will be supplied by the Human Resource Management of the Mine before **12 August 2005.**

AFDELING A: BIOGRAFIESE BESONDERHEDE
SECTION A: BIOGRAPHICAL INFORMATION

1. Geslag / *Sex*

1.	Manlik/*Male*	
2.	Vroulik/*Female*	

2. Ouderdom / *Age*

1.	Jonger/*Younger* as/*than* 20	
2.	21-35	
3.	36-45	
4.	46-60	
5.	61+	

3. Hoogste kwalifikasie / *Highest qualification achieved*

1.	St 8 of / *or* laer / *lower*	
2.	St 9	
3.	St 10	
4.	Diploma	
5.	Graad /*Degree*	
6.	Nagraads / *Post-Graduate*	

4. Wat is u huistaal? / *Your home language?*

1.	Engels / *English*	
2.	Afrikaans	
3.	Tswana	
4.	Sotho	
5.	Xhosa	
6.	Zulu	

5. Hoe lank werk u al by die Myn?
How long have you been working for yhe Mine?

1.	1-4 jaar / *years*	
2.	5-10	
3.	11-15	
4.	16-20	
5.	21-25	
6.	26-30	
7.	31 +	

6. In watter department is u werksaam? / *In which department are you employed?*

Vervolg... / *Continue...*

AFDELING B / *SECTION B:*

U mag onverenigbaarhede, misverstande of verskille d.i. (konflik) met u hoof hê. Plaas elkeen van die volgende stellings, om aan te dui **hoe u konflik met u HOOF hanteer,** in rangorde.
Merk u reaksie in die toepaslike vakkies op u andwoord bladsy met 'n (X). Daar is geen regte of verkeerde antwoord nie. Die reaksie wat mees kenmerkend van u gedrag is wanneer u in 'n situasie van konflik met u hoof verkeer, is die beste antwoord.

*You may have incompatibilities, disagreements, or differences (i.e. conflict) with your boss. Rank each of the following statements to indicate **how u handle conflict with your BOSS.***
Mark your responses in the appropriate boxes on your answer sheet with an (X). There is no right or wrong answers. The response which is most characteristic of your behaviour, in the situation of conflict with your boss, is the best answer.

5. Stem glad nie saam nie / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam / *Disagree*
3. Besluitloos / *Undecided*
2. Stem saam / *Agree*
1. Stem ten volle saam /*Strongly agree*

STELLINGS / *STATEMENTS*

1. Ek probeer om 'n probleem wat ek met my hoof het te ondersoek en 'n aanvaarbareoplossing vir ons albei te vind / *I try to investigate an issue with my boss to find a solution acceptable to both of us.*

1.	2.	3.	4.	5.

2. Oor die algemeen probeer ek om aan die behoeftes van my hoof te voldoen. / *I generally try to satisfy the needs of my boss.*

1.	2.	3.	4.	5.

3. Ek probeer keer dat ek in die kollig geplaas word (put on the spot) en probeer om konflik met my hoof vir myself te hou. / *I attempt to avoid being "put on the spot" and keep conflict with my boss to myself.*

1.	2.	3.	4.	5.

5. Stem glad nie saam nie / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam / *Disagree*
3. Besluitloos / *Undecided*
2. Stem saam / *Agree*
1. Stem ten volle saam /*Strongly agree*

4. Ek probeer om my idees met die van my hoof sinvol te integreer om gesamentlik tot 'n besluit te kom. / *I try to integrate my ideas with those of my boss to come up with a decision jointly.*

1.	2.	3.	4.	5.

5. Ek werk saam met my hoof om 'n oplossing te vind wat ons verwagtinge bevredig. / *I try to work with my boss to find solutions to a problem which satisfy our expectations.*

1.	2.	3.	4.	5.

7. Oor die algemeen vermy ek openlike gesprekke oor my verskille met my hoof. / *I usually avoid open discussions of my differences with my boss.*

1.	2.	3.	4.	5.

8. Ek gebruik my invloed om ny idees aanvaar te kry. *I use my influence to get my ideas accepted.*

1.	2.	3.	4.	5.

9. Ek gebruik my gesag om 'n besluit in my guns te kry. *I use my authority to make a decision in my favour.*

1.	2.	3.	4.	5.

10. Normaalweg akkomodeer ek die wense van my hoof. *I usually accommodate the wishes of my boss.*

1.	2.	3.	4.	5.

5. Stem glad nie saam nie / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam / *Disagree*
3. Besluitloos / *Undecided*
2. Stem saam / *Agree*
1. Stem ten volle saam /*Strongly agree*

11.Ek gee toe aan die wense van my hoof.
I give in to the wishes of my boss.

1.	2.	3.	4.	5.

12.Ek ruil korrekte inligting met my hoof uit om 'n probleem saam op te los. / *I exchange accurate information with my boss to solve a problem together.*

1.	2.	3.	4.	5.

13.Ek laat normaalweg toegewings toe aan my hoof. /
I usually allow concessions to my boss.

1.	2.	3.	4.	5.

14. Ek stel gewoonlik 'n middeweg, vir die oorkoming van 'n dooiepunt, voor. / *I usually propose a middle ground for breaking deadlocks.*

1.	2.	3.	4.	5.

15. Ek onderhandel met my hoof sodat 'n kompromie bereik kan word. / *I negotiate with my boss so that a compromise can be reached.*

1.	2.	3.	4.	5.

16. Ek probeer om verskille met my hoof te vermy. /
I try to stay away from disagreement with my boss.

1.	2.	3.	4.	5.

5. Stem glad nie saam nie / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam / *Disagree*
3. Besluitloos / *Undecided*
2. Stem saam / *Agree*
1. Stem ten volle saam /*Strongly agree*

17. Ek vermy 'n onderonsie met my hoof. / *I avoid an encounter with my boss.*

1.	2.	3.	4.	5.

18. Ek gebruik my deskundigheid om 'n besluit in my guns te kry. / *I use my expertise to make a decision in my favour.*

1.	2.	3.	4.	5.

19. Ek gaan dikwels akkoord met die voorstelle van my hoof. / *I often go along with the suggestions of my boss.*

1.	2.	3.	4.	5.

20. Ek gebruik "gee en neem" sodat 'n kompromie bereik kan word. / *I use "give and take" so that a compromise can be reached.*

1.	2.	3.	4.	5.

21. Ek staan normaalweg vas in die navolging van my kant van die saak. / *I am generally firm in pursuing my side of the issue.*

1.	2.	3.	4.	5.

22. Ek probeer om al die bekommernisse na vore te bring sodat probleemsake op die beste manier opgelos kan word. / *I try to bring all concerns out in the open so that the issue can be resolved in the best possible way.*

1.	2.	3.	4.	5.

5. Stem glad nie saam nie / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam / *Disagree*
3. Besluitloos / *Undecided*
2. Stem saam / *Agree*
1. Stem ten volle saam /*Strongly agree*

23. Ek werk saam met my hoof om vir ons oplossing te vind wat vir ons almal aanvaarbaar is. / *I collaborate with my boss to come up with decisions acceptable to both of us.*

1.	2.	3.	4.	5.

24. Ek probeer om aan die verwagtinge van my hoof te voldoen. / *I try to satisfy the expectations of my boss.*

1.	2.	3.	4.	5.

25. Somtyds gebruik ek my mag om 'n mededingende situasie te wen. / *I sometimes use my power to win a competition situation.*

1.	2.	3.	4.	5.

26. Ek probeer om my verskille met my hoof vir myself te hou om sodoende kwade gevoelens te vermy. / *I try to keep my disagreement with my boss to myself in order to avoid hard feelings.*

1.	2.	3.	4.	5.

27. Ek probeer om ongemaklike diskussies met my hoof te vermy. / *I try to avoid unpleasant exchanges with my boss.*

1.	2.	3.	4.	5.

28. Ek probeer om saam met my hoof te werk aan 'n behoorlike begrip van 'n probleem. / *I try to work with my boss for a proper understanding of a problem.*

1.	2.	3.	4.	5.

AFDELING C / *SECTION C:*

U mag onverenigbaarhede. misverstande of verskille (konflik) met u hoof hê. Plaas elkeen van die volgende stellings. **om aan te dui hoe u konflik met u ONDERGESKIKTES hanteer,** in rangorde. Merk u reaksie in die toepaslike vakkies op u antwoord bladsy met 'n (X). Daar is geen regte of verkeerde andwoord nie. Die reaksie wat mees kenmerkend van u gedrag wanneer u in 'n situasie van konflik met u hoof verkeer. is die beste abdwoord.
You may have incompatibilities, disagreements, or differences (i.e. conflict) with your boss. Rank each of the following statements to indicate ***how you handle conflict with your SUBORDINATES.*** *Mark your responses in the appropriate boxes on your answer sheet with an (X). There is no right or wrong answers. The responses which is most characteristic of your behaviour, is a situation of conflict with your boss, is the best answer.*

5. Stem glad nie saam nie / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam / *Disagree*
3. Besluitloos / *Undecided*
2. Stem saam / *Agree*
1. Stem ten volle saam /*Strongly agree*

STELLINGS /*STATEMENTS*

1. Ek probeer om 'n probleem wat ek met my ondergeskiktes het te ondersoek en 'n aanvaarbare oplossing vir ons albei te vind. / *I try to investigate an issue with my subordinates to find a solution acceptable to both of us.*

1.	2.	3.	4.	5.

2. Oor die algemeen probeer ek om aan die behoeftes van my ondergeskiktes te voldoen / *I generally try to satisfy the needs of my subordinates.*

1.	2.	3.	4.	5.

5. Stem glad nie saam nie / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam / *Disagree*
3. Besluitloos / *Undecided*
2. Stem saam / *Agree*
1. Stem ten volle saam /*Strongly agree*

3. Ek probeer keer dat ek in die kollig geplaas word "put on the spot" en probeer om konflik met my ondergeskiktes vir myself te hou. / *I attempt to avoid being "put on the spot" and keep my conflict with my subordinates to myself.*

1.	2.	3.	4.	5.

4. Ek probeer om my idees met die van my ondergeskiktes sinvol te integreer om gesamentlik tot 'n besluit te kom. / *I try to integrate my ideas with those of my subordinates to come up with a joint decision.*

1.	2.	3.	4.	5.

5. Ek werk saam met my ondergeskiktes om 'n oplossing te vind wat ons verwagtinge bevredig. / *I try to work with my subordinates to find a solution to a problem which satisfy our expectations.*

1.	2.	3.	4.	5.

6. Oor die algemeen vermy ek openlike gesprekke oor my verskille met my ondergeskiktes. / *I usually avoid open discussions of my differences with my subordinates*

1.	2.	3.	4.	5.

7. Ek probeer 'n middeweg vind om 'n dooie punt op te los. / *I try to find a middle course to resolve an impasse.*

1.	2.	3.	4.	5.

8. Ek gebruik my invloed om my idees aanvaar te kry. / *I use my influence to get my ideas accepted.*

1.	2.	3.	4.	5.

5. Stem glad nie saam nie / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam / *Disagree*
3. Besluitloos / *Undecided*
2. Stem saam / *Agree*
1. Stem ten volle saam /*Strongly agree*

9. Ek gebruik my gesag om 'n besluit in my guns te kry. / *I use my authority to make a dicision in my favour.*

1.	2.	3.	4.	5.

10. Normaalweg akkomodeer ek die wense van my ondergeskiktes. / *I usually accommodate the wishes of my subordinates.*

1.	2.	3.	4.	5.

11. Ek gee toe aan die wense van my ondergeskiktes. / *I give in to the wishes of my subordinates.*

1.	2.	3.	4.	5.

12. Ek wissel korrekte inligting met my ondergeskiktes uit om 'n probleem tesame op te los. / *I exchange accurate information with my subordinates to solve a problem together.*

1.	2.	3.	4.	5.

13. Ek laat normaalweg toegewings toe aan my ondergeskiktes. / *I usually allow concessions to my subordinates.*

1.	2.	3.	4.	5.

5. Stem glad nie saam nie / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam / *Disagree*
3. Besluitloos / *Undecided*
2. Stem saam / *Agree*
1. Stem ten volle saam / *Strongly agree*

14. Ek stel gewoonlik 'n middeweg vir die oorkoming van 'n dooiepunt, voor. / *I usually propose a middle ground for breaking deadlocks.*

1.	2.	3.	4.	5.

15. Ek onderhandel met my ondergeskiktes sodat 'n kompromie bereik kan word. / *I negotiate with my subordinates so That a compromise can be reached.*

1.	2.	3.	4.	5.

16. Ek probeer om verskille met my ondergeskiktes te vermy./ *I try to stay away from disagreements with my subordinates.*

1.	2.	3.	4.	5.

17. Ek vermy onderonsies met my ondergeskiktes. / *I avoid encounters with my subordinates.*

1.	2.	3.	4.	5.

18. Ek gebruik my deskundigheid om 'n besluit in my guns te kry. / *I use my expertise to make a dicision in my favour.*

1.	2.	3.	4.	5.

19. Ek gaan dikwels akkoord met die voorstelle van my ondergeskiktes. / *I often go along with the suggestions of my subordinates.*

1.	2.	3.	4.	5.

5. Stem glad nie saam nie / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam / *Disagree*
3. Besluitloos / *Undecided*
2. Stem saam / *Agree*
1. Stem ten volle saam / *Strongly agree*

20. Ek gebruik "gee en neem" sodat kompromie bereik kan word. / *I use "give and take" so that a compromise can be reached.*

1.	2.	3.	4.	5.

21. Ek staan normaalweg van in die navolging van die saak. / *I am generally firm in pursuing my side of the issue.*

1.	2.	3.	4.	5.

22. Ek probeer om al die bekommernisse na vore te bring sodat probleemsake op die beste manier opgelos kan word. / *I try to bring all concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.*

1.	2.	3.	4.	5.

23. Ek werk saam met my ondergeskiktes om vir ons oplossings te vind wat vir ons almal aanvaarbaar is. / *I collaborate with my subordinates to come up with decisions acceptable to us.*

1.	2.	3.	4.	5.

24. Ek probeer om aan die verwagtinge van my ondergeskiktes te voldoen. / *I try to satisfy the expectations of my subordinates.*

1.	2.	3.	4.	5.

25. Somtyds gebruik ek my mag om 'n mededingende situasie te wen. / *I sometimes use my power to win a competitive situation.*

1.	2.	3.	4.	5.

5. Stem glad nie saam nie / *Strongly disagree*
4. Stem nie saam / *Disagree*
3. Besluitloos / *Undecided*
2. Stem saam / *Agree*
1. Stem ten volle saam / *Strongly agree*

26. Ek probeer om my verskille met my ondergeskiktes vir myself te hou om sodoende kwade gevoelens te vermy. / *I try to keep my disagreement with my subordinates to myself in order to avoid hard feelings.*

1.	2.	3.	4.	5.

27. Ek probeer om ongemaklike diskussies met my ondergeskiktes te vermy. / *I try to avoid unpleasant exchanges with my subordinates.*

1.	2.	3.	4.	5.

28. Ek probeer om saam met my ondergeskiktes te werk aan 'n behoorlike begrip vir 'n probleem. / *I try to work with my subordinates for a proper understanding of a problem*

1.	2.	3.	4.	5.

Vervolg.../ *Continue*

AFDELING D /*SECTION D:*

Merk asseblief die toepaslike kolom. / *Please mark the appropriate colomn.*

1. In watter mate sou u sêervaar u konflik in u werksomstandigheid?
   To what degree do you experience conflict within your workplace?

Daagliks/Daly	Weekliks/Weekly	Maandeliks/Monthly	Jaarliks/Yearly
1.	2.	3.	4.

2. Watter van die volgende faktore sien u persoonlik as die grootste oorsaak van Konflik?
   Which one of the following factors do you see as the biggest contributor to conflict? (Merk asb. **Slegs een** / *Please mark **only one).***

1.	Die regstellende aksieprogram van die Myn. *The affirmative actionprogramof the Mine*	1.
2.	Kultuurverskille *Cultural differences*	2.
3.	Rasseverskille *Racial-differences*	3.
4.	Toepassing van nuwe bestuurstegnieke *Implementation of new management-technique*	4.
5.	Onbeskikbaarheid van hulpbronne (toerusting, finansies.) *Unavailability of resources (equipment, finances)*	5.
6.	Omvang en inhoud van u werk *Amount and nature of your word*	6.

3. Sou u sê dat konflik binne die maatskappy doeltreffend hanteer
   word?
   Do you think that conflict within the company are handled efficiently?

JA/*YES*	NEE/*NO*

4. Sou u sê dat die konflik wat tussen u en 'n ander persoon of groepe in die Myn ontstaan / *Would you agree that conflict between you and another person in the Mine:*

   a) bydrae tot verbetering van u werk. (**konstruktief**)
   / *contibute to the improvement of your work. **(constructive).***

   b) nie bydrae tot die verbetering van u werk. (**destruktief**)
   / *does not contribute to the improvement of your work.*

1.
2.

(destructive).

BYLAE B

ONDERHOUDE MAART 2006

KONFLIKDINAMIKA

STAALBEER POTCHEFSTROOM

1. Posvlak?

----

2. **Wat is die hoofredes vir konflik binne hierdie staalmaatskappy?**

----

3. **Hoe word konflik hanteer in die maatskappy en voel jy tevrede daarmee?**

----

4. **Is daar 'n verskil in die hantering van konflik ten opsigte van die verskillende werksvlakke en kulturele rasse?**

NAVORSER: Me L Hoffman

082 441 4361

BRONNELYS

ANASTASI, A. 1988. Psychological testing. 6th ed. New York: Macmillan.

ANON. 2005. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com Datum van toegang: 28 Julie 2005.

ANON. 1980. The modern World-System II: mercantilism and the consolidation of the European world-economy, 1600-1750. New York: Academic Press.

ANON. 2002. Grievance procedure. http://www.sasol.co.za Datum van toegang: 27 Augustus 2005.

ANON. 2006. Noordwes-Universiteit. http://www.puk.ac.za Datum van toegang: 6 November 2005.

ANSTEY, M. 1991. Negotiating conflict: insights and skills for negotiators and peacemakers. Johannesburg: Juta.

ASHLEY, D. & ORENSTEIN, D.M. 1995. Sociological theory: classical statements. Boston, Mass.: Allen & Bacon.

BABBIE, E. 1992. The practice of social research. Belmont, Calif.: Wadsworth.

BENDIX, S. 2001. Industrial relations in South Africa. 4th ed. Johannesburg: Juta.

BENDIX, S. 2004. Industrial relations in South Africa. 5th ed. Cape Town: Juta.

BRAND, J., LOTTER C., MISCHKE, C. & STEADMAN, F. 2001. Labour dispute resolution. Cape Town: Juta.

BRETT, J.M. 1984. Managing organizational conflict: professional psychology. *Research and practice*. 15(5):369-77.

BROOKS. G. 1965. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com Datum van toegang: 28 Julie 2005.

BROWN, L.D. 1983. Managing conflict at organisational interfaces. Boston. Mass.: Addison-Wesley.

COCKERAM, G.C. 1995. Die realisering van werkhumanisering in plaaslike owerheid. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.)

COHEN, J. 1988. Statistical power analysis for the behavioural sciences. 2nd ed. Hillside, N.J.: Erlbaum.

CRAWLEY, J. 1994. Constructive conflict management: managing to make a difference. London: Nicholas Brealey.

DAHRENDORF, R. 1958. Towards a theory of social conflict. *Journal of conflict resolution*, 2(2):170-183, June.

DAHRENDORF. R. 1976. Class and class conflict in industrial society. London: Routledge & Kegan Paul.

DE KOCK, C.P. 1984. Die sosiologiese begrip konflik. Pretoria: Unisa. (Proefskrif - Ph.D.) 383 p.

DENTON, M. 2000. Persoonlike kommunikasie. Universiteit van Stellenbosch. Bestuurskool.

DEWEY, J. 1952. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com Datum van toegang: 28 Julie 2005.

DOMINGUES, J.M. 1995. Sociological theory and collective subjectivity. New York: St. Martin's.

DU BRIN, A.J. 1981. Human relations: a job oriented approach. Englewood Cliffs, N.J.: Reston Publishing.

DU PLESSIS, A.J. 2000. Geskilbeslegting in arbeidswetgewing in die landbou. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.)

DU PLESSIS, J., FOUCHE, M., JORDAAN, B. & VAN WYK, M. 1994. A practical guide to labour law. Pretoria: Digma.

ELLIS, S.M. & STEYN, H.S. 2003. Practical significance versus or in combination with statistical significance (p-values). *Management dynamics*. 12(4): p. 25-29.

ERASMUS-KRITZINGER, L., SWART, M. & MONA, V. 2000. Advanced communication skills for organisational success. Pretoria: Afritec.

GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1998. Menslike hulpbronbestuur. 4de uitg. Johannesburg: International Thomson. 557 p.

GOUWS, P.A. 1986. Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika. Pretoria: Van Sckaik.

GRABB, E.G. 1984. Social inequality: classical and contemporary theorists. Toronto: Holt, Rinehart & Winston. 199 p.

GRAY, J.L. & TARKE, F.A. 1984. Organisational behaviour: concepts and applications. Columbus, Ohio: Merrill.

GREYLING, P.J. 2000. Die noodsaaklikheid van regstellende aksieprogram vir primêre en sekondêre onderwys in die Vaaldriehoek. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling - MA.)

GROGAN, J. 2001. Workplace law. 6th ed. Cape Town : Juta.

GROSSETT, M. 2000. Discipline and dismissal: a practical guide for South African managers. 2nd ed. Oxford: Cape Town.

GROVè, M. 1990. Die bestuur van konflik en kreatiwiteit binne plaaslike bestuur. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie - MA.)

HAMLIN, J. 2001. Dahrendorf and class conflict. University of Minnisota. http://www.d.umn.edu Datum van toegang: 28 Julie 2005.

HARDING, M.E. 1965. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com Datum van toegang: 28 Julie 2005.

HAVENGA, W. 2002. Konflikdinamika binne 'n plaaslike bestuursomgewing. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling - MA.)

JAMES, W. 1842. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com Datum van toegang: 28 Julie 2005.

JORDAAN, B. & RYCROFT, A. 1990. A guide to South African labour law. Cape Town: Juta.

JORDAAN, D. 1989. Konflikgestaltes in die praktisering van arbeidsverhoudinge. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling - MA.)

JORDAAN, D. 1993. Konflik en geweld as determinante van arbeidsonrus by 'n voedselvervaardigingsonderneming. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.)

JOSEPH, J. 2003. Social theory: conflict, cohesion and consent. Edinburgh: Edinburgh University Press.

KAHL, J.A. 1953. The American class structure. New York: Holt, Rinehart and Winston.

KING, M.L. 1920. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com. Datum van toegang: 28 Julie 2005.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 2001. Organisational behaviour. 5th ed. Boston, Mass.: Mc Graw-Hill.

KRUGER, D.J.F. 1998. Regstellende aksie: die uitdagings vir plaaslike owerheidsopleiding in Vrystaat. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.)

LEVER, J. 1982. Some elements of Marx's thought. Pretoria: Academica.

LINDE, H.M. 1997 Arbeidsverwagtinge van besproeingsboere as werkgewers in die Vryburg-distrik. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling - MA.)

LOPREATO, J. & HAZELRIGG, L.E. 1972. Class, conflict and mobility: theories and studies of class structure. San Francisco, Calif.: Chandler Publishing.

MALAN, H. 2001. Koherensies in. selfdoeltreffendheid, lokus van beheer en uitbranding by maatskaplike werkers. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie - MA.)

MARX, K. 1952. Revolution and counter-revolution or Germany in 1848. London: Urwin.

MARX, K. 1971. The class struggle. (*In* Parsons, T., Shils, E., Neagele, K.D. & Pits, J.R., *eds*. Theories of society: foundations of modern sociological theory. New York: Free Press. p. 251-267.

MARX, K. 1971. Preface to *A contribution to the critique of political economy*, Tr. S.W. Ryanzanskaya, edited by M. Dobb. London: Lawrence & Whishart.

MC NEIL, E.B. 1965. The nature of human conflict. New York: Prentice-Hall.

MILIBRAND, R. 1991. Divided societies: class struggle in contemporary capitalism. Oxford: Oxford University Press. 277 p.

MOLL. A. 1997. Ons teen die probleem: doeltreffende konflikhantering. Pretoria: Van Schaik.

MORGAN, G. 1986. Images of organisation. Beverley Hills: Sage.

NELL, P.S. 2002. South African employment relations. 4th ed. Pretoria: Van Schaik.

NELL, P.S. 2005. South African employment relations. 5th ed. Pretoria: Van Schaik.

NEL, P.S., SWANEPOEL, B.J., KIRSTEN, M., ERASMUS, B.J. & TSABADI, M.J. 2005. South African employment relations: theory and practice. 5th ed. Pretoria: Van Schaik.

NELL, P.S. & VAN ROOYEN, P.H. 1985. Worker representation in practice in South Africa. Pretoria: Academica.

NELSON, D.L. & QUICK, J.C. 2001. Organisational behaviour: foundations, realities and challenges. Mason, Ohio: Thomson South Western. 647 p.

ODENDAL, F.F. & GOUWS, G.H. 2000. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Stellenbosch: Perskor.

OOSTUIZEN, S.K. 1984. The letters of Karl Marx. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

PIENAAR, W.D. & SPOELSTRA, H.I.J. 1994. Negotiation: theories, strategies & skills. Kenwyn: Juta.

PONS, A. & PATRICK, D. 2000. Labour relations handbook. Cape Town: Juta.

PUTH, G. 2001. The communicating manager. Pretoria: Van Schaik.

PUTH, G. 2002. The communicating leader: the key to strategic alignment. 2nd ed. Pretoria: Van Schaik. 219 p.

RAHIM, G. 1992. Sociological theory: its development and major paradigms. New York: Mc Graw-Hill.

SCHERMERHORN, R. 1999. Management. New York: Wiley.

ROBBINS, S.P. 1996. Management. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

ROSS, M.H. 1993. The management of conflict. New Haven, Mass.: Yale University Press. 226 p.

SAS INSTITUTE. 2005. SAS Institute Inc. SAS OnlineDoc®, Version 9.1, Cary, NC.

SLABBERT, J.A. 1994. Inleiding tot die arbeidsverhoudingebestuur. 2de uitg. Pretoria: Digma.

STEYN, H.S., jr. 1999. Praktiese beduidenheid: die gebruik van effekgroottes. Potchefstoom: PU vir CHO. (Wetenskaplike bedraes van die PU vir CHO. Reeks B: Natuurwetenskappe, nr 117.) 28 p.

STEYN, H.S., jr. 2000. Practical significance of the difference in means. *Journal of industrial psychology*, 26(3):1-3.

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

SUID AFRIKA. 1995. Wet op Arbeidsverhoudinge, no. 66 van 1995. Pretoria: Staadsdrukker.

THOMSON, A.W.J. & MURRAY, V.V. 1976. Grievance procedure. London: Robert MacLehose.

THULON, S.V. 1971. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com Datum van toegang: 28 Julie 2005.

TOWNSEND, R. 1981. Conflict quotes. http://en.thinkexist.com Datum van toegang: 28 Julie 2005.

VAN RENSBURG, R. 2001. Deelname en vooruitgang in Suid Afrika. Mayville: Butterworth.

VENTER, T.S. 1998. 'n Veranderde verhoudingsisteem op mikro- en makrovlak in 'n landboukoöperasie. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif - Ph.D.)

VERWEY, S. & DU PLOOY-CILLIERS, F. 2003. Strategic organisational communication: paradigms and paradoxes. Sandown: Heinemann. 283 p.

WALLACE, R.A. & WOLF, A. 1980. Contemporary sociological theory. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

WOOLFREY, D. 1998. The Labour Relations Act, Act 66 of 1995: a comprehensive guide. 2nd ed. Durban : Butterworths.